





## กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาสันติศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



# A Process of Leadership Development for Peace according to Buddhist Integration

Miss Kulatida Limcharoen

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of  
the Requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
(Peace Studies)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์  
เรื่อง “กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(พระเมธาวิเชียร, รศ.ดร.)

.....กรรมการ

(ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์)

.....กรรมการ

(ดร.พูนสุข มาศรีงสรรค์)

.....กรรมการ

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

.....กรรมการ

(พระมหาดวงเด่น จิตยาโน, ดร.)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. ประธานกรรมการ

พระมหาดวงเด่น จิตยาโน, ดร. กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ)

|                             |                                                                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อคุณูปนิพนธ์             | : กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ                                              |
| ผู้วิจัย                    | : นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ                                                                           |
| ปริญญา                      | : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สันติศึกษา)                                                                 |
| คณะกรรมการควบคุมคุณูปนิพนธ์ | : พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ. ดร., ป.ธ. ๖, พธ.บ. (ปรัชญา), ศศ.ม. (พุทธศาสนศึกษา) พธ.ด. (พระพุทธศาสนา) |
|                             | : พระมหาดวงเด่น รัฐธยาโณ, ดร., ป.ธ. ๔, ศน.บ. (ศึกษาศาสตร์), พธ.ม. (ปรัชญา), พธ.ด. (ปรัชญา)          |
| วันสำเร็จการศึกษา           | : ๗ มีนาคม ๒๕๖๒                                                                                     |

### บทคัดย่อ

คุณูปนิพนธ์เรื่อง “กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการ” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่และในพระพุทธศาสนาเถรวาท (๒) เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการ (๓) เพื่อเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๒๒ รูป/คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน ๗ รูป/คน นำข้อมูลที่บ้านทักมาสรุปในแต่ละประเด็น และทำการจัดหมวดหมู่เพื่อหาคำตอบตามเนื้อหาของการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่ ต้องเป็นผู้นำที่เคารพในชีวิตของเพื่อนร่วมโลก ตระหนักถึงภัยที่ไม่มีที่สิ้นสุดของการใช้ความรุนแรง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสังคมในเชิงพหุนิยม การเคารพความแตกต่าง และการใช้ลักษณะของความแตกต่างให้เกิดการสร้างสรรค์ มีความร่วมมือร่วมใจกันและกัน มีสัจจะ และสัจจะก็คือพระเป็นเจ้า ไม่มีความเกลียดชังฝ่ายตรงข้ามอยู่ในใจ ไม่เกลียดชังผู้อื่น ต้องเป็นศัตรูต่อความชั่ว และความอยุติธรรมต่างๆ การต่อสู้กับความอยุติธรรมเหล่านี้ก็ต้องใช้อหิงสาเป็นหลัก และพร้อมที่จะเผชิญกับความทุกข์ยากในลักษณะต่างๆ ผู้นำในกระบวนการสันติภาพนั้น ต้องมี ๓ ระดับ คือ ส่วนยอดของปิรามิด ตัวแสดงหลักจะได้แก่ผู้นำที่มีบทบาทอย่างชัดเจนในวิกฤตการณ์ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำในขั้นที่สองมีฐานะหลากหลายในพื้นที่ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการนับหน้าถือตาในแวดวงต่างๆ อาทิเช่น การศึกษา สาธารณสุข ธุรกิจ การเกษตร เป็นต้น หรืออาจเป็นกลุ่มเครือข่ายหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วิชาการ หรือองค์กรสาธารณกุศลเพื่อ และผู้นำในระดับขั้นรากหญ้า (ฐานปิรามิด) ตำแหน่งแห่งที่และบทบาทของพวกเขาไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับการมีสถานะทางสังคมที่สำคัญและความมีชื่อเสียงเหมือนผู้นำในระดับขั้นแรก ด้วยจุดนี้เองที่ทำให้การทำงานในพื้นที่ความขัดแย้งของพวกเขาค่อนข้างยืดหยุ่นมากกว่า สำหรับขั้นสุดท้ายอันเป็นฐานของปิรามิด ผู้นำในระดับนี้จึงมีบทบาทอย่างสำคัญในงานที่เกี่ยวกับชีวิตประจำวันของผู้คน พวกเขาอาจเป็นผู้นำชุมชนในท้องถิ่นนั้นๆ หรือคนทำงานของเอ็นจีโอท้องถิ่น ซึ่งทำงานเกี่ยวกับโครงการช่วยเหลือชาวบ้านในแง่มุมต่างๆ

ผลการวิจัยแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการศึกษาพบว่า ส่วนภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพุทธศาสนานั้น ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพ เหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร ๒) วิรุโธ คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จัก วิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและ ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น โดยมีตัวอย่างหลักธรรมที่สำคัญซึ่งผู้นำควรมีได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และหลักภavana ๔ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว องค์ธรรมที่ เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ท่านได้กล่าวถึง สัปปุริสธรรม ๗ ประการ มีดังต่อไปนี้ คือ รู้ หลักการ รู้จุดหมาย รู้จักตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการนั้น พบว่า แนวทางใน การพัฒนาภาวะเพื่อสันติภาพ สามารถบูรณาการได้ ๔ มิติการพัฒนา คือ (๑) กายภาพ การพัฒนา บุคลิกภาพ เพราะบุคลิกภาพเป็นภาพสะท้อนคุณค่าภายใน โดยใช้ศีลเป็นเครื่องมือในการพัฒนา (๒) พุทธิภาพ การพัฒนาพุทธิกรรม อันเป็นการการพัฒนาศักยภาพในการออกแบบการสื่อสารในองค์กร มุ่งสื่อสารสื่อสารเชิงบวก สามารถจัดการความขัดแย้ง และหลอมรวมให้กลุ่มคนต่างๆ สามารถทำงาน ร่วมกันได้อย่างสันติสุข โดยใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ (๓) จิตภาพ การพัฒนาจิตใจจะส่งผลให้จิตใจมี สุขภาพจิตดี สมรรถภาพจิตดี และคุณภาพจิตดี มีจิตใจเสียสละ มีจิตสาธารณะพร้อมช่วยเหลือเพื่อน มนุษย์ โดยใช้หลักสติปัฏฐาน ๔ (๔) ปัญญาภาพ แนวทางการพัฒนาประกอบด้วยการรู้จักวิเคราะห์ และเข้าใจสภาพต่างตามสภาพที่เป็นจริง โดยใช้หลักอริยสัจ ๔

**Dissertation Title** : A Process of Leadership Development for Peace according to Buddhist Integration

**Researcher** : Miss Kulatida Limcharoen

**Degree** : Doctor of Philosophy (Peace Studies)

**Dissertation Supervisory Committee**

: Phramaha Hansa Dhammhaso, Assoc.Prof. Dr.,  
Pali VI, B.A. (Philosophy), M.A. (Buddhist studies),  
Ph.D. (Buddhist studies)

: Phramaha Duangden Thitañāno, Dr., Pali IV,  
B.A. (Education), M.A. (Philosophy), Ph.D. (Philosophy)

**Date of Graduation** : March 7, 2019

### Abstract

This dissertation entitled ‘A Process of Leadership development for Peace according to Buddhist Integration’ has three objectives: 1) to study the ideas concerning leadership for peace in modern sciences, 2) to study the ideas concerning leadership for peace in Buddhist scriptures, and 3) to develop and propose the process to develop the integrated Buddhist leadership for peace. This research employed the qualitative method done by studying related research works, interview of 22 scholars and focus groups discussion of 7 people and then the collected data were analyzed to answer the given research questions.

In the research, it was found that according to modern sciences the ideas on leadership for peace means a person whose leadership was respected by worldly friends where the awareness of endless danger is prioritized; in solving the existing violence he/she makes use of the plural society relationship, respect for differences and creative utilization of such differences for mutual cooperation whereby truthfulness and non-bias over the opposite sides are followed up. Instead of fighting one another he/she together fights against social injustice through non-violent means and furthermore he/she becomes ready to encounter with various difficulties.

As far as the research on the ideas of leadership for peace in Buddhist scriptures is concerned, it shows that the leader for peace must comprise of the following aspects: 1) he/she must have good vision, 2) he/she must have expertise in the required works and its methods where the given responsibility is properly observed, 3) he/she must have good public relationship and gains due respect from

others. In this matter, the seven good virtues for being a good person, four bases of social solidarity and five precepts are necessary to be followed. Besides, three-fold training and four types of development are also essential in getting the mentioned leadership developed.

With respect to the process to develop the integrated Buddhist leadership for peace, four dimensions are required: 1) in physical one, the personality should be developed through precepts because it by nature reflects upon the internal value, 2) in behavioural one, the development of behaviour leads to the positive communication whereby the conflict solution can be actualized through seven good virtues for being a good person in harmonizing various groups of people where they can work together happily, 3) in mental one, the development of mind will give rise to the healthiness of mind in terms of its potentiality and quality and thereby bringing public mind to them wherein they can provide their hands to support one another through four foundations of mindfulness, and 4) in intellectual one, to get this dimension developed one should be able to analyze and understand various situations as they are through three-fold training. In conclusion, the leadership for peace must satisfy the following processes: 1) first level needs self-administration whereby the body, speech and mind are mindful according to threefold training, 2) the second level requires the administration on the relationship with others, 1) administration of worldly things, 2) taking time and place into account before delivering any words according to seven good virtues for being a good person, and 3) living life peacefully and it needs two conditions: 1) negotiation is life, and 2) conciliation is life respectively.

## กิตติกรรมประกาศ

ดุขฉุฉนัพนธัฉบับนี้ สำร้งลงได้ด้วยดีก็ด้วยคำแนะนำช่วยเหลือและตรวจแก้ไขจาก พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ. ดร. ที่เมตตานุเคราะห์เป็นประธานกรรมการและ พระมหาดวงเด่น จิตฺตาโน, ดร. ที่เป็นกรรมการ คอยชี้แนะแหล่งข้อมูลต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พระมหาสมบุญ วุฑฺฒิกโร, ดร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และ คณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยทุกๆ ท่าน ทั้งท่านที่เป็นเจ้าของตำราที่ใช้ศึกษา ค้นคว้าวิจัย และท่านที่สอนสั่งในห้องบรรยายทุกรายวิชาที่ช่วยให้กำลังใจในการวิจัยจนสามารถสำเร็จ ได้ดังที่หวังไว้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระเถรานุเถระและผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกงานวิจัยตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ร่วมสนทนากลุ่มงานวิจัยทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณและขอบคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยทุกท่านที่รับรู้เรื่องเอกสารต่างๆ และเรื่องการจัดการสอบ พร้อมทั้ง เจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่อำนวยความสะดวกเรื่องการสืบค้นข้อมูล

คุณความดีและประโยชน์ที่เกิดจากดุขฉุฉนัพนธัเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอน้อมถวายเป็นเครื่อง สักการบูชาคุณพระศรีรัตนตรัย คุณบิดามารดา คุณครูบาอาจารย์ และท่านผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

อนึ่ง ขอขอบคุณน้ำใจอันดีงามของเพื่อนมิตรสหายกัลยาณมิตรทุกท่าน นิสิตร่วมรุ่นทุก ท่าน ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้ออกนามในที่นี้ ญาติพี่น้องที่ให้กำลังใจในการทำดุขฉุฉนัพนธัเล่มนี้ จน สำร้งจุล่งด้วยดี

ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะก่อเกิดประโยชน์แก่ผู้สนใจศึกษาด้านวิชาการตามสมควร หากมีข้อผิดพลาดตกหล่นบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขอภัยทุกท่าน มาไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ

๔ มีนาคม ๒๕๖๒

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรคือการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพคือผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานจำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารซึ่งเราเรียกว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา(Superior) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ หัวหน้าบางทีก็เรียกผู้บริหารหรือผู้นำ แต่ละคนจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานเพราะความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพที่มีใช้ทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน งบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไรความสามารถของผู้นำในการใช้ทรัพยากรบุคคลมาร่วมทำงานด้วยกันจนสำเร็จจะเกิดจากภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้นำจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์กร จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ผู้นำ (Leader) กับคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้นซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัสการนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเองที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่มทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ

ผู้นำหมายถึงบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันซึ่งผู้นำอาจเป็นผู้ที่อาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ออกคำสั่งเป็นผู้จัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม

สรุปได้ว่าผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงาน สำเร็จตามเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) การนำองค์กรสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการนำรวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผน สร้างระบบงานภาวะผู้นำสามารถจำแนกออกได้ ๒ ลักษณะ คือในลักษณะของการใช้อำนาจบังคับกำกับควบคุมเพื่อให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมตามที่ตนต้องการเพื่อการบรรลุเป้าหมายส่วนอีกลักษณะหนึ่งก็คือการใช้สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามสร้างความเป็นกันเองเพื่อกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม หรือมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อการบรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การชักชวน จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนได้ด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ดังนั้น ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ลักษณะและบทบาทของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้นคนที่เป็ผู้นำที่เข้มแข็ง ก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหารผู้จัดการที่ดีก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ดังนั้นถ้าเป็นไปได้องค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ก็ย่อมต้องการผู้บริหาร หรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำดังนี้

๑. ต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

๒. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive) คือจะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

๓. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจท้าทายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

๔. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

จะเห็นได้ว่า ผู้นำ ซึ่งหมายถึงความถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้ระบบกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายหมายของตนได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้น ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

บทบาทของผู้นำในยุคที่ผ่าน ๆ มานั้น ถือว่าไม่มีบทบาทที่สำคัญ โดยถือว่าผู้นำเกิดขึ้นโดยกำเนิด หรือเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่ในสภาวะปัจจุบันนี้ ถือว่าผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ ผึกอบรม และเสริมสร้างขึ้นมาได้ ทั้งนี้เพราะว่าผู้นำได้เป็นที่ยอมรับว่า มีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร ลักษณะของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ซึ่งทำให้เกิดผู้นำในแบบต่าง ๆ แต่ลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับคือผู้นำในฐานะผู้นำทาง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำขององค์กร หรือผู้นำทางสังคม ก็หมายถึง คนที่สามารถชี้ให้คนอื่นดำเนินการไปในทางที่ถูกต้องได้

ในปัจจุบันเรามักจะมุ่งที่ตัวผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ งานขององค์กรจะก้าวหน้าอย่างไรอยู่ที่ตัวผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ อย่างสอดคล้องตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนในการบริหารงานตามสถานการณ์ที่ผู้นำต้องมีความสามารถหลายอย่าง ลักษณะการบริหารไม่ได้อยู่ที่ผู้นำคนเดียว แต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังนั้น ผู้นำในทศวรรษหน้าจะต้องเป็นนักพัฒนา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่าง ทั้งในงานที่ทำร่วมกัน และงานที่ทำเฉพาะตัวผู้นำในทศวรรษหน้าจะต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถที่จะทำงานได้เอง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรหรือหัวหน้างาน

ผู้นำต้องจากจะมีบทบาทดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีบทบาทในฐานะนักสันติภาพ หรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพอีกด้วย ซึ่งนักวิชาการด้านสันติภาพหลายท่านมีข้อสังเกตต่อนิยามหรือให้คำจำกัดความต่อสันติภาพเอาไว้ที่น่าสนใจว่า “การเข้าใจความหมายของสันติภาพที่แตกต่างกัน อาจจะทำให้เกิดทัศนคติต่อสันติภาพแตกต่างกันได้” การตั้งข้อสังเกตเช่นนี้ ทำให้เกิด

ประเด็นคำถามตามมาว่า “เป็นไปได้หรือไม่ ที่สังคมโลกกำลังเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง และความรุนแรงอยู่ในขณะนี้ เป็นเพราะแต่ละคน หรือกลุ่มคนให้คำนิยามคำว่าสันติภาพต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงนำไปสู่การปฏิบัติ หรือการแสวงหาเครื่องมือเพื่อเข้าถึงสันติภาพแตกต่างกัน”

จะเห็นว่า ทศนคติที่แตกต่างกันจัดได้ว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า ทำไมจึงเห็นต่าง เป็นการเห็นต่างที่ยืนอยู่บนฐานของชุดแนวคิด หรือการปฏิบัติอะไร แต่ประเด็นที่น่าสนใจยิ่งกว่านั้นก็คือ ทศนคติที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ ได้นำไปสู่วิธีการ หรือการปฏิบัติที่จะเดินทางไปสู่สันติภาพแตกต่างกันด้วย หรืออีกข้อสังเกตหนึ่งคือ จริงหรือไม่ เมื่อมีการ “ตีความ” หรือ “ให้ค่า” สันติภาพบนฐานของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่แตกต่างกัน ย่อมมีผลต่อการสร้างเครื่องมือ หรือใช้เครื่องมือเดินไปสู่สันติภาพที่แตกต่างกันด้วย หากเป็นเช่นนี้ สันติภาพที่พยายามจะกล่าวถึง และเข้าถึงนั้น จะบรรจบพบกันอย่างไร จึงจะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

คำว่า สันติภาพ ในภาษาอังกฤษ คือคำว่า Peace ในภาษาฝรั่งเศส คือคำว่า Paix ในภาษาอิตาลี คือคำว่า “Pace” ในภาษาโปรตุเกสและภาษาสเปน คือคำว่า Paz ซึ่งคำเหล่านี้ทั้งหมดล้วนมาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า “Pax” หรือ “Paix” โดยตามความเห็นของนักประวัติศาสตร์คำว่า Pax ถือกำเนิดขึ้นในจักรวรรดิโรมัน คำๆ นี้หมายถึง ช่วงเวลาที่ไม่มีการสงครามหรือสงครามกลางเมือง กล่าวคือ เป็นภาวะของความสงบเรียบร้อย

สันติภาพ (Peace) เป็นสังคมแห่งเป้าหมายที่มนุษยชาติมุ่งหวังที่จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข นักสันติภาพบางท่านอาจจะตีความสันติภาพว่าเป็น “เป้าหมาย” ของชีวิตและสังคม แต่เนื่องจากสังคมโลกประกอบด้วยวัฒนธรรม ความเชื่อ และศาสนาจำนวนมาก ฉะนั้น การตีความคำว่า สันติภาพจึงมักมีความแตกต่างกันไปในเชิงเป้าหมาย เช่น บางท่านมองว่าสันติภาพคือภาวะที่ไร้ซึ่งความขัดแย้งและความรุนแรง บางท่านจะตีความว่าสันติภาพนั้นมนุษย์สามารถขัดแย้งกันได้ แต่ไม่ควรจะใช้ความรุนแรงเข้าเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา การตีความที่แตกต่างย่อมนำไปสู่การปฏิบัติที่แตกต่างกันเช่นกัน ผู้เขียนจึงประมวลความหมายของคำว่า สันติภาพ (Peace) ตามที่มื่อนักสันติภาพ หรือนักวิชาการด้านสันติภาพ และนักวิชาการทั่วไปได้นิยามไว้โดยสังเขป ดังนี้

พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปญโญ) อธิบายว่า คำว่า “สันติภาพ” คือ ความสงบสุข ไม่มีความทุกข์ เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับคำว่า “วิฤตการณ์” ที่หมายถึง ความโกลาหลวุ่นวาย ไร้สาระสาຍ เตื่อร้อน ผิดปกติ ไม่มีความสงบ

พระไพศาล วิสาโล อธิบายว่า คำว่า “สันติภาพ” คือ ภาวะที่สงบ ราบรื่น ผู้คนดำรงชีวิตเป็นสุข และมีสมานฉันท์ต่อกัน

รุ่งธรรม ศุจิธรรมรักษ์ อธิบายว่า คำว่า “สันติภาพ” มีความหมายแตกต่างกันไปหลายความหมาย บางคนใช้คำว่า สันติภาพ ในความหมายว่าเป็น สันติภาวะ คือ ภาวะที่สงบ ภาวะที่ไม่มี ความรุนแรง เช่น ไม่มีสงคราม ไม่มีการต่อสู้ฆ่าฟันหรือเบียดเบียนกัน บางคนใช้คำว่า สันติภาพ ในความหมายของแนวทางแห่งสันติวิธี คือ วิธีการที่ไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหาหรือดำเนินการใดๆ

ในทัศนะของผู้เขียน คำว่า “สันติภาพ” คือ สภาวะแห่งสันติ ซึ่งหมายถึง สภาวะการณ์ของสังคมที่ปราศจากความขัดแย้งอย่างรุนแรงจนถึงขั้นใช้กำลังเข้าประหัดประหารกัน

พระธรรมโกศาจารย์ (เงื่อม อินทปญฺโญ) หรือที่รู้จักกันในนามว่า “พุทธทาสภิกขุ” นับเป็นสงฆ์ไทยรูปแรกที่บุกเบิกการใช้โสตทัศนูปกรณ์สมัยใหม่สำหรับการเผยแพร่ธรรม ท่านพุทธทาสภิกขุมองสันติภาพว่าเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากชีวิตทุกชีวิตทุกระดับล้วนต้องการสันติภาพและอยู่ได้ด้วยควมมีสันติภาพ

ท่านได้กล่าวไว้ว่า สันติภาพนั้นอาจจำแนกออกเป็นสันติภาพระดับบุคคล สันติภาพระดับสังคม และสันติภาพระดับโลก ซึ่งสันติภาพเหล่านี้เป็นสันติภาพในแง่ภาษาคน หรือสันติภาพระดับโลกียะ เนื่องจากเป็นสภาวะที่ยังมีความเกี่ยวข้องกับกิเลสอาสวะอยู่ในทางตรงกันข้าม หากเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่ไร้กิเลสอาสวะจะเรียกว่าสันติภาพระดับโลกุตระ ซึ่งจัดเป็นสันติภาพในแง่ภาษาธรรม ดังความตอนหนึ่งว่า

สิ่งที่เรียกว่าสันติภาพก็มีปฏิสมุปปาท อาการเป็นสายเหมือนกัน คือ ถ้ามัวมันมาจากอะไร มาจากอะไร เป็นชั้นๆ มาตามลำดับ สันติภาพของโลก มันก็มาจากสันติภาพของสังคม สันติภาพของสังคม มันก็มาจากสันติภาพของบุคคล สันติภาพของบุคคลมันก็มาจากความถูกต้องทางกาย ทางวัตถุ ทางจิต ทางวิญญาณ แล้วยังมีส่วนประกอบแวดล้อมภายนอกอะไรต่างๆ ที่มันมีอยู่ในโลก ที่มันทำให้เกิดความถูกต้องทางกาย ทางวัตถุ ทางจิตใจ ทางวิญญาณ แล้วรากฐานทั้งหมดมันอยู่ที่จิตของมนุษย์

ในด้านสังคม สันติภาพ คือ ความสงบสุขอย่างแท้จริงที่เกิดจากองค์ประกอบต่างๆ ของสังคมเริ่มตั้งแต่องค์ประกอบระดับพื้นฐานที่สุดคือมนุษย์แต่ละบุคคล ซึ่งมีมนุษยธรรม มิตรภาพ ศิลธรรม และธรรมะ แล้วขยายไปจนถึงระดับโลกซึ่งเป็นสังคมขนาดใหญ่ที่สุด

ในด้านการเมือง สันติภาพ คือ ความสงบสุขหรือความผาสุกเกิดจากระบบการเมืองที่มีธรรมะ ที่เรียกว่า “ธัมมิกสังคมนิยม” ซึ่งเป็นระบบที่เน้นประโยชน์ของสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล เป็นระบบที่ไม่ใช้ความรุนแรงทั้งปวง เนื่องจากมีธรรมเป็นพื้นฐาน

ในด้านเศรษฐกิจ สันติภาพ คือ ความสงบสุขที่เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์ดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมีศีลธรรมและมีความรักให้เป็นระบบธรรมะที่สามารถทำให้คนร่ำรวยและคนยากจนอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ดังคำกล่าวที่ว่า “ระบบเศรษฐกิจที่เป็นธรรมะหรือเนื่องอยู่กับธรรมะเท่านั้นที่จะช่วยให้โลกนี้อยู่กันอย่างผาสุก ให้อยู่กันได้เป็นผาสุกทั้งที่มีความเหลื่อมล้ำต่ำสูงเหมือนกับว่าต้นไม้สูงสุดก็อยู่ได้กับตะไคร่น้ำ อย่างนี้เป็นต้น”

ในด้านวัตถุ สันติภาพ คือ สิ่งธรรมชาติทั้งหลายที่อยู่ในภาวะปกติไม่ถูกทำลายและดำเนินไปตามหน้าที่ของมัน ดังคำกล่าวที่ว่า “สันติภาพมีความหมายว่าธรรมชาติทั้งหลายไม่ถูกทำลาย เด็กๆ ก็จะมองเห็นในแง่ของรูปธรรมว่า ธรรมชาติตามที่มีอยู่เป็นสิ่งที่ต่างๆ ในตัวโลกนี้ ที่มันเป็นอยู่นั่น จะไม่ถูกทำลาย เพราะว่ามันมีคุณธรรมที่สูง ถึงกับรู้ว่าทำลายไม่ได้ ถ้าทำลายแล้วมันก็จะเกิดผลตามมาอย่างร้ายกาจ จึงมีแต่จะส่งเสริมให้ธรรมชาติดังคงเป็นธรรมชาติที่ครบถ้วน เรียกร้อย งดงาม ปกติ ธรรมชาติทางวัตถุไม่ถูกทำลาย”

ในด้านจิตใจ สันติภาพ คือ ความสงบสุขในส่วนจิตใจ ทางจิต ทางวิญญาณ ทางสติปัญญา ที่เกิดจากการพัฒนาเพื่อยกระดับให้สูงขึ้นตามลำดับของมนุษย์แต่ละคน ตั้งแต่การไม่ตกเป็นทาสของวัตถุ ไม่มีความเห็นแก่ตัว จนในที่สุดไม่มีกิเลสอาสวะใดๆ อยู่ในจิตใจนั้นคือนิพพาน ซึ่งจัดเป็นสันติภาพอย่างที่เป็นธรรมชาติ ดังคำกล่าวที่ว่า

สันติภาพอย่างโลกๆ ก็มี สันติภาพอย่างที่เป็นธรรมะก็มี สันติภาพอันมหาศาลใหญ่หลวงก็เป็นของโลก สันติภาพเล็กๆ น้อยๆ ก็เป็นของคนแต่ละคน แต่อย่าลืมนะว่าของใหญ่ที่เกิดจากของน้อยของเล็กประกอบกันขึ้น เรามองไปที่ตั้งสันติภาพจะแยกออกเป็นส่วนของคนก็ได้ เป็นส่วนของโลกทั้งโลกก็ได้ ในความหมายที่เป็นของโลกๆ เพียงแต่สงบทางวัตถุทางบุคคลนี้ก็ได้อีก แต่ถ้ามองลึกก็เป็นความสงบสุขในส่วนจิตใจ ทางจิต ทางวิญญาณ ทางสติปัญญา ที่เป็นต้นเหตุของความถูกต้องโดยประการทั้งปวง เลยเป็นสันติภาพในทางวิญญาณ สันติภาพของสติปัญญา

กล่าวได้ว่า แนวคิดเรื่องสันติภาพของท่านพุทธทาสนั้นมีได้เน้นไปที่ภาวะของความสงบอันเกิดขึ้นจากการไม่มีความขัดแย้งหรือความรุนแรงภายนอกเพียงอย่างเดียว หากแต่รวมถึงสันติภาพภายในอันเกิดจากความสงบสันติภายในตัวบุคคลแต่ละบุคคล ดังนั้น สันติภาพตามแนวคิดของท่านพุทธทาสภิกขุนี้จึงมีลักษณะเป็นองค์รวม อันประกอบขึ้นจากหน่วยเล็กๆ คือ ปัจเจกบุคคลแต่ละคน จนแผ่ขยายไปสู่สันติภาพที่กว้างใหญ่ขึ้น ซึ่งก็คือสันติภาพของโลกนั่นเอง

การที่ผู้นำนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องกำกับในการบริหารงานทุกด้าน ย่อมเป็นการประสานความเชื่อแนวคิดในเชิงจริยธรรมของสังคมเข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ตามทฤษฎีการบริหารซึ่งทำให้การดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรนั้น อยู่บนพื้นฐานที่สอดคล้องกับความเชื่อถือการยอมรับของสังคมตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรที่สามารถทำงานภายใต้กรอบของหลักธรรม อันที่จะสร้างศรัทธาทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างดี พุทธธรรมเป็นหลักพื้นฐานของชีวิตเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตไทยเป็นหลัก เพื่อการดำเนินชีวิตอย่างมีสัมมาทิฐิเพื่อสันติสุขของคนในสังคมจึงเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่ง

ในสังคมทุกสังคมของมนุษย์จะต้องมีผู้นำของสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมแบบใด ย่อมจะขาดผู้นำเสียไม่ได้ ถึงแม้ว่าสังคมนั้นจะอ้างตัวว่าเป็นสังคมแห่งความเสมอภาคกัน ก็จำเป็นต้องมีหัวหน้าของสังคมในระดับหัวหน้าของประเทศก็มิใช่อยู่หลายแบบๆ มีกษัตริย์เป็นประมุข เช่นประเทศไทย ประเทศอังกฤษ ประเทศเดนมาร์ค เป็นต้น แบบมีประธานาธิบดี เช่น อินเดีย สหรัฐอเมริกาในสังคมระดับย่อยลงมา ก็ต้องมีหัวหน้าอยู่เช่นเดียวกัน ในระดับโรงเรียนก็มี ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการบดี และแยกย่อยลงมายังแผนกต่างๆ ออกไปอีกตามความเหมาะสมและสภาพขององค์กรนั้นในโรงงานอุตสาหกรรมก็ต้องประกอบด้วย ประธาน ผู้จัดการและตำแหน่งย่อยๆ ลงมาตามแต่ละแผนก สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเครื่องยืนยันได้ว่าในทุกสังคมของมนุษย์จะต้องประกอบด้วยผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน

ผู้บริหารหรือผู้นำ หรือผู้จัดการองค์กรหรือหัวหน้างาน ไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยราชการหรือหน่วยงานเอกชนก็ตาม ย่อมต้องมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารไม่ดีแม้องค์กรจะถูกตั้งและดีเพียงใดก็ตามผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมจะสมบูรณ์

ได้ยาก ดังนั้นจึงถือว่าผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง และเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ<sup>๑</sup>

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังพบว่าผู้นำในองค์กรต่าง ยังมีปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร อันนำมาซึ่งความด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่น ปัจจุบัน องค์กรต้องการความสามัคคีกัน ปราศจากความสามัคคีแล้ว องค์กรก็เสี่ยงที่จะกลายเป็นเป็นองค์กรที่อ่อนแอลง ๆ และในที่สุด จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีผู้นำที่มุ่งสันติภาพ และให้เกิดการทำงานร่วมกัน โดยต้องให้ความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและ สันติภาวะผู้นำหรือผู้นำเพื่อสันติภาพนี้ จะต้องมีความสามารถ ๓ ประการ คือ ก่อนที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น จะต้องพยายามป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว ต้องพยายามร่วมกันแก้ไข และ ภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลงแล้ว จำเป็นต้องรักษาเยียวยา และประนีประนอมกัน

ดังนั้น ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพจะต้องตั้งการกระทำทางกาย การสื่อสารทางวาจา เจตนารมณ์ทางใจ เป็นหลักการ หลักปรัชญา เป็นนโยบาย ในผู้บริหาร ผู้ร่วมหุ้น พนักงาน สังคมใกล้ สังคมไกล ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจจากความเมตตา มีมิตรไมตรีต่อกัน แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับ (เมตตากายกรรม) องค์กรภาคธุรกิจจะ สื่อสารสิ่งใด องค์กรภาคธุรกิจต้องตั้งเมตตา ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่ เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี โฆษณาประชาสัมพันธ์สุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน (เมตตาวาจากรรม) องค์กรภาคธุรกิจจะคิดวางแผน ทำโครงการแผนงาน ต้องตั้งการคิดประกอบด้วย เมตตามิตรไมตรี (เมตตาเมโนกรรม) ในผู้บริหาร ผู้ร่วมหุ้น พนักงาน สังคมใกล้ สังคมไกลทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำ สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้ม แจ่มใสต่อกัน

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพนั้นยังมีความไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ และ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อแสวงหาแนวทางในการนำ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการกับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันซึ่งความความคิดเห็นต่าง และมีความขัดแย้งอยู่อย่างมากมาย

## ๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ

- ๑.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่เป็นอย่างไร
- ๑.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร
- ๑.๒.๓ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพควรเป็นอย่างไร

<sup>๑</sup> สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๒), หน้า ๔๗.

### ๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๓.๑ เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่
- ๑.๓.๒ เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในคัมภีร์พระพุทธศาสนา
- ๑.๓.๓ เพื่อพัฒนาและเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

### ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

#### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ศึกษาเอกสาร พระไตรปิฎก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษา

- ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่และในคัมภีร์พระพุทธศาสนา
- ศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงบูรณาการการ

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร / ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพที่เป็นผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา จำนวน ๒๓ รูป/คน

สำหรับผู้ข้อมูลประกอบด้วย

- ๑) ผู้ที่เป็นผู้นำในองค์กรหรือผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับสันติภาพในสังคมไทยปัจจุบัน จำนวน ๑๒ รูป/คน
- ๒) ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาเถรวาทในการนำหลักธรรมไปประยุกต์จำนวน ๑๐ รูป/คน

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาตั้งแต่เดือนมิถุนายน ๒๕๖๑ ถึงเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

### ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**กระบวนการการพัฒนา** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยสรุป การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลและอำนาจเพื่อกระตุ้นและโน้มน้าวให้สมาชิกผู้ร่วมงานทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กร

**ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ** หมายถึง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เป็นนักสันติภาพ มีความสามารถในการประนีประนอมและสามารถนำพาทิศทางไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีความสุข เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้โดยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้าไปประยุกต์ในการเป็นผู้นำได้อย่างดี

**พุทธบูรณาการ** หมายถึง แนวคิดการบูรณาการโดยใช้วิทยาการสมัยใหม่และพระพุทธศาสนามาบูรณาการร่วมกันให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่

## ๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธดังนี้

๑) **พระไพศาล วิสาโล** (จอห์น แมคคาแนล ผู้เขียน) ได้นำเสนอไว้ในหนังสือศาสตร์และศิลป์แห่งการระงับความขัดแย้ง สรุปไว้ว่า แม้เราจะกล่าวว่ามีคำตอบสำเร็จรูป แต่ก็มีเปลี่ยนแปลง เมื่อใดที่นำมาประยุกต์ใช้ ธรรมะจะกลายเป็นพื้นฐานอันหนักแน่นสำหรับทดลองกับความเปลี่ยนแปลง มหาตมะ คานธีตั้งชื่อหนังสืออัตชีวประวัติของตนว่า “การทดลองความจริง” นี้แหละคือหัวใจของการนำธรรมะมาประยุกต์ใช้ ถึงแม้ว่ารากฐานทางจิต วิญญาณคงเดิม การประยุกต์ธรรมะจะต้องปรับให้สอดคล้องกับปัญหา พระพุทธองค์ทรงมีภารกิจเช่นนี้ และเราสามารถเห็นความตั้งใจมั่นของพระองค์ในการนำธรรมะมาใช้จากการที่ทรงพยายามครั้งแล้วเล่าที่จะนำพระสงฆ์เมืองโกสัมพิตังเดิม การสร้างสันติอาจไม่มีจุดจบแต่มีจุดเริ่ม จุดเริ่มนั้นต้องเป็นตรงนี้ เท่านั้น ในจิตดวงนี้ ในสถานการณ์นี้ ไม่มีที่ใดที่จะเริ่มนอกไปจากนี้<sup>๒</sup>

๒) **พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส** นำเสนอไว้ในหนังสือพุทธสันติวิธี การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง อธิบายไว้ว่า สันติวิธี เป็นหลักการและเครื่องมือที่มนุษยชาติได้นำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้งจากความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ ข้อมูลความสัมพันธ์ ค่านิยม โครงสร้างไม่สมนัยกันโดยนำเสนอทางเลือกเป็นทางเลือกในการจัดการความขัดแย้ง โดยนำเครื่องมือจัดการความขัดแย้งทางโลกตะวันออกและตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการนำหลักการในพระพุทธศาสนา มาบูรณาการกับองค์ความรู้ เพื่อให้ได้แง่มุมของความขัดแย้ง สันติวิธีและสันติภาพรอบด้านมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเปิดพื้นที่ที่สามารถเลือกใช้เครื่องมือเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความขัดแย้งในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยนำหลักการ มัชฌิมวิธี ที่สอดคล้องกับความชอบธรรมหรือธรรมิกะ ในพระพุทธศาสนาที่ถือว่าเป็นจุดเด่น<sup>๓</sup>

๓) **ไพรินทร์ โชติสกุลรัตน์** ได้นำเสนอไว้ในหนังสือการสื่อสารอย่างสันติ ได้สรุปว่าพื้นฐานหลักของการสื่อสารอย่างสันติ คือ มนุษย์ทุกคนมีความกรุณาเป็นพื้นฐาน ฉะนั้นเบื้องหลังการกระทำของมนุษย์นั้นล้วนเป็นไปเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานบางอย่าง หากเราใส่ใจ

<sup>๒</sup>จอห์น แมคคาแนล เขียน, ศาสตร์และศิลป์แห่งการระงับความขัดแย้ง, แปลโดย พระไพศาล วิสาโล (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิเด็ก, ๒๕๓๘), หน้า ๒๒.

<sup>๓</sup>พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑๕.

และให้คุณค่ากับความต้องการของกันและกัน อีกทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจก่อนคิดแก้ปัญหาหรือหาทางออก จะช่วยให้เรามีความเข้าใจและรับรู้ความต้องการของทุกฝ่าย ดังนั้นโอกาสที่เราจะสานสัมพันธ์และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์จะมีมากขึ้นในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ชุมชน จนถึงระดับโลก<sup>๔</sup>

**๔) วันชัย วัฒนศัพท์** ได้นำเสนอไว้ในหนังสือ ความขัดแย้งหลักการและเครื่องมือแก้ไข ปัญหา ได้อธิบายว่า หลักของการสื่อสารกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มี ๗ องค์ประกอบคือ ๑) การพูด ๒) การฟัง ๓) ภาษาท่าทาง ๔) ภาษาเขียน ๕) เครื่องมือที่ใช้สื่อสารกัน ๖) สิ่งแวดล้อมในระหว่างสื่อสาร และ ๗) เนื้อหาของการสื่อสาร แต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญ ได้พบว่าองค์ประกอบที่จำเป็นต้องใช้มากที่สุดคือการฟัง และวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ที่มนุษย์นำสื่อออกไปมีผลกระทบหรือน้ำหนักต่างกัน พบว่าภาษาท่าทางมีผลกระทบสูงที่สุดหรือมนุษย์ประเมินภาษาท่าทางที่แสดงออกมีความสำคัญยิ่งกว่าคำพูดที่พูดออกไป คำพูดอาจจะสื่อถึงเนื้อหาแต่ภาษาท่าทางจะสื่อถึงกระบวนการว่าเอาจริงเอาจังหรือเล่น ๆ กระตือรือร้น สนใจ ห่วงใยจริงหรือเปล่า และนำเสนอกระบวนการทัศน์ (Paradigms) สื่อของการสื่อสาร หรือรูปแบบของกระบวนการสื่อสารที่มีบทบาทสัมพันธ์กับเรื่องของความขัดแย้ง กระบวนทัศน์ ๔ อย่างของการสื่อสาร คือ ๑) กระบวนทัศน์ของการส่งรหัสกับการถอดรหัส (The Encoding-Decoding Paradigm) ๒) กระบวนทัศน์แห่งความตั้งใจจะสื่อ (The Intentionalists Paradigm) ๓) กระบวนทัศน์แห่งมุมมอง (The Perspective Taking Paradigm) และ ๔) กระบวนทัศน์แห่งการสนทนา หรือ สานเสวนา (The Dialogic Paradigm)<sup>๕</sup>

**๕) เมธี อนุวัตรอุดม อังถึงวรภัทร์ ภูเจริญ** ในหนังสือชุดความรู้พื้นฐานแนวความคิดการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี อธิบายไว้ว่านักวิทยาศาสตร์ที่ประยุกต์หลักธรรมชาติเข้ากับการบริหารจัดการองค์กร ได้กล่าวถึงทฤษฎีตัวยู (Theory U) ของ C. Otto Scharmer นักวิชาการด้านนวัตกรรมสังคมว่าเกี่ยวข้องกับหลักการสำคัญของสันติสนทนาในแง่ที่เน้นการผ่อนคลายอารมณ์ความรู้สึกของตัวเองลงมาสู่คลื่นสมองที่ผ่อนคลายสบาย ๆ คล้ายกับขาลงของตัวอักษรยู โดยให้ “ห้อยแขวนเสียงภายใน” “ติดความคิดพิพากษา” และอคติที่ตนเองมีในใจออกไปก่อน เป็นการปล่อยวางให้ใจตนเองเปิดเต็มที่ที่จะรับสิ่งใหม่ซึ่งเขาย้ำว่าการได้พูดคุยสนทนากับผู้ที่เราไม่คุ้นเคยหรือมีความแตกต่างจากเราโดยไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น มักจะนำไปสู่ “อะไรสักอย่างหนึ่ง” ที่ “จุดประกาย” ความคิดแก่เราได้ โดยมีนัยการเปลี่ยนแปลงที่เบื้องลึกของจิตใจเรียกได้ว่าเป็นการ “การสนทนาชำระใจ” เป็นการพูดคุยสนทนา “การแก้ไขความขัดแย้งโดยมีผู้อำนวยการพูดคุย” และการแก้ปัญหด้วยการสื่อสารระหว่างกัน เรียกว่าสันติสนทนา ซึ่งหมายถึงการสื่อสารรูปแบบหนึ่งที่ผู้เกี่ยวข้องเรื่องใดเรื่องหนึ่งมานั่งคุยและฟังกันจริงๆ จังๆ ว่าอีกฝ่ายคิดและรู้สึกอย่างไร และเพราะเหตุใดจึงคิดและรู้สึกเช่นนั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ต่อไป สันติสนทนา (Peace Dialogue) ถือเป็นรูปแบบการสื่อสารที่จำเป็นอย่างยิ่งในการทำ

<sup>๔</sup>ไพโรนทร์ โชติสฤงรัตน์, การสื่อสารอย่างสันติ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมสิกขาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒๕.

<sup>๕</sup>วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้งหลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, ๒๕๕๕), หน้า ๒๐๗-๒๓๓.

ให้คนเข้าใจกันมากขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรณีที่มีความขัดแย้งมีส่วนทำให้ “คุยกันรู้เรื่อง” มากขึ้น นับเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาก่อให้เกิดสิ่งใหม่การป้องกันมิให้ความขัดแย้งขยายตัวเป็น ความรุนแรงและสร้างความสุขสันติในองค์กร<sup>๖</sup>

**๖) พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ. ๙)** นำเสนอไว้ในหนังสือวิธีบูรณาการ พระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่พระพุทธศาสนากับความสมานฉันท์แห่งชาติ สรุปความว่า “การบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ช่วยทำให้คนเรามีดวงตา ๒ ข้างบริบูรณ์ ดวงตาข้างหนึ่งคือพระพุทธศาสนา ดวงตาอีกข้างคือศาสตร์สมัยใหม่ ใครที่ไม่รู้ทั้งพระพุทธศาสนาและ ศาสตร์สมัยใหม่เปรียบได้กับคนตาบอด (อัมพฤกษ์) ใครที่รู้แต่ศาสตร์สมัยใหม่อย่างเดียวจัดเป็นคน ตาเดียว (เอ็กเจกซ์) ส่วนใครที่รู้ทั้งพระพุทธศาสนาและศาสตร์สมัยใหม่จัดเป็นคนสองตา (ทวิจักษุ) นั่น คือมีความรู้แบบบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่” การบูรณาการแบบพระพุทธศาสนา กับศาสตร์สมัยใหม่จึงทำได้ ๒ วิธี ดังนี้ วิธีที่ ๑ ปรับศาสตร์เข้าหาพระพุทธศาสนา คือใช้ พระพุทธศาสนาเป็นตัวตั้ง และนำศาสตร์สมัยใหม่มาอธิบายเสริมพระพุทธศาสนา วิธีนี้ใช้องค์ความรู้ ในศาสตร์สมัยใหม่มาอธิบายสนับสนุนพระพุทธศาสนาให้ดูทันสมัยและมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับได้ง่าย ขึ้นวิธีนี้นิยมใช้ในการศึกษาวิชาพุทธศาสตร์ (Buddhist studies) เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าพุทธวิทยาหรือ พุทธโศลยี (Buddhology) วิธีที่ ๒ ปรับพระพุทธศาสนาเข้าหาศาสตร์ คือการใช้ศาสตร์สมัยใหม่เป็น ตัวตั้ง และนำหลักศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเพิ่มเติมเข้าไปในเนื้อหาของศาสตร์สมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะศาสตร์สมัยใหม่มุ่งแสวงหาความจริงโดยไม่สนใจเรื่องศีลธรรม การนำหลักศีลธรรมใน พระพุทธศาสนาเติมเต็มให้กับศาสตร์เหล่านั้นย่อมจะช่วยให้เกิดองค์รวมที่สมบูรณ์เพื่อช่วยให้เกิด ความสมบูรณ์ด้วยมิติทางศีลธรรมของศาสนา วิธีการนี้ใช้กับการศึกษาแบบธรรมประยุกต์หรือที่ เรียกว่า ธรรมวิทยา หรือ ธรรมโศลยี (Dhammology)<sup>๗</sup>

**๗) พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส** ได้นำเสนอไว้ในหนังสือแนวโน้มบทบาทพระสงฆ์กับการ เมืองไทยในสองทศวรรษหน้า ผลการศึกษาสรุปไว้ว่า บทบาทพระสงฆ์ที่ถือได้ว่าเป็นภารกิจเร่งด่วน คือ การเข้าไปทำหน้าที่ “วิศวกรสันติภาพ” เพื่อเสริมสร้างความปรองดองให้เกิดขึ้นแก่สังคมไทยตาม นโยบายของรัฐบาล และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการอิสระตรวจสอบและค้นหาความจริง เพื่อการ ปรองดองแห่งชาติที่ว่า “บุคลากรทางศาสนาควรเพิ่มบทบาทในการลดความแตกแยก ส่งเสริม สันติภาพและแก้ไขความขัดแย้งในสังคมโดยสันติวิธี ฉะนั้น ทุกฝ่ายควรให้ความสำคัญกับการฟื้นฟู หลักศีลธรรมและจริยธรรม พร้อมทั้งสนับสนุนให้สถาบันศาสนาเข้ามามีบทบาทในการลดความ ขัดแย้งและยุติการใช้ความรุนแรง” โดยการเปิดพื้นที่ให้พระสงฆ์เข้าไปเป็นผู้นำกระบวนการกลุ่ม เปิด

<sup>๖</sup> เมธัส อนุวัตรอุดม, สันติสนทนา, ชุดความรู้พื้นฐานแนวการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี, (สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๖), หน้า ๓-๕.

<sup>๗</sup> พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙), วิธีบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ พระพุทธศาสนากับความสมานฉันท์แห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕-๒๖.

เวทีพูดคุย เพราะคุณสมบัติเด่นของพระสงฆ์ คือ “การเป็นนักฟังที่ดี” (Mindful Listening) เพราะดำรงความเป็นกลางระหว่างผู้ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ<sup>๘</sup>

๘) **ปรมต วรรณบวร** ได้นำเสนอไว้ใน วารสารมหาจุฬาริชาการ เรื่องการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยหลักพุทธธรรมา สรุปผลการศึกษาว่าแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข จะต้องสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ หรือองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคตโดยอาศัยภาวะที่สมบูรณ์ ๔ ด้าน คือ ๑) กาย ๒) จิต ๓) สังคม และ ๔) ปัญญา เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคต ควรสร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้น เป็นความสุขพื้นฐาน ๘ ประการ (HAPPY ๘) ที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์หลายมิติ มีระบบการจัดการและการร่วมมือ โดยพิจารณาที่จริยธรรมและการให้คุณค่า (Values and ethics) ของคนทำงาน ทั้งความเป็นผู้นำ (Leadership engagement) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Worker involvement) โดยนำหลักพุทธธรรม พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์เฉกเช่นพรหมเป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่เป็นผู้ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และ สังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็น หลักธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน, ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน หมายถึง หลักการครองใจคน, หลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้, วิธีทำให้คนรัก, หลักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่ด้วยกันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อกัน มาพัฒนาความรู้และความเข้าใจที่ดีขึ้นทำให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวังไว้ โดยการผสมผสานสังเคราะห์กับหลักพุทธธรรม ให้เป็นองค์กรแห่งความสุขด้วยหลักพุทธธรรม<sup>๙</sup>

๙) **พิเชฐ ทังโต** ได้นำเสนอไว้ในวารสารมหาจุฬาริชาการ เรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กรด้วยพุทธวิธี ใน สรุปการศึกษาว่าแนวคิด ความขัดแย้งภายในองค์กร แนวคิดความขัดแย้งเป็นศาสตร์หนึ่งที่ต้องมีการเข้าไปแก้ไข หรือการกระทำให้ลุล่วง หรือก้าวผ่านความขัดแย้งไปสู่ความไม่ขัดแย้ง ในกรณีต่าง ๆ เช่น ความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ความขัดแย้งในพฤติกรรมการทำงาน และความขัดแย้งทางความรู้สึก พบว่าพุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ในทางพระพุทธศาสนาถือเป็นพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ พฤติกรรมความขัดแย้งมันคือปรากฏการณ์ของความเป็นจริง ที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนภาพรวม เป็นธรรมชาติของมันเช่นนั้นเอง ความโกรธนั้นมีแต่ความโกรธที่ดีต้องรู้จักควบคุมหรือจัดการให้มีผลในทางบวก และมองความขัดแย้งเป็นเพียงปรากฏการณ์ แปลว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในการทำงาน จึงมองต่อไปได้ว่า

<sup>๘</sup> พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, แนวโน้มบทบาทพระสงฆ์กับการเมืองไทยในสองทศวรรษหน้า, (พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า (๙)-(๑๑).

<sup>๙</sup> ปรมต วรรณบวร, “การสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยหลักพุทธธรรม”, ใน วารสารมหาจุฬาริชาการ ปีที่ ๒ ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชาโลก ประจำปี ๒๕๕๘, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด, ๒๕๕๘): ๑๓๐-๑๔๕.

ธรรมชาติของความโกรธ ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันเป็นเรื่องปกติ ไม่ได้พิสดารหรือแปลก  
อย่างไร<sup>๑๐</sup>

**๑๐) พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)** กล่าวถึงผู้นำใน “ภาวะผู้นำ” ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่เป็นการอยู่ร่วมกัน หรือการร่วมกัน พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม พากันไปด้วยดี หมายความว่า ไปโดยสวัสดิ์หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นอันตรายสู่จุดหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามธรรม จุดหมายที่ต้องการต้องเป็นจุดหมายที่ดีงามถูกต้องตามธรรม เป็นประโยชน์สุขที่แท้จริงยั่งยืนมั่นคง ไม่ใช่ประโยชน์ที่ไม่แท้จริง เช่นผู้นำที่เป็นหัวหน้าโจรนำหมู่โจรไปปล้นสำเร็จ สิ่งที่ได้เป็นประโยชน์ แต่ไม่ถูกต้องตามธรรม ภาวะผู้นำคือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดี ความงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกันและพาไปสู่จุดหมายที่ดีงาม<sup>๑๑</sup>

**๑๑) พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** กล่าวถึงผู้นำใน “พุทธวิธีบริหาร” ว่า ผู้นำคือผู้ชักนำให้คนอื่นกระทำในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายเอาไว้ ปัญหาของผู้นำคือทำอย่างไร จะให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ผู้นำจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีธรรมประจำใจ ธรรมข้อหนึ่งสำหรับผู้นำคือนิวาตะคือความอ่อนน้อมถ่อมตัว ผู้นำมีสองประเภท คือ (๑) ผู้นำที่น้อมอยู่บนหัวคน (๒) ผู้นำที่น้อมอยู่ในใจคน ผู้นำที่สวมหัวโชนข่มคนอื่นตลอดเวลาจัดว่าเป็นผู้นำที่น้อมอยู่บนหัวคน ส่วนผู้นำที่ถอดหัวโชนออกทำตัวเป็นกันเองมีนิวาตะคืออ่อนน้อมถ่อมตนจะเป็นผู้นำที่น้อมอยู่ในหัวใจคน<sup>๑๒</sup>

**๑๒) วิเชียร วิทย์อุดม** กล่าวถึงวิสัยทัศน์ใน “ภาวะผู้นำ” ว่า ผู้นำต้องมีการจัดการที่ดีจากการศึกษาวิเคราะห์ผู้นำและการจัดการไม่ใช่สิ่งเดียวกัน การจัดการเน้นไปที่การวางแผนและการควบคุมองค์กรให้มีเสถียรภาพมั่นคง ในขณะที่ผู้นำเน้นไปที่วิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลและเน้นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเป็นไปตามนั้น ทั้งการจัดการและภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญต่อองค์กร โดยธรรมชาติการจัดการจำเป็นต้องตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า หุ่นส่วน พนักงานและอื่นๆ แต่องค์กรต้องการผู้นำที่ความเข้มแข็งที่จะเผชิญกับอนาคต กระตุ้นและเร่งเร้าพนักงานให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้<sup>๑๓</sup>

**๑๓) นิตย สัมมาพันธ์** กล่าวถึงวิสัยทัศน์ ใน “ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” ว่า วิสัยทัศน์เป็นการมองอนาคตที่กว้างไกลของทุกคนทั่วทั้งองค์กร แล้วพัฒนากลยุทธ์หรือ

<sup>๑๐</sup> พิเชฐ ทั้งโต, “การบริหารความขัดแย้งในองค์กรด้วยพุทธวิธี”, ใน วารสารมหาจุฬาริชาการ, ปีที่ ๒ ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชา ประจำปี ๒๕๕๘, (คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘): ๘๖-๘๗.

<sup>๑๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๓-๔.

<sup>๑๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖-๒๗.

<sup>๑๓</sup> วิเชียร วิทย์อุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒๙.

ยุทธศาสตร์ สำหรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นสามารถขับเคลื่อนผู้ตามให้มีความสัมพันธ์และมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของรูปภาพในอนาคต<sup>๑๔</sup>

**๑๔) โจเซฟ วี ควิกเลย์** กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้มาเป็นนัยที่แสดงถึงความเข้าใจในอดีตและปัจจุบัน และที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือวิสัยทัศน์เปรียบเหมือนแผนที่สำหรับการประกอบการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคต และเป็นคู่มือแนะนำวิธีการเดินทางไปยังจุดหมายอย่างเหมาะสม วิสัยทัศน์ของผู้มาจากสัญชาตญาณหรือจากความคิดที่มีโครงสร้างที่แน่นอน แต่สิ่งที่เหมือนกันก็คือมันเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จ<sup>๑๕</sup>

**๑๕) วีรุธ มาฆะศิรานนท์** กล่าวถึงวิสัยทัศน์ใน “การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ” ว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์ ไม่ควรดำเนินไปโดยลำพัง เพราะโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนสำคัญในองค์กร วิสัยทัศน์ไม่ใช่การพยากรณ์หรือการคาดเดา แต่เป็นความคาดหวังในสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งต้องทำกันอย่างมีระบบ อาศัยทีมงานในการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยวิเคราะห์ข้อมูลและองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก อีกอย่างหนึ่งวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องที่จะมาถกเถียงกันว่า เป็นไปได้หรือไม่เป็นไปไม่ได้ ถูกต้องหรือว่าผิด<sup>๑๖</sup>

**๑๖) เสน่ห์ จัยโต** กล่าวถึงวิสัยทัศน์ ใน “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่” ว่า ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการคิดการรับรู้การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิดสร้างภาพฉายในอนาคต เป็นการสร้างภาพที่สมมุติมองอนาคตโดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ น่าสนใจ เป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อถือขององค์กร เป็นภาพที่ชัดเจนที่บ่งบอกถึงอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญาความมุ่งหมายและการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์เป็นผลมาจากความคิดอ่าน วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของจินตนาการ ความใฝ่ฝันชนิดที่บุคคลไม่คาดคิด เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้เล็งเห็นความเป็นไปข้างหน้า<sup>๑๗</sup>

**๑๗) พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นินฺยุณฺยกร)** ได้ศึกษาวิเคราะห์เรื่อง มนุษย์กับความขัดแย้งโลกทัศน์และชีวิตทัศน์ในพระพุทธศาสนา ผลจากการวิเคราะห์มีดังนี้ พระพุทธศาสนายอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น(Necessity) ในระดับโลกียวิสัยเพราะความขัดแย้งจัดได้ว่าเป็น ทุกข์ของบุคคลและสังคมประการหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมองว่า ความขัดแย้งเป็น ธรรมชาติหรือ ธรรมดาของสังคมทั่วไป จนอาจจะกล่าวได้ว่าเป็น สิ่งจำเป็นของสังคมเพราะสรรพสิ่งในสังคมนั้นแปรเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลาอนิจจัง) ผลจากการแปรเปลี่ยนดังกล่าวนี้ จึงทำให้เกิดบรรยากาศของ ทุกข์

<sup>๑๔</sup> รศ. นิตย์ สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ: พลั้งขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔-๘๕.

<sup>๑๕</sup> ควิกเลย์, โจเซฟ วี, วิสัยทัศน์, แปลโดย อนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล, (กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล, ๒๕๓๘), หน้า ๓.

<sup>๑๖</sup> วีรุธ มาฆะศิรานนท์, การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๔๑), หน้า ๓๑.

<sup>๑๗</sup> เสน่ห์ จัยโต, วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๖๖.

หรือ ความขัดแย้งซึ่งเป็นสภาวะหรือบรรยากาศที่ดำรงอยู่ในภาพเดิมไม่ได้ สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ก็เพราะทุกสิ่งทุกอย่างนั้น ในแง่ของโลกียวิสัยนั้น ไม่สามารถเป็นไปตามความต้องการหรืออำนาจของสิ่งใด หรือ อยากรู้ก็ตาม ในทัศนะ ของพระพุทธศาสนา ความขัดแย้งได้ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณค่าภายในของมนุษย์ ในเชิงอติวิสัย และมีส่วนสำคัญ ในการพัฒนาคุณค่าในเชิงปรีวิสัย เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ความขัดแย้งก่อให้เกิดพัฒนาระบบการเมืองการปกครอง การบัญญัติพระวินัย การจัดระเบียบสังคม และการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ พระพุทธศาสนาได้สะท้อนภาพทั้งที่เป็นบุญ และเป็นบาป ประเด็นจึงอยู่ที่ว่า เราจะมีท่าทีต่อความขัดแย้ง หรือวางบทบาทของตนเองในสถานการณ์ของความขัดแย้งอย่างไร จึงจะสามารถดำรงตนได้อย่างประสานสอดคล้องกับชีวิต และสังคม เพื่อนำไปจัดการความขัดแย้งให้ถูกต้องตาม หลักเหตุผล ตนประมาณกาล บุคคล และชุมชน โดยที่จะทำให้มนุษย์ และสังคมอยู่ร่วมกันอย่าง สันติสุข

**๑๘) คริสโตเฟอร์ เอส ควีน** ได้เขียนไว้ในหนังสือ Buddhism in The West มองว่าพระพุทธศาสนาเพื่อสังคมเป็นการประยุกต์หลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา เพื่อแก้ปัญหาสังคม เป็นรูปแบบของศาสนาที่เกิดขึ้นในบริบทแห่งการถกเถียงปัญหาของโลกในเรื่องสิทธิมนุษยชน การกระจายความยุติธรรม และความก้าวหน้าทางสังคม จุดร่วมสำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่มชาวพุทธที่จะทำงานเพื่อสังคม รวมทั้งการตั้งปณิธานแบบพระโพธิสัตว์ของมหายาน ที่จะคุ้มครองรักษาสรรพสัตว์เมื่อเรามีสติกับลมหายใจ ผลของการปฏิบัติ คือ ความสงบ และความสุข ย่อมเกิดขึ้นทันที และเราสามารถขยายขอบเขตออกไปได้ เป็นสังฆะ หรือชุมชนที่ผู้คนอยู่ร่วมกัน อย่างปลอดภัย และมีความรักให้กัน

**๑๙) พระเทพดิลก ระเบิด (ฐิตญาโณ )** ได้อธิบายไว้ในหนังสือ ศาสนากับสันติภาพ ถึงการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขพอสมควร โดยต้องอาศัย การยอมรับสถานะศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ถ้าเราปรารถนาการอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุขนั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องยาก แต่ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะ ปัญหาสำคัญ คนที่เพียรพยายามจะสร้างสันติสุขหรือ สันติภาพ จะต้องเริ่มจากจิตใจ ของปัจเจกชน แต่ละคนเสียก่อน จะต้องมีความสงบภายในใจ ถ้ายังไม่สงบภายในใจเราจะไม่สามารถสร้าง สันติภาพได้ ในพระพุทธศาสนาเน้นไปที่ยุติการเบียดเบียน ประทุษร้ายกัน เบียดเบียนกันทาง ร่างกาย เบียดเบียนกันทางทรัพย์สิน สร้างอาชญากรรมทางเพศ ทำลายล้างผลประโยชน์ซึ่งกันและ กัน โกหกหลอกลวงกัน เบียดเบียนกันด้วยสิ่งเสพติดให้โทษต่างๆ ซึ่งจะเห็นว่าเมื่อมองเป้าหมาย ที่ จะให้เกิดเป็นสันติภาพแล้ว เราจะสรุปรวมด้วยคำเพียง ๓ คำ เท่านั้นเอง คือ การที่เรา สามารถ สงบ ความทุกข์ได้ สามารถสงบภัยได้ สามารถสงบโรคได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**๑) จุฬามณี แก้วไพฑูรย์** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติตนตามหลักทศพิธราชธรรมที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในเขตพื้นที่รับผิดชอบสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ ๖ จังหวัดขอนแก่นสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ” จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวพบว่า การปฏิบัติตนตามหลักทศพิธราชธรรมมีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีจำนวน ๕ ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงได้แก่ หลักการให้ทาน หลักบริจาค หลักความซื่อตรง หลักความไม่เบียดเบียน และหลักความเที่ยงธรรม รองลงมามีจำนวน ๕ ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ หลักการมีศีล หลักความอ่อนโยน หลักความเพียร หลักความไม่โกรธ และหลักความอดทน<sup>๑๘</sup>

**๒) นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย** กล่าวถึงผู้นำใน “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักธรรม” ว่ารูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งให้ผู้นำเกิดการพัฒนา และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพสมบูรณ์ กล่าวคือด้านความสามารถ เพื่อให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคณะ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพทางจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์สุขของส่วนรวมเป็นหลัก<sup>๑๙</sup>

**๓) สุรัตน์ กลั่นประเสริฐ** กล่าวถึงภาวะผู้นำใน “ภาวะผู้นำทางการบริหารโดยการประยุกต์ใช้ตามหลักปุริสธรรม ๗ : กรณีศึกษา บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการบริหารในการประยุกต์ใช้ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ กรณีศึกษา บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจาก ด้านรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการบริหารในการประยุกต์ใช้ตามหลักปุริสธรรม ๗ แตกต่างกัน<sup>๒๐</sup>

**๔) พระมหาวุฒิมา ปญญาวุฑโฒ (เถาว์หมอ)** กล่าวถึงภาวะผู้นำใน “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนตจาโร)” ว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นและความสำคัญต่อความสำเร็จต่อองค์กร เพราะว่าผู้นำสามารถประสานชักนำคนอื่นให้เกิดความเชื่อมั่นพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนตจาโร) เป็นผู้ทรงธรรมวินัย ประพฤติธรรมตามหลักพรหมวิหาร บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา สังคมและ

<sup>๑๘</sup> จุฬามณี แก้วโพนทอง, “การปฏิบัติตนตามหลักทศพิธราชธรรมที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในเขตพื้นที่รับผิดชอบสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ ๖ จังหวัดขอนแก่นสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๙๗.

<sup>๑๙</sup> นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักธรรม,” *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๙๗.

<sup>๒๐</sup> สุรัตน์ กลั่นประเสริฐ, “ภาวะผู้นำทางการบริหารโดยการประยุกต์ใช้ตามหลักปุริสธรรม ๗: กรณีศึกษา บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ก. (บทคัดย่อ).

ประเทศชาติ แสดงถึงภาวะผู้นำองค์กรสงฆ์ตามบทบาท ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านการศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์<sup>๒๑</sup>

**๕) พระมหาบุญวิทย์ ปุณณวิชิโย (ตะเถระโทก)** กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ใน “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการ ตามทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครราชสีมา” ว่า หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ คือ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ อคติ ๔ อิทธิบาท ๔ อธิษฐานธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อริยทรัพย์ ๗ สัมปติธรรม ๗ มรรคมรรค ๘ และนาถกรรมธรรม ๑๐ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการตามทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครราชสีมาพบว่า พระสังฆาธิการมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>๒๒</sup> ภาวะผู้นำนอกจากจะมีคุณสมบัติ เช่นสติปัญญาแล้ว ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพราะมีความจำเป็นและความสำคัญต่อความสำเร็จต่อองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นสามารถประสานชักนำคนอื่นให้เกิดความเชื่อมั่นพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ฉะนั้น คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็คือวิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยให้คาดคะเนและใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่น จากการที่มองเห็นอนาคตได้ชัดเจน ทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหาและเตรียมการดำเนินการไปสู่จุดหมายอย่างได้ผล จุดหมายที่ต้องการต้องเป็นจุดหมายที่ดึงดูดถูกต้องตามธรรม เป็นประโยชน์สุขที่แท้จริงยั่งยืนมั่นคง ไม่ใช่ประโยชน์ที่ไม่แท้จริง

**๖) วรุตม์ ทวีศร** ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีวิธีการบูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมวิธีการ มีการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มอบหมาย กำกับดูแล สนับสนุนให้มีการพัฒนาและมีการก้าวหน้าในสาขาอาชีพ โดยยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำมีความรับผิดชอบ วางตัวเหมาะสมกับฐานะ เจริญด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน เป็นต้น ควรมีการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความสุขในการทำงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับเพื่อนร่วมงานในการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดี มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมระดมความคิดเห็น สรุปอย่างชัดเจน และมอบหมายงานที่แบ่งออกไปอย่างชัดเจน และประชุมติดตามความก้าวหน้า พร้อมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล และฝึกการมีระบบเหมือนชาวตะวันตกและความรับผิดชอบต่อส่วนหน้าที่ของตนและฝึกจิตใจและการพัฒนาของตนเองอยู่เสมอ และควรมีวิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะ

<sup>๒๑</sup> พระมหาภูติมา ปญญาวุฑโฒ (เถาว์หมอ), “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนดาจาโร)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ก. (บทคัดย่อ).

<sup>๒๒</sup> พระมหาบุญวิทย์ ปุณณวิชิโย (ตะเถระโทก), “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการ ตามทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ผู้นำในการ บูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมเข้าไปปรับใช้ในองค์กรที่จะก้าวขึ้นสู่ องค์กรประสิทธิภาพสูง<sup>๒๓</sup>

๓) **ณัฐศิลา โพธิ์ประเสริฐ** ได้ศึกษา “การพัฒนาชุดกิจกรรมเชิงพุทธเพื่อสร้างเสริม ความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท เอเชีย เพ็ท (ไทยแลนด์) จำกัด” พบว่า การวิจัยเป็นแบบ กึ่งทดลองโดยศึกษาจากกลุ่มทดลองกลุ่มเดียว ที่มีการประเมินตนเองเกี่ยวกับการมีความสุขในการ ทำงานด้วยแบบประเมินความสุขในการทำงานฯ ทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมฯ ตามชุดกิจกรรม เชิงพุทธ เพื่อสร้างเสริมความสุขในการทำงาน (One Group Pretest – Posttest design) กลุ่ม ตัวอย่างในการวิจัย คือพนักงานบริษัท เอเชีย เพ็ท (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ในช่วงเดือนธันวาคม ๒๕๕๕ ถึงเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ ที่สมัครใจและสามารถเข้า ร่วมกิจกรรมได้จำนวน ๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบประเมินความสุขในการทำงาน และ กิจกรรมเชิงพุทธเพื่อสร้างเสริมสุขในการทำงาน โดยหลักพุทธธรรมที่ผู้วิจัยนำมาใช้สร้างเสริมความสุข ในการทำงานประกอบด้วย (๑) เบญจศีล (๒) อานาปานสติ (๓) เมตตา (๔) มรณสติ (๕) โยนิโส มนสิการ และ (๖) ปฏิจสุมุปบาท ผลการวิจัยพบว่าชุดกิจกรรมเชิงพุทธเพื่อสร้างเสริมความสุขใน การทำงานของพนักงานบริษัท เอเชียเพ็ท (ไทยแลนด์) จำกัด สามารถทำให้กลุ่มตัวอย่างมีระดับ ความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นได้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๒๔</sup>

๔) **พระครูพินิจรัตนกร (อนุสรณ์ ฐานตโต)** ได้ศึกษา “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ธรรมในการสร้างสันติสุขใน อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ (การพัฒนาสังคม)” พบว่า หลัก พรหมวิหารธรรมมีความสำคัญต่อการสร้างสันติสุขในตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัด สมุทรปราการ และพบว่าข้อเสนอแนะจากการผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ๑) ด้านเมตตาควรมีการ แบ่งปันช่วยเหลือกันในบางครั้งที่โอกาสอำนวย ถ้าบุคคลในตำบลเดียวกันรู้จักเมตตา กันช่วยเหลือกันทุกคนก็จะเป็นสุข บุคคลในชุมชนต้องมีความใจและมีความแบ่งปันซึ่งกันและกัน ๒) ด้านกรุณาควร ช่วยเหลือผู้ที่อ่อนแอและด้อยโอกาสเมื่อมีโอกาส การช่วยเหลือคนที่ทุกข์ให้พ้นทุกข์จะทำให้สังคมมี แต่ความสุข ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและไม่เห็นแก่ตัว ๓) ด้านมุทิตาควรไม่อิจฉาหรือว่าร้ายผู้อื่น โดยที่ ตนเองก็ยังไม่ได้พอ ยินดีกับเพื่อนร่วมโลก ไม่ควรอิจฉาโน่นนั่น และ ๔) ด้านอุเบกขาควรวางเฉยในสิ่งที่ ไม่มีประโยชน์ ไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาด ควรให้กำลังใจเพื่อจะให้ผู้อื่นมีแรงสู้ต่อไป และควรนำ หลักธรรมนี้ไปปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน และได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา คือ ควรให้ ความสำคัญโดยการส่งเสริมให้ประชาชนประพฤติ นำหลักธรรมมาปฏิบัติ ทำให้ประชาชนในชุมชนมี ความรัก ความปรารถนาดีต่อกัน ควรให้ความสำคัญโดยการส่งเสริมให้ประชาชนเห็นความสำคัญและ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่นและส่วนรวม ฟังความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมี

<sup>๒๓</sup> วรุตม์ ทวีศรี, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของ หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๐๙.

<sup>๒๔</sup> ณัฐศิลา โพธิ์ประเสริฐ, “การพัฒนาชุดกิจกรรมเชิงพุทธเพื่อสร้างเสริมความสุขในการทำงานของ พนักงานบริษัท เอเชียเพ็ท (ไทยแลนด์)”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต พุทธศาสตร์และศิลปะแห่งชีวิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

เหตุผล และควรให้ความสำคัญโดยการส่งเสริมให้ประชาชนประพฤติปฏิบัติตนด้วยการวางใจเป็นกลาง วางเฉยกับเรื่องที่ไม่มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น เป็นต้น<sup>๒๕</sup>

๙) พระมหาดนัย อุพทตโน (ศรีจันทร์) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสันติสุข : ศึกษากรณีวัดปัญญานันทาราม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี” ผลการศึกษาพบว่า แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการองค์กร ทั้งทางตะวันตกและทางพระพุทธศาสนา ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการบริหารจัดการตามแนวตะวันตก แตกต่างจากพุทธศาสนาอย่างไร ๑)จุดหมายเพื่อประโยชน์ผู้อื่น และเพื่อเกื้อกูลพัฒนาดิน ๒)มีความโปร่งใสด้วยธรรม ๓)สร้างความสามัคคีเป็นที่ตั้ง ๔)มีศีลเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวปฏิบัติ ๕)ใส่ใจทุกมิติที่เกี่ยวข้อง วัดปัญญานันทารามมีการบริหารจัดการด้วยระบบสังฆะ มีหลักปฏิบัติ ๓ ป. คือ ประโยชน์ ประหยัด ปัญญา เน้นความเสียสละแบ่งปันรักในเพื่อนมนุษย์ก่อนตาย โดยมีเจ้าอาวาสเป็นผู้นำบริหารจัดการที่เข้มแข็ง และมีผู้ช่วยเจ้าอาวาส ๖ ฝ่าย รับผิดชอบตามกรอบงานที่กำหนด เป็นการสร้างวัดตามแนวคิดทางพระพุทธศาสนา ทำให้เป็นองค์กรที่สะอาด สว่าง สงบ ส่งผลให้เกิดสันติสุขในองค์กรและสังคม<sup>๒๖</sup>

๑๐) ภารดี อนันต์นาวิ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก” การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก และบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก โดยใช้โปรแกรม LISREL ๘.๓๐ สรุปไว้ดังนี้<sup>๒๗</sup>

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

๒. บรรยากาศองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก

๓. การบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก

<sup>๒๕</sup> พระครูพนิจรัตนกร (อนุสรณ์ ฐานทตโต), “การประยุกต์ใช้พรหมวิหารธรรมในการสร้างสันติสุขในอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ (การพัฒนาสังคม)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

<sup>๒๖</sup> พระมหาดนัย อุพทตโน (ศรีจันทร์), “รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสันติสุข : ศึกษากรณีวัดปัญญานันทาราม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

<sup>๒๗</sup> ภารดี อนันต์นาวิ. “การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก”, รายงานการวิจัย, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘), หน้า ๗๘.

๔. เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ผลการวิเคราะห์เส้นทาง โดยพิจารณาจากอิทธิพลรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ บรรยากาศองค์กร และร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่ดีได้ เมื่อพิจารณาลักษณะของอิทธิพลที่ตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กรไปยังการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกได้

๑๑) วรภาส ประสมสุข และ นิพนธ์ กินาวงศ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักพุทธธรรมกับหลักการบริหาร การศึกษาที่ครอบคลุมถึง ๓ หลักการครองตน หลักการครองคน หลักการครองงาน และเพื่อเสนอหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม วิธีการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพัฒนาใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า<sup>๒๘</sup> หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษา มีจำนวน ๒๑ หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้ การครองตน สอดคล้องกับ ๑๙ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตาโยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อธิษฐานธรรม ๔ เบญจธรรมพละ ๕ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สัมปยุตธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรม การครองคนสอดคล้องกับ ๑๕ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ กุศลมูล ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สัมปยุตธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ และทศพิธราชธรรมการครองงาน สอดคล้องกับ ๑๐ หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ สุจริต ๓ อธิปไตย ๔ พละ ๕ ขรवासธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ และสัมปยุตธรรม ๗ นอกจากนี้ ยังพบว่า มีจำนวน ๗ หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม ๒ สุจริต ๓ ขรवासธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ และสัมปยุตธรรม ๗

๑๒) อาคม ตันตระกูล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาของตนมากกว่า ๗ ปี ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมุ่งงานทั้งในส่วนของการปฏิบัติและความ

<sup>๒๘</sup> วรภาส ประสมสุข และ นิพนธ์ กินาวงศ์, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธ”, วารสารศึกษาศาสตร์, ปีที่ ๑๘ ฉบับที่ ๒ (เดือนพฤศจิกายน ๒๕๔๙-มีนาคม ๒๕๕๐): ๖๓-๘๔.

คาดหวัง พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมโดยรวมอยู่ในเกณฑ์การปฏิบัติบ่อยครั้ง และด้านพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ทั้งในส่วนของการปฏิบัติและความคาดหวัง พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในเกณฑ์การปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน<sup>๒๙</sup>

๑๓) **นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย** ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” มีวัตถุประสงค์๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก๒) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม๓) เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ผลการวิจัยพบว่า<sup>๓๐</sup> บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ๔ประการคือ (๑) การกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้(๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)(๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่นพรหมวิหาร๔ ธรรมาธิปไตยพละ๔ และสัปปริสธรรม๗ เป็นต้นเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสุขและมั่นคงตลอดไปรูปแบบการบริหารผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำจากแนวคิดของตะวันตกและจากหลักพุทธธรรมทางพุทธศาสนานั้น ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๓ ประการคือหลักการครองตนครองคนและครองงานโดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาด้านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ (๑) คุณภาพด้านความสามารถเพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาด้านพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำคุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ (๒) คุณภาพด้านจิตใจเพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลักเพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะองค์กรและสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถควบคู่กับคุณธรรม เป็นหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีความมุ่งหมายที่จะเป็นผู้นำที่ดี สำหรับถือเป็นข้อปฏิบัติหรือเป็นแนวทางให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อที่จะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

<sup>๒๙</sup> อาคม ดันตระกูล. รายงานการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่, **รายงานการวิจัย**, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖).

<sup>๓๐</sup> นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

## ๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำแนวคิดทฤษฎีมาสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนามดังนี้

๑. แบบสัมภาษณ์ (Interviewing) การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (Formal Interview) และการสัมภาษณ์ไม่เป็นทางการ (Informal Interview) จากกลุ่มผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนาพูดคุยกันประมาณ ๘ คน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ดังนี้

๑) ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพระพุทธศาสนา

๒) ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

๓) การศึกษาจากภาคสนาม (Field Studies) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการเก็บบันทึกด้วยภาพถ่าย เพื่อเก็บข้อมูลตามความเป็นจริงถูกต้องมากที่สุด

### การจัดทำข้อมูล ในการจัดทำข้อมูลผู้วิจัย ใช้ขั้นตอนดังนี้

๑) การจัดทำข้อมูล แบบสัมภาษณ์สนทนากลุ่ม และ ทำการบันทึกข้อมูลลงในการบันทึกข้อมูลการสนทนา ใช้กล้องบันทึกภาพ

๒) นำข้อมูลที่บันทึกมาสรุปในแต่ละประเด็น และทำการจัดหมวดหมู่เพื่อหาคำตอบตามเนื้อหาของการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม แล้วจัดบันทึกลักษณะการบรรยาย (Descriptive) เพื่อที่จะนำข้อมูลวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ วิเคราะห์ผลการศึกษานี้จะใช้แบบการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดของสุภางค์ จันทวานิช<sup>๓๑</sup>

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งเป็นวิธีการสรุปข้อมูลตามปรากฏการณ์ที่สัมผัสได้ หรือมองเห็น เป็นต้น

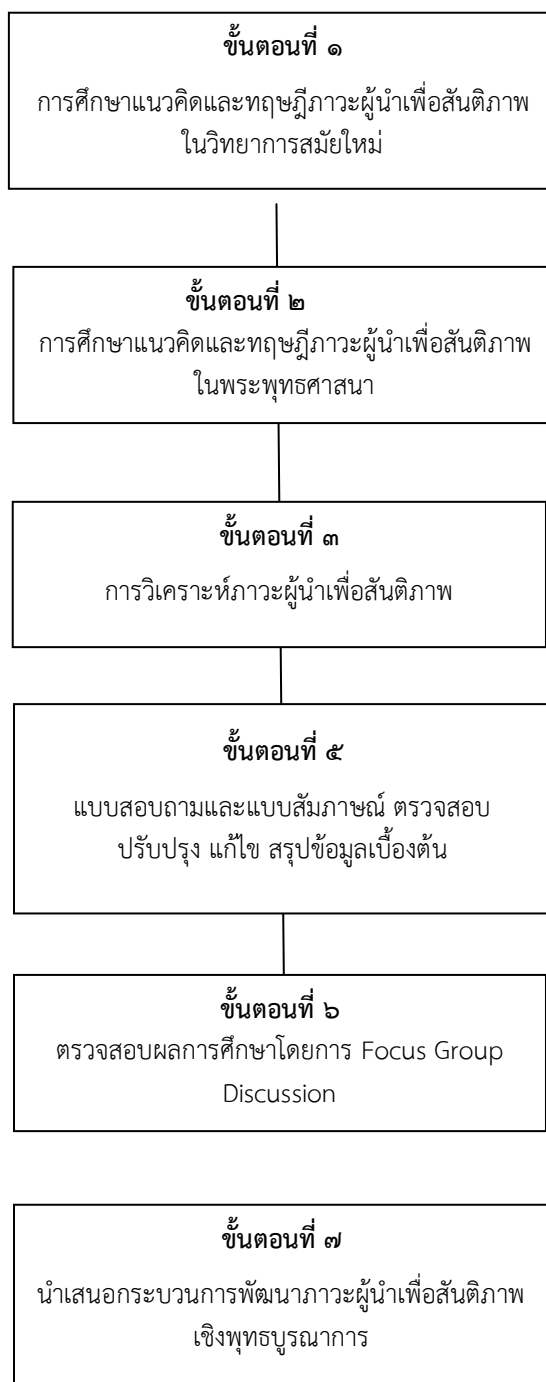
๒) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) ได้แก่การจำแนกข้อมูลออกเป็นต่างๆ (Typological)

<sup>๓๑</sup> สุภางค์ จันทวานิช, วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๑-๑๔๔.

๓) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ประเด็น หรือข้อความที่มีความสอดคล้อง

### ขั้นตอน ในการวิจัย

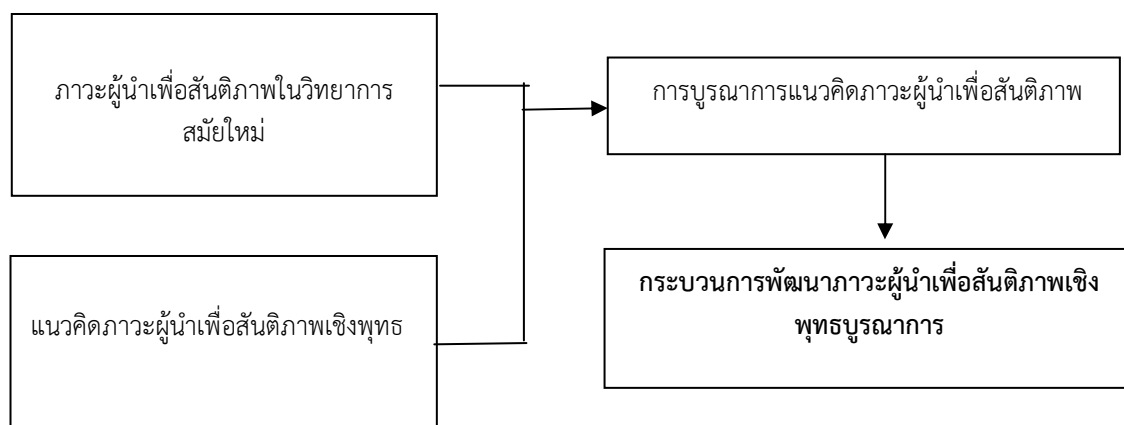
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนการวิจัย ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ ๑.๑ ขั้นตอนในการวิจัย

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ ดังต่อไปนี้



### แผนภูมิที่ ๑.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

๑.๘.๑ ได้ทราบภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวคิดวิทยาการสมัยใหม่และในพระพุทธศาสนา

๑.๘.๒ ได้ทราบภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวคิดพระพุทธศาสนา

๑.๘.๓ ได้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

๑.๘.๔ นำองค์ความรู้ที่ได้รับการศึกษาไปพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพสำหรับผู้สนใจหรือผู้ทำงานด้านสันติภาพให้มีศักยภาพมีภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพให้ดียิ่งขึ้นไป

## บทที่ ๒

### แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่

ในการศึกษาเรื่อง “กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

๒.๓ แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวคิดปราชญ์การนำของเลอเดอรัค

๒.๔ สรุป

#### ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบทอดสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ<sup>๑</sup> โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

๒.๑.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

๒.๑.๒ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

๒.๑.๓ ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

๒.๑.๔ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

##### ๒.๑.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

๒.๑.๑.๑ The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่<sup>๒</sup> มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ

---

<sup>๑</sup> ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, ทฤษฎีภาวะผู้นำ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://sites.google.com/site/mbakrabi/thvdsi-phawa-phuna> [๙ ธันวาคม ๒๕๖๑].

<sup>๒</sup> วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ LEADERSHIP, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๖๘.

มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. ๑๙๓๐- ๑๙๔๐ แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leaderships) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

๒.๑.๑.๒ Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกทฤษฎีลักษณะภาวะของผู้นำกล่าวกันว่า เมื่ออดีตนายกรัฐมนตรีนางมาร์กาเรตแททเชอร์ อยู่ในตำแหน่ง นางได้รับกล่าวขานไปทั่วโลกว่าเป็นหญิงเหล็ก หัวใจสิงห์ มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่นและตัดสินใจที่เด็ดขาด คำอธิบายเช่นนี้ก็คือ คุณลักษณะ (Traits) ที่คนทั่วไปมีต่ออดีตนายกรัฐมนตรีนางนั้นและเป็นคำยืนยันถึงความสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำคนอื่น เช่น อดีตประธานาธิบดีเนลสัน แมนเดลา ของแอฟริกาใต้ ว่าเป็นผู้นำโดยบารมีหรือผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leaders) เป็นต้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตก ตั้งแต่ ทศวรรษ ๑๙๓๐เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำมีอะไร แตกต่าง กับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ ๖ ประการ ได้แก่

- ๑) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
- ๒) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
- ๓) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
- ๔) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
- ๕) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- ๖) ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

ต่อมามีผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อ การปรับตัวกิจกรรมตนเอง ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น แต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อ

ความสำเร็จ ดังกล่าวได้ การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่ามีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย ๔ ประการ ได้แก่<sup>๓</sup>

๑) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์

๒) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์ เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง

๓) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่นผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้ว ส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น

๔) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะ ใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ ๒๑ เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้น มากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้ว แต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (Entrepreneurial ability) เป็นต้น

### ๒.๑.๒ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.๑๙๔๐ – ๑๙๖๐ แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

๒.๑.๒.๑ Kurt Lewin's Studies Lewinแบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

<sup>๓</sup>[ออนไลน์], แหล่งที่มา: [www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership\\_Theory.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership_Theory.htm)  
[๙ ธันวาคม ๒๕๖๑].

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

๓) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกันดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

#### ๒.๑.๒.๒ Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๔ แบบ คือ ๑) แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก ๒) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา ๓) แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน ๔) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ ๔ จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๑.๒.๓ Blake and Mouton's managerial Grid Blake and Mouton กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น ๑ – ๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑ – ๙ เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (๙, ๙ style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ ๕ แบบคือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

๑) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

๒) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

๓) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

๔) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management ) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกสนานผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัย

สั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

๒.๑.๒.๔ McGregor's :Theory X and Theory Y , Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

### ๒.๑.๓ ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

๒.๑.๓.๑ แนวคิดทฤษฎี ๓ D Management Style เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่ เรตดิน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรตดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ดังนี้

| ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ                         | ลักษณะพื้นฐาน<br>ภาวะผู้นำ | ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                                                      |
|--------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ๑. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน  | Separated                  | Bureaucrat คือ ทำงานแบบบเคื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ |
| ๒. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว | Dedicated                  | Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น                  |
| ๓. Missionary คือ เห็นแก่                        | Related                    | Developer คือ ต้องรู้จัก                                                   |

|                                              |            |                                                       |
|----------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------|
| สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ |            | พัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น               |
| ๔. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง  | Integrated | Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย |

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี ๕ ประการ คือ เทคโนโลยี ปรชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๑.๓.๒ Theory Z Organization , William Ouchiเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

๒.๑.๓.๓ Life Cycle Theories ,เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด(Hersey and Blanchard ) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตตินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ๑)ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ๒)ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ๓) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามซึ่ง เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น ๔ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ ๑ คือ (M๑) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

๒) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำ พฤติกรรมนั้น ด้วยการให้รางวัล ก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ ๒ คือ (M๒) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

๓) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทางหรือรับฟัง

เรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ ๓ (M๓) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

๔) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ ๔ (M๔) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

๒.๑.๓.๔ Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness , Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย ๓ ส่วน คือ

๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

๒) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

๓) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

## ๒.๑.๔ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

เบิร์นส์(Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป(Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์น เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความ

แตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูปเบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่

#### ๑. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

#### ๒. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

#### ๓. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. ๑๙๘๕ แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง ๒ ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้น

ขึ้นอยู่กับ๑.สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น๒.สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งานเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร๓.คุณลักษณะส่วนตัวของผู้เ้าเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้(ตั้งเป้า) ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย ๑. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) ๒. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) ๓. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

กล่าวได้ว่า แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีการบริหาร ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกมีอยู่ ๔ ประเภท ได้แก่ คน(Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) คน บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้มีทักษะหรือมีความสามารถ เป็นทรัพยากรที่หายากสมควรที่จะทะนุบำรุงเอาไว้ให้ดี ฉะนั้นการสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กร จึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหาร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้้นั้นจะต้องบริหาร ๓ ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ช้่นา ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมายประเด็นเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles) ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ทั่วๆ ไปของผู้นำทุกคน ในกลุ่มคนทุกชนิด มีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วๆ ไปเพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา ๑๔ อย่างคือ<sup>๔</sup>

<sup>๔</sup> [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://sites.google.com/site/mbakrabi/thvsdi-phawa-phuna> [๙ ธันวาคม ๒๕๖๑].

๑) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

๒) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยถ่องแท้ คนอื่นในกลุ่ม มักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

๓) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ ๓ แห่ง คือ

-มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง

-มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรใต้บังคับบัญชา

-มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้นๆไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

๔) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอุปถัมภ์ บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

๕) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทนเขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจาผ่านเข้าอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู ของบุคลากรในกลุ่ม หรือในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ โดยปริยาย

๖) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเองในบางกลุ่ม

ไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น เช่นการจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

๓) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อยหรือให้งานที่ยากๆหรือง่ายๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

๔) ผู้นำในฐานะผู้ใกล้ชิด (The Leader as Purveyor of Rewards) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยใกล้ชิดให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

๕) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

๑๐) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาอย่าลืมาว่า กลุ่มจึงมักมีคนๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน นี่จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

๑๑) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์การ หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

๑๒) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูด

ของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ ของกลุ่มไปผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

๑๓) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูว่าใครก็ตาม การดูดำนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดดำของคณุนั้น เขามีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

๑๔) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนยอมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันขัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไปผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ได้ครอบคลุมใจความสำคัญทั้งหมดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนาและทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษามีองค์ประกอบที่หลากหลายแนวทางที่ดีในการสร้างภาวะผู้นำที่ดีสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน

## ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

### ๒.๒.๑ แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพของยีน ชาร์ป (Gene Sharp )

ยีน ชาร์ป เป็นนักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์สังคมวิทยา ที่ได้ศึกษาเรื่องราวของการต่อสู้โดยใช้ “สันติวิธี” หรือ “Non – violent Action” ที่สำคัญมากคนหนึ่ง เรียกได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มการศึกษาสันติวิธีอย่างเป็นระบบ สำหรับแนวคิดสันติวิธีหรือปฏิบัติการไร้ความรุนแรงที่ยีน ชาร์ปนำเสนอ สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

สิ่งแรกที่ยีน ชาร์ป กล่าวถึงและเป็นประเด็นที่ได้รับการยอมรับอย่างมาก คือ ทฤษฎีในเรื่องที่มาแห่งอำนาจของผู้ปกครอง ซึ่งยีน ชาร์ป กล่าวว่า อำนาจของผู้ปกครองมาจากการยินยอมเชื่อฟังของผู้ที่อยู่ใต้ปกครองดังนั้น เมื่อใดที่ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองถอนการยินยอมเชื่อฟัง เมื่อนั้นผู้ ปกครองก็หมดอำนาจ ชาร์ป เขียนไว้ว่า<sup>๕</sup>

ความเข้าใจอย่างพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของอำนาจนั้น มี ๒ แนวทาง แนวทางแรกคือการเข้าใจว่า ประชาชนขึ้นอยู่กับความตั้งใจดี การตัดสินใจ และการสนับสนุนของรัฐบาลของตนหรือระบบการจัดลำดับขั้นอื่น ๆ ของตน แนวทางที่ตรงข้ามคือการมองว่า รัฐบาลหรือระบบนั้นขึ้นอยู่กับเจตนาดี การตกลงใจ และแรงสนับสนุนของมวลประชาชน ปฏิบัติการไร้ความรุนแรง

<sup>๕</sup> ยีน ชาร์ป, อำนาจและยุทธวิธีไร้ความรุนแรง, แปลโดย ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ และคมสันต์ หุตะแพทย์, (กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลดคิมทอง, ๒๕๒๙), หน้า ๙.

มีพื้นฐานอยู่บนทัศนะแบบที่ ๒ ที่มองว่ารัฐบาลขึ้นอยู่กับประชาชน อำนาจนั้นเป็นพหุภาวะ และอำนาจทางการเมืองก็เปราะบาง เพราะขึ้นอยู่กับกำกับการเสริมอำนาจของกลุ่มต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม การที่ประชาชนจะให้การสนับสนุนผู้ปกครองหรือรัฐบาล หรือกล่าวง่าย ๆ ว่า การที่ประชาชนจะยินยอมเชื่อฟังผู้นำนั้น ย่อมมีสาเหตุหรือแรงจูงใจหลายประการ โดยชาร์ปได้ศึกษาและให้ข้อสรุปเกี่ยวกับสาเหตุของการยินยอมเชื่อฟังของประชาชนไว้ ดังนี้คือ<sup>๖</sup>

๑. นิสัย เนื่องจากมนุษย์มีลักษณะนิสัยของการเชื่อฟัง ซึ่งได้รับการฝึกฝนกันมาจนกลายเป็นวิถีปฏิบัติอย่างหนึ่งของมนุษย์

๒. ความกลัวการลงทัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นการลงทัณฑ์ต่อปัจเจกชนโดยใช้ความรุนแรงต่าง ๆ หรือการลงทัณฑ์ต่อกลุ่มชน โดยการกดดันทางเศรษฐกิจ สังคม

๓. พันธะทางใจ โดยที่ประชาชนมีความรู้สึกถึงความผูกพันทางใจกับผู้ปกครอง โดยการยอมรับในตัวผู้ปกครองหรือระบบการปกครอง

๔. ผลประโยชน์ส่วนบุคคล เช่น การมีผลรางวัลตอบแทนในการยินยอมเชื่อฟัง เช่น ผลตอบแทนทางการเศรษฐกิจ ตำแหน่งหน้าที่หรือชื่อเสียง

๕. ความรู้สึกผูกพันกับผู้ปกครองในทางจิตวิทยา ราษฎรอาจมีความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์กับผู้ปกครอง

๖. ความไม่ใส่ใจของราษฎรกับนโยบายการปกครองของรัฐบาลประชาชนจะเชื่อฟังโดยไม่มีการตั้งคำถามกับอำนาจรัฐ ทั้งนี้อาจเพราะขาดจิตสำนึกในสิทธิธรรมและหน้าที่ของตน

๗. ราษฎรขาดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งเป็นที่มาของความรู้สึกที่ว่า ผู้ปกครองมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เหนือกว่าตนเอง

ยีน ชาร์ป กล่าวว่า<sup>๗</sup> จากข้อถกเถียงที่ยกมานั้น ทำให้มีเหตุผลที่จะมองการยินยอมเชื่อฟังซึ่งเป็นปัจจัยหลักแห่งอำนาจของผู้ปกครองว่า “เป็นผลรวมระหว่างความกลัวการลงทัณฑ์และการยินยอมโดยเสรี” ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของนักทฤษฎีหลายท่านที่อธิบายว่า การยินยอมเชื่อฟังเกิดจากผลรวมของ “การบังคับ” และ “ความยินยอม”

ดังนั้นโดยสรุปแล้ว อำนาจของผู้ปกครองขึ้นอยู่กับกำกับการได้มาซึ่งที่มาแห่งอำนาจทั้งหลาย และการได้มาซึ่งที่มาแห่งอำนาจทั้งหลายก็ถูกกำหนดโดยระดับของการยินยอมเชื่อฟังและการร่วมมือของประชาชน อย่างไรก็ตาม การยินยอมเชื่อฟังและการร่วมมือกันไม่ใช่สิ่งซึ่งหลีกเลี่ยงมิได้ แต่ถึงจะมีการโน้มนำ มีแรงกดดัน และแม้กระทั่งการลงทัณฑ์ การยินยอมเชื่อฟังก็เป็นเรื่องสมควรใจโดยพื้นฐาน เพราะฉะนั้นการปกครองทุกประเภทจึงขึ้นอยู่กับกำกับการยินยอมพร้อมใจของประชาชนที่จะเชื่อฟังหรือมอบอำนาจให้แก่ผู้ปกครอง และเนื่องจากแหล่งที่มาของอำนาจของผู้ปกครองมาจากการยินยอมเชื่อฟังของผู้ที่อยู่ใต้การปกครอง ดังนั้น ต้นตอของอำนาจของผู้ปกครองก็คือ ประชาชน ด้วยเหตุนี้ ถ้า

<sup>๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐-๒๔.

<sup>๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕.

ประชาชนจะถอนอำนาจนั้นกลับคืนมาจากผู้ปกครองที่ไม่ดีก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปอย่างไรก็ตาม ความคิดและความตระหนักเช่นนี้ไม่ได้เกิดขึ้นกับผู้คนหรือประชาชนโดยทั่วไป ทั้งนี้เป็นด้วยมายาคติต่าง ๆ หรือความเชื่อต่าง ๆ ที่ได้รับการปลูกฝังกันมา รวมทั้งความกลัวการลงทัณฑ์เพราะผู้ปกครองมีอำนาจที่จะให้คุณให้โทษกับผู้อยู่ใต้ปกครองได้

ด้วยเหตุที่ได้กล่าวแล้วในเบื้องต้นนั้น เมื่อประชาชนโดยทั่วไปต้องเผชิญกับกลุ่มคนที่ครองอำนาจ และใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง และชอบธรรม ยีน ชาร์ปได้นำเสนอวิธีการสันติวิธีเพื่อต่อสู้กับกลุ่มอำนาจนิยมเหล่านั้น โดยเขาได้รวบรวมวิธีการสันติวิธีจากประวัติศาสตร์การต่อสู้อันยาวนานไว้ได้ถึง ๑๙๘ วิธี ซึ่งสามารถจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ ๓ ประเภท ได้แก่<sup>๔</sup>

๑) การประท้วง หรือชักจูงโดยไม่ใช้ความรุนแรง เป็นวิธีการในเชิงสัญลักษณ์ที่มีจุดหมายเพื่อชักจูงฝ่ายตรงข้ามหรือคนอื่นๆ ให้มาเห็นด้วยกับฝ่ายตน หรือเพื่อแสดงให้เห็นถึงความไม่พอใจของกลุ่ม เช่น การชุมนุมเดินขบวน การเสียดสี ล้อเลียน การส่งจดหมายฉีก

๒) การไม่ให้ความร่วมมือ วิธีการนี้อาจแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 กลุ่มคือ

๒.๑) การไม่ให้ความร่วมมือทางสังคม คือการปฏิเสธที่จะมีความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลที่มุ่งจะคัดค้าน การระงับกิจกรรมทางศาสนา คือบุคลากรทางศาสนาหยุดทำพิธีทางศาสนาแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือบางทีก็ไม่ใช่วิธีการร่วมมือกับกิจกรรมประเพณีและสถาบันสังคม บางกลุ่มใช้วิธีอพยพออกเพื่อประท้วง อันเป็นการแสดงออกถึงการไม่รับอำนาจของสถาบันทางการเมืองโดยสิ้นเชิง

๒.๒) การไม่ให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ เป็นการหยุดหยั่งหรือปฏิเสธที่จะมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจอย่างเฉพาะเจาะจงอาจแบ่งแยกออกได้เป็นสองกลุ่มหลักคือ การคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ และนัดหยุดงาน

๒.๓) การไม่ให้ความร่วมมือทางการเมืองเป็นการปฏิบัติที่จะเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองในรูปแบบที่เคยมีภายใต้สภาพการณ์เป็นจริง ในทางปฏิบัติจะต้องมีประชาชนจำนวนมากเข้าร่วมด้วย การไม่ให้ความร่วมมือทางการเมืองนี้อาจปฏิบัติโดยเจ้าหน้าที่รัฐบาล หรือแม้แต่โดยรัฐบาลเองความสำคัญของความไม่ร่วมมือทางการเมืองจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนของผู้คนที่เข้าร่วม การไม่ให้ความร่วมมือทางการเมืองมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น การปฏิเสธที่จะช่วยเหลือกองกำลังของรัฐ การคว่ำบาตรการเลือกตั้ง

๓) การแทรกแซงโดยไม่ใช้ความรุนแรง วิธีการประเภทนี้แตกต่างจากสองประเภทแรกตรงที่วิธีการนี้เป็นการเข้าแทรกแซงเข้าไปในสถานการณ์ ซึ่งสามารถให้ผลได้ ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ อาจจะทำให้สลายหรือแม้แต่ทำลายแบบแผนพฤติกรรมที่มีอยู่ นโยบาย ความสัมพันธ์ หรือสถาบันที่ควรคัดค้าน วิธีการประเภทนี้บางครั้งก็ก่อให้เกิดแบบพฤติกรรม หรือสถาบันใหม่ที่ประชาชนพอใจ วิธีการแทรกแซงโดยไม่ใช้ความรุนแรงนี้อาจเป็นการมุ่งแทรกแซงทางจิตตวิทยา ทางกายภาพทางสังคม

<sup>๔</sup> ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, *ทฤษฎีทางเลือก: ความรุนแรงและการไม่ใช้ความรุนแรง*, (กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คิมทอง, ๒๕๓๓), หน้า ๑๑๓-๑๒๒.

เศรษฐกิจ หรือการเมืองได้ เช่น อาจหมายถึงการอดอาหารประท้วง การนั่งยัดเยียดการ ขวางกัน พาหนะกีดขวางทางเดิน การยึดพื้นที่ก่อสร้าง การแสดงมหรสพล้อการเมืองเผด็จการ การทุ่ม สิ้นค้าตีตลาด การตั้งองค์การเศรษฐกิจแบบใหม่ขึ้นมา การตั้งรัฐบาลหรือสถาบันซ้อน การยอมเข้าคุกจมน้ำ หรือแม้กระทั่งการสร้างภาระหนักแก่ระบบการบริการด้วยประการที่ประชาชนจงใจเรียกใช้ บริการ ล้นหลาม ก็ถือเป็นการแทรกแซงทางการเมืองโดยไร้ความรุนแรงได้ วิธีการที่เป็นการทำลายโดยตรง และฉับพลันกว่า ๒ วิธีการที่กล่าวมา ถ้าประสบความสำเร็จชัยชนะมักจะเกิดขึ้น อย่างรวดเร็วกว่า การวิธีการก่อนหน้านี้ เพราะการแทรกแซงโดยตัวของมันเองมีผลทางแยกสลายซึ่งยากจะมีสิ่งใด ทนทานได้ในระยะยาว แต่ผลลัพธ์ก็ไม่ได้หมายความว่าประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วเสมอไป เพราะในบางที่ก็อาจนำมาซึ่งการปราบปรามอย่างรุนแรงและรวดเร็วกว่า

วิธีการทั้ง ๓ ประเภทคือการชักชวน การไม่ให้ความร่วมมือ และการแทรกแซงโดยไม่ใช้ ความรุนแรง มีการปฏิบัติตัวอย่างมาแล้วในอดีต เป็นการดำเนินนโยบายแบบจงใจเพื่อตอบสนอง ความต้องการในสถานการณ์ขัดแย้งขณะนั้น วิธีการดังกล่าวนี้แพร่หลายไปทั้งโดยการมีการปรับปรุง ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมกับสภาพแวดล้อมใหม่บ้าง วิธีการทั้งหมดล้วนมีรากฐานแบบทฤษฎีแห่ง อำนาจที่ว่า อำนาจดำรงอยู่ได้ด้วยการยอมรับเชื่อฟังประชาชน ฝ่ายประชาชนนั่นเองเป็นผู้ใช้อำนาจ ในการเชื่อฟังตนเอง การยุติการเชื่อฟังจึงเป็นการใช้อำนาจเพื่อลดทอนหรือแยกสลาย อำนาจเดิม นั้นเอง

ยีน ชาร์ปได้พยายามที่จะอธิบายเพิ่มเติมว่า หากปฏิบัติการประสบความสำเร็จ จะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งในสามแนวทางใหญ่ดังนี้<sup>๔</sup>

๑) การเปลี่ยนทัศนคติ เมื่อใช้ปฏิบัติไร้ความรุนแรงแล้วฝ่ายตรงข้ามจะมีปฏิกิริยาต่อ การกระทำไร้ความรุนแรง จนในที่สุดจะเกิดทัศนคติใหม่ขึ้นโดยให้การยอมรับต่อเป้าหมายของผู้ปฏิบัติ เหล่านั้น ดังที่เกิดในการขับไล่ประธานาธิบดี มาร์กอส แห่งฟิลิปปินส์ เมื่อปี ๑๙๘๖

๒) การโอนผ่อนตาม คือฝ่ายตรงข้ามยอมตามข้อเรียกร้องและปรับเปลี่ยนเข้ากับ สถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น โดยมีได้เปลี่ยนทัศนคติของตนเองแต่อย่างใด ตัวอย่างในกรณีนี้เช่น การนัดหยุดงานทำให้โรงงานไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ โรงงานก็ขาดทุนผู้บริหารจึงยอมขึ้นเงินเดือน เพราะเห็นว่าจะเกิดผลเสียหายเชิงธุรกิจน้อยที่สุด

๓) การบังคับโดยใช้ความรุนแรง ปฏิบัติการไร้ความรุนแรงอาจทำให้อำนาจของคู่ ต่อสู้ ลดทอนหรือถูกทำลายลง จนไม่สามารถจะควบคุมสถานการณ์ได้ เช่น การฟ่ายแพ้ของ ประธานาธิบดี มาร์กอสต่อพลังชาวฟิลิปปินส์ บางส่วนก็เป็นผลมาจากการที่ฐานคำจูนอำนาจของตน ถูกลดทอนลงไป กำลังส่วนใหญ่ที่เคยสนับสนุนมาร์กอสยุติการเชื่อฟังประธานาธิบดีมาร์กอสจึงต้อง ฟ่ายแพ้และเดินทางออกนอกประเทศ นั่นหมายถึงว่ามาร์กอสถูกบีบให้ฟ่ายแพ้ด้วยปฏิบัติการไร้ความรุนแรงอันทำให้อำนาจของมาร์กอสต้องถูกแยกสลาย

<sup>๔</sup> ยีน ชาร์ป, (ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ และ คมสันต์ หุตะแพทย์ แปล), *อำนาจและยุทธวิธีไร้ความรุนแรง*, หน้า ๒๐๖-๒๑๖.

จากทัศนะคติข้างต้นจะเห็นว่า ยีน ชาร์ป ได้พยายามนำเสนอแนวทฤษฎีการต่อสู้แบบไร้ความรุนแรงในฐานะเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่มนุษย์ทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ ชาร์ปพยายามชี้ให้เห็นว่า การต่อสู้แบบไม่ใช้ความรุนแรงหรือสันติวิธีนั้น คือทางเลือกหนึ่งของการต่อสู้ เหมือนกับที่การใช้ความรุนแรงเป็นยุทธวิธีที่เป็นทางเลือกใหม่ที่มนุษย์ผู้ใช้สติปัญญา ผู้ที่เคารพในชีวิตของเพื่อนร่วมโลก ผู้ตระหนักถึงภัยที่ไม่มีที่สิ้นสุดของการใช้ความรุนแรงได้ลงความเห็นร่วมกันว่า เป็นการต่อสู้ที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำสันติสุขมาให้มนุษย์อย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่า สันติวิธีในทัศนะของ ยีน ชาร์ป เป็นการเสนอโดยเน้นในแง่ของวิธีการต่อสู้ทางการเมือง และตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า ในเมื่อมนุษย์สามารถพัฒนาขบวนการต่อสู้แบบใช้ความรุนแรงจนมีประสิทธิภาพที่จะทำลายล้างโลกได้ภายในพริบตา เช่น การใช้ระเบิดปรมาณู แล้วทำไมมนุษย์จะไม่สามารถคิดค้นวิธีการต่อสู้แบบใหม่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการเมืองแบบเดียวกัน แต่โดยวิธีการที่ชาญฉลาดกว่า และไม่เป็นการทำลายล้างมนุษยชาติด้วยตนเอง นั่นคือปฏิบัติการไร้ความรุนแรงซึ่งถ้ามนุษย์ทำได้เช่นนี้ การแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ของมนุษย์ก็จะเป็นไปในทางที่ดีขึ้น และจะนำมนุษย์ไปสู่โลกที่มีสันติสุขมากขึ้น

### ๒.๒.๒ แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพของโยฮัน กัลตุง (Johan Galtung)

โยฮัน กัลตุง เป็นนักวิชาการด้านสันติภาพอีกท่านหนึ่งที่มีความสำคัญมาก ในแง่ของการศึกษาพุทธศาสนาโดยใช้ทฤษฎีสันติภาพ และนำมาซึ่งข้อเสนอแนะในการใช้พุทธศาสนาเพื่อแก้ปัญหาความรุนแรงเชิงโครงสร้าง และสร้างสันติภาพเชิงโครงสร้างแก่สังคม ในหนังสือชื่อ พุทธสันติวิธี : ทฤษฎีเชิงโครงสร้าง รวมทั้งบทความที่มีชื่อเสียงมากของกัลตุงชื่อ “ความรุนแรง สันติภาพ และการวิจัยสันติภาพ” (Violence, Peace, and Peace Research ) ตีพิมพ์ใน Journal of Peace Research, vol.๖ ปี ค.ศ. ๑๙๖๙ กัลตุงได้การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายทางสันติภาพของมนุษย์ว่า สันติภาพซึ่งเป็นเพียงภาวะที่ปลอดสงครามนั้นยังเพียงพอ แต่ต้องเป็นภาวะที่ไม่มีการกระทำรุนแรงต่อเพื่อนมนุษย์ ความรุนแรงในทัศนะของกัลตุงไม่ใช่เพียงความรุนแรงทางตรงอันเกิดจากการกระทำระหว่างบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรุนแรงทางโครงสร้างอันเกิดจากระบบสังคมที่ไม่เป็นธรรมอีกด้วย กัลตุงกล่าวว่า<sup>๑๐</sup> ถ้าปฏิบัติการสันติวิธีได้รับการยกย่องอย่างสูง เพราะเป็นปฏิบัติการที่ต่อต้านการใช้ความรุนแรง ดังนั้น ทัศนะหรือนิยามของความรุนแรงจะต้องกว้างขวางพอที่จะครอบคลุมความหมายที่หลากหลายของการใช้ความรุนแรง ขณะเดียวกันก็ต้องชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นฐานสำหรับการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

กัลตุงได้แบ่งความต้องการขั้นพื้นฐานทั้ง ๔ ประการนี้ ไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับไม่เพียงพอ มนุษย์จะอยู่ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับความรุนแรง ความต้องการขั้นพื้นฐานดังกล่าวคือ การดำรงชีวิต (Survival ) การมีความเป็นอยู่ที่ดี (Welfare ) การมีเสรีภาพ (Freedom ) และการมีเอกลักษณ์และความรู้สึกมีความหมายในชีวิต (Identity )

<sup>๑๐</sup> Johan Galtung, “Violence Peace and Peace Research”, Journal of Peace Research, VI (1969): 173.

กัลตุงมองว่า การที่มนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทั้ง ๔ ประการ หรือไม่สามารถที่จะสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานดังกล่าวให้แก่ตัวเองอย่างเพียงพอ นั่นเอง จึงทำให้มนุษย์เกิดความขัดแย้ง และความรุนแรงขึ้นในสังคม ด้วยเหตุนี้ความต้องการขั้นพื้นฐานดังกล่าว จะเป็นตัวเร่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และความรุนแรงขึ้น ซึ่งลักษณะแห่งการเกิดความ รุนแรงมีอยู่ ๒ ลักษณะ คือ ความรุนแรงทางตรง เช่น การถูกทำร้ายร่างกาย การถูกชิงทรัพย์ และความรุนแรงทางโครงสร้าง เช่น การที่เด็กจำนวนมากต้องเสียชีวิตเพราะขาดอาหาร ในขณะที่มีคนจำนวนมากมีอาหารรับประทานเหลือเฟือ นอกจากนั้น กัลตุงมองว่า ผลของความรุนแรงนอกจากจะเป็นผลทางร่างกายหรือทางวัตถุแล้ว ยังส่งผลทางจิตใจอีกด้วย

กัลตุงได้ใช้แนวคิดดังกล่าวนี้มาเป็นฐานในการแก้ไขปัญหามหาความรุนแรงของสังคมมนุษย์ โดยกัลตุงได้ศึกษาเปรียบเทียบหลักการของศาสนาต่าง ๆ โดยใช้ค่าความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่สันติภาพเป็นตัววัด และในที่สุดกัลตุงพบว่า พุทธศาสนามีอัตราความเป็นไปได้ที่สามารถนำไปสู่การป้องกันและแก้ปัญหามหาความรุนแรงของมนุษย์ได้มากกว่าศาสนาอื่น ๆ และถ้ามนุษย์ใช้วิถีพุทธในการดำเนินชีวิตก็จะนำมาซึ่งสันติภาพของโลกได้ จากความคิดนี้ กัลตุงได้เขียนหนังสือ พุทธสันติวิธี : ทฤษฎีเชิงโครงสร้างขึ้น โดยใช้ทฤษฎีสันติภาพเป็นฐานในการทำความเข้าใจปรัชญาพุทธศาสนา

กัลตุงมองว่า แนวปรัชญาของพุทธศาสนานั้นยังสามารถพัฒนาไปได้อีกมาก ในแง่ของการให้ความหมายและในแง่ของการนำไปใช้แก้ปัญหามหาความรุนแรงของมนุษยชาติ กัลตุงมองว่า ข้อปฏิบัติในการไม่บริโภคเนื้อสัตว์ หรือการปฏิบัติมั่งสวัริติ และการห้ามดื่มสิ่งมีเมาของพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหามาก ๆ ได้ เพราะข้อปฏิบัติเหล่านี้มีปรัชญาเบื้องหลังที่ลึกซึ้ง นั่นคือ การทำให้มนุษย์มีความกลมกลืนกับธรรมชาติและมนุษย์มีความกลมกลืนกับธรรมชาติก็จะนำมาซึ่งเอกภาพของสรรพสิ่งในโลก เมื่อความเป็นเอกภาพของสรรพสิ่งไม่ได้จำกัดขอบเขตอยู่ที่มนุษย์ แต่มีความพยายามในการขยายขอบเขตไปยังปริณิพจน์ของธรรมชาติด้วย เมื่อนั้นโลกก็จะมีสันติภาพอย่างแท้จริง

ทฤษฎีสันติภาพในทัศนะของกัลตุงตั้งอยู่บนแนวความคิดเรื่อง “เอนโทรปี” (Entropy) หรือ “ความไร้ระเบียบ” หรือสภาวะแห่งความซับซ้อนคือลักษณะการมีองค์ประกอบที่หลากหลาย และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในหลาย ๆ รูปแบบ อาจพูดได้ง่าย ๆ ว่า “เอนโทรปี” ก็คือลักษณะของ “พหุนิยม” (Pluralism) เนื่องจาก “ความไร้ระเบียบ” ในที่นี้ไม่ได้มีประเด็น อยู่ที่ความยุ่งเหยิงซึ่งมีความหมายน้อย แต่หมายถึง “ความซับซ้อนอย่างสูงของระบบ” นั่นคือการมีองค์ประกอบที่มากมายและหลากหลาย ซึ่งแต่ละส่วนจะมีปฏิสัมพันธ์กันนานารูปแบบ”<sup>๑๑</sup>

กัลตุงมองว่า ลักษณะโครงสร้างของโลกปัจจุบันมีความผิดพลาดเนื่องจาก “เอนโทรปี” และมองว่าความเป็นระเบียบที่เห็นอยู่จากตัวอย่างการปฏิสัมพันธ์ของชาติต่าง ๆ นั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการ “ลดจำนวน” การรวมศูนย์ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ของระบบมีจำนวนจำกัด และทำให้มีแนวโน้มที่เป็นความสัมพันธ์ในทางลบหรือเป็นปฏิปักษ์กัน เกิดการทานอำนาจกันด้วยอาวุธ และ

<sup>๑๑</sup> โยฮัน กัลตุง, พุทธสันติวิธี: ทฤษฎีเชิงโครงสร้าง, แปลโดย สมชัย เย็นสบาย, (กรุงเทพฯ: ปาจารย์สาร, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒.

อำนาจอื่นที่มีอยู่ในมือ ซึ่งเป็นภาวะที่พร้อมจะประหัตประหารกัน กัลตุงยกตัวอย่าง “การประชุมสุดยอด” ของชาตินิคมอำนาจ และมองว่า ข้อตกลงเรื่องการลงอาวุธของชาตินิคมอำนาจเหล่านั้น ที่จริงอาจเป็นฉากบังตาเพื่อกลบเกลื่อนข้อตกลงเรื่องการสะสมอาวุธก็ได้

พร้อมกันแนวความคิดข้างต้น กัลตุงได้นำเสนอ “ทางเลือกใหม่” ให้กับสังคม คือสิ่งที่เรียกว่าสันติภาพเชิงโครงสร้าง โดยได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสันติภาพไว้ว่า<sup>๑๒</sup>

๑) สันติภาพไม่ได้เป็นเพียงสันติภาพในระหว่างระดับประเทศหรือรัฐชาติเท่านั้น แต่หมายถึงสันติภาพในสังคม สันติภาพระหว่างและภายในตัวมนุษย์ และสันติภาพระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ เป็นสันติภาพที่ครอบคลุมทั้งธรรมชาติ มนุษย์ สังคม และโลก กัลตุงมองว่าทั้งหมดนี้จะสามารถอยู่รวมกันอย่างสันติได้ภายใต้เงื่อนไข ๒ ประการ คือ “ความหลากหลาย (ในส่วน ต่าง ๆ ของความสัมพันธ์และตัวผู้กระทำ ) และการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันและกัน (Symbiosis )”

๒) ความหลากหลายและการพึ่งพาในธรรมชาตินำมาซึ่งความสมดุลทางนิเวศและสิ่งนี้ทำให้เกิดการสร้างสรรค ทำให้เกิดสังคมพหุนิยมและทำให้เกิดการอยู่รวมกันอย่างสันติ

๓) การพึ่งพากันและกันในธรรมชาติเป็นการพึ่งพาในแนวนอนไม่ใช่การพึ่งพาในแนวตั้ง ไม่ใช่การพึ่งพาของผู้อ่อนแอกว่าต่อผู้แข็งแกร่งกว่าดังนั้นจึงไม่เกิดการครอบงำของผู้แข็งแกร่งต่อผู้ที่อ่อนแอกว่า

จากสมมติฐานข้างต้น กัลตุงก็ได้ชี้ให้เห็นภาพในด้านตรงข้ามของการที่โลกขาดความหลากหลายและการดำรงอยู่อย่างพึ่งพา ซึ่งกัลตุงมองว่าทำให้โลกคล้ายอยู่ในภาวะสงคราม การที่แต่ละฝ่ายต่างพยายามควบคุมการใช้ความรุนแรงโดยการถ่วงอำนาจ โดยมีรากฐานนโยบายที่ตั้งอยู่บนการใช้อาวุธ ทำให้เกิดการแข่งขันกันสะสมอาวุธและนำไปสู่สงครามทั้งโดยคู่กรณีและโดยการใช้ตัวแทน เช่น การขายอาวุธให้แก่โลกที่ ๓ ของประเทศมหาอำนาจต่าง ๆ ซึ่งกัลตุงมองว่าเป็นการนำความหายนะมาให้แก่มนุษยชาติ และมองว่า สิ่งนี้คือแนวโน้มของโลกที่ผู้เฝ้าหาสันติภาพจำเป็นต้องทวนกระแส

จากการศึกษาแนวคิดสันติภาพเชิงโครงสร้างของกัลตุงพบว่า กัลตุงมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสังคมในเชิงพหุนิยม การเคารพความแตกต่าง และการใช้ลักษณะของความแตกต่างให้เกิดการสร้างสรรค ภาพในอุดมคติของกัลตุง คือ “ถ้า” มนุษย์ความร่วมมือร่วมใจกันและกัน และมีทัศนะที่ดำเนินไปในทางเดียวกัน โดยใช้พุทธศาสนาเป็นฐานคติในการก่อให้เกิดทัศนะดังกล่าว สันติภาพของโลกก็จะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

กัลตุงมองว่า หลักการมองโลกของพุทธศาสนามีความเคลื่อนไหว (พลวัต ) และความซับซ้อนสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทฤษฎีสันติภาพในทัศนะของกัลตุงเอง ดังนั้น พุทธศาสนาจึงมีคุณสมบัติที่นำไปสู่การมีสันติภาพได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักคำสอนพื้นฐานของพุทธศาสนา เรื่อง อนัตตา เมตตากฎา ขันติธรรม มัชฌิมาปฏิบัติ และอนิจจตา เป็นประเด็นที่ กัลตุงมองว่าสอดคล้องกับแนวคิดสันติภาพเชิงโครงสร้าง เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่ทำให้มนุษย์

<sup>๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓.

สามารถดำรงอยู่บนฐานของความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม วิถีชีวิต และความเป็นอยู่ได้อย่างกลมกลืนกับสรรพสิ่งได้เป็นอย่างดี

ในขณะเดียวกัน ประเด็นที่สำคัญมากอีกประเด็นหนึ่งและสอดคล้องอย่างมากกับแนวคิดของทฤษฎีทางสังคมวิทยาว่าด้วยความขัดแย้ง คือ การที่กัลตุงมองว่า แนวคิดของพุทธศาสนามีลักษณะเป็นวิภาษวิธีค่อนข้างสูง เพราะพุทธปรัชญามองว่าโลกนี้เต็มไปด้วยความขัดแย้ง”<sup>๑๓</sup> กัลตุงจึงได้สรุปว่า จากมุมมองของนักทฤษฎีสันติภาพ มนุษย์ไม่จำเป็นต้องต่อสู้กับความขัดแย้ง ทุกประการ เพียงเพื่อระบอบใดระบอบหนึ่ง หากการที่มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันในโลกที่มีความหลากหลายต่างหากเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ดังนั้นแนวคิดของพุทธศาสนาจึงไปด้วยกันได้อย่างดีกับ แนวคิดของนักทฤษฎีสันติภาพและสันติวิธี

### ๒.๒.๓ แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพของมหาตมะ คานธี

สันติวิธีในแบบของคานธี เริ่มปรากฏเป็นที่รู้จักอย่างเป็นรูปธรรมในอัฟริกาใต้ เมื่อ ค.ศ. ๑๙๐๖ โดยการต่อต้านการกดขี่ของพวกนิยมผิวขาวที่กระทำต่อชาวอินเดียที่อยู่ในอัฟริกาใต้ และเมื่อกลับมาอยู่ในอินเดียนั้น คานธี ก็ใช้แนวทางสันติวิธีหรือที่เรียกว่า “สัตยาเคราะห์” ในการต่อสู้กับอังกฤษ จนสามารถเรียกร้องเอกราชคืนให้แก่อินเดียได้ในที่สุด

การที่จะเข้าใจสันติวิธีของมหาตมะ คานธีได้อย่างแจ่มชัดนั้น จำเป็นอย่างที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดหลักๆ ๓ ประการด้วยกัน กล่าวคือ สัตย์ (Satya) อหิงสา (Ahimsa) และสัตยาเคราะห์ (Satyagraha) หรือพลังแห่งสัจจะ

สัตย์ หรือ “สัจจะ” นั้น คานธีถือว่าเป็นสัจจะอันสูงสุดที่แสดงถึงเอกภาพของชีวิตทั้งมวล สัตย์หรือสัจจะคือการแสดงออกในรูปปลั๊กซ์แห่งความรักและการรับใช้สรรพสัตว์ “สัตย์” ที่คานธีเสนอนี้มีความหมายในเชิงอภิปราย โดยเฉพาะเมื่อท่านเสนอว่า “สัจจะคือพระเป็นเจ้า” ความเชื่อนี้ช่วยให้คานธี ประจักษ์ถึงพระเป็นเจ้าอย่างซึ่งหน้า ข้าพเจ้ารู้สึกถึงพระองค์ในทุกอณูของร่างกาย”<sup>๑๔</sup> สิ่งที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความจริงที่ว่า “ท่านให้ความสำคัญกับสัจจะอย่างสูงส่ง” ก็คือ ก่อนที่ท่านจะเดินทางไปเรียนกฎหมายที่ประเทศอังกฤษ ท่านเคยให้สัตย์สาบานแก่มารดาไว้ว่า จะไม่แตะต้องสุรา เนื้อสัตว์ และสตรี และท่านก็ได้มีความพยายามอย่างยิ่งในการที่จะรักษาสัจจะ

จะอย่างไรก็ตามคานธีมีความเชื่อมั่นว่าสัจจะ หรือสัตย์ดำรงอยู่ในชีวิตและสรรพสิ่ง ฉะนั้นความดีงามจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากเราทำลายชีวิตและสรรพสิ่งนั้น ด้วยเหตุนี้ “อหิงสา” จึงถือได้ว่าเป็นแนวทางเดียวเท่านั้นที่จะทำให้มนุษย์เข้าถึง “สัจจะ” ได้ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว อหิงสามีสมรรถภาพพร้อมที่จะโจมตีคู่ต่อสู้ได้ แต่อหิงสาไม่ทำเช่นนั้น เพราะอหิงสาเป็นการฝึกและบังคับใจไม่ยอมให้มีการทำร้ายหรือแก้แค้นผู้ใด อย่างไรก็ตาม อหิงสามีใช่เป็นการยอมจำนนหรือสโรราบ หากจะ

<sup>๑๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖.

<sup>๑๔</sup> M.K. Gandhi, *Non-Violence in peace & War*, Vol. 1 (Ahmedabad: Navajivan publishing House, 1948), p. 414.

มีการยอมจำนนหรือสโรราบแล้วไซ้ การใช้หิงสาหรือกำลังจะดีกว่า<sup>๑๕</sup> ฉะนั้น เงื่อนไขที่สำคัญของอหิงสา หรือการไม่ใช้ความรุนแรงก็คือ การสร้างความเป็นธรรมให้แก่ชีวิตทุกชนิด และทุกระดับ<sup>๑๖</sup> สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า การใช้ความรุนแรงนั้นเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการล่วงละเมิดสิ่งที่เรียกว่า “สัจจะ” ซึ่งเป็นสิ่งสูงสุด ฉะนั้น คานธีจึงได้สรุปว่า การไม่ใช้ความรุนแรงหรืออหิงสา “จะเป็นพลังที่แท้จริงเพียงอย่างเดียวของชีวิต”<sup>๑๗</sup> และ “ที่ใดมีอหิงสา ที่นั่นย่อมมีสัจจะ และสัจจะก็คือพระเป็นเจ้า”<sup>๑๘</sup>

สำหรับ “สัตยาเคราะห์” หรือ “พลังแห่งจิตวิญญาณ” หรือ “พลังแห่งสัจจะ” หรือ “การดื้อแพ่ง”<sup>๑๙</sup> นั้นอาจกล่าวได้ว่า คือ พลังของสัจจะที่แสดงออกผ่านอหิงสา การที่จะเข้าใจสัตยาเคราะห์ว่าเป็นเพียงวิธีการอย่างหนึ่งในการต่อสู้จะไม่เพียงพอ ด้วยเหตุนี้คานธีจึงชี้ให้เห็นว่า “หัวใจ” ของสัตยาเคราะห์ก็คือ “การอุทิศชีวิตให้แก่สิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง”<sup>๒๐</sup> ฉะนั้น การตายจากร่างกายของผู้ปฏิบัติสัตยาเคราะห์นั้น เป็นการตายที่เกิดขึ้นก่อนที่จะศัตรูจะพยายามฆ่าเขา สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า เขาเป็นอิสระจากการยึดติดกับร่างกาย และเพียงมีชีวิตอยู่กับชัยชนะแห่งจิตวิญญาณเท่านั้น<sup>๒๑</sup> จากการรอบแนวคิดในเชิงนามธรรมดังกล่าว เขาจึงได้ชี้ให้เห็นแง่มุมในเชิงปฏิบัติที่จะทำให้ประสบความสำเร็จเอาไว้ที่น่าสนใจว่า<sup>๒๒</sup>

- ๑) ผู้ปฏิบัติสัตยาเคราะห์จะต้องไม่มีความเกลียดชังฝ่ายตรงข้ามอยู่ในใจ
- ๒) ประเด็นในการต่อสู้จะต้องเป็นประเด็นที่มีเนื้อหาจริงจึงเป็นเรื่องที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม
- ๓) ผู้ปฏิบัติสัตยาเคราะห์จะต้องทนทุกข์ทรมานจนถึงที่สุด
- ๔) การสวดภาวนาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อสัตยาเคราะห์ เพาะศรัทธาในพระเป็นเจ้าเป็นสิ่งที่จะเป็นต่อสัตยาเคราะห์

ฉะนั้น เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วจะพบว่ารากฐานของอหิงสาของมหาตมะ คานธีนั้น เริ่มต้นจากศรัทธาในสัจจะ หรือพระเป็นเจ้าซึ่งดำรงอยู่ทุกหนทุกแห่ง ดังนั้น จะไม่อาจจะใช้ความรุนแรงต่อชีวิตของฝ่ายตรงข้ามได้ ไม่อาจเกลียดชังเขาได้ แต่ที่ต้องเป็นศัตรูด้วยคือความชั่ว และความอยุติธรรมต่างๆ การต่อสู้กับความอยุติธรรมเหล่านี้จึงต้องใช้หิงสาเป็นหลัก และพร้อมที่จะเผชิญกับความทุกข์ยากในลักษณะต่างๆ ซึ่งจะกระทำได้อีกต่อเมื่อผู้ปฏิบัติสัตยาเคราะห์ หรือผู้ที่ใช้อหิงสามีศรัทธาในพระเป็นเจ้า หรือสัจจะ ซึ่งสิ่งที่เป็นข้อมูลยืนยันแนวคิดดังกล่าวข้างต้นก็คือ สถานการณ์การ

<sup>๑๕</sup> มหาตมา คานธี, *โลกทั้งผองพี่น้องกัน*, แปลโดย กรุณา-เรืองอุไร กุศลาลัย, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐๑.

<sup>๑๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๔.

<sup>๑๗</sup> M.K. Gandhi, *Non-Violence in peace & War*, p.114.

<sup>๑๘</sup> Ibid., p.151.

<sup>๑๙</sup> มหาตมา คานธี, *โลกทั้งผองพี่น้องกัน*, แปลโดย กรุณา-เรืองอุไร กุศลาลัย, หน้า ๑๙๐.

<sup>๒๐</sup> M.K. Gandhi, *Non-Violence in peace & War*, p. 59.

<sup>๒๑</sup> Ibid., p.318.

<sup>๒๒</sup> Ibid., p.61.

ต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย ที่คานธีได้ชี้ให้เห็นว่า “หากท่านคิดว่าเราจะสามารถได้เอกราชมาด้วยวิธีการไม่ใช้ความรุนแรง นั่นก็หมายความว่า ผู้คนจำนวนมากในประเทศจะต้องจัดองค์กรกันด้วยการไร้ความรุนแรง ถ้าปราศจากคลื่นมหาชนที่หันมาใช้อหิงสาแล้ว เราก็ไม่อาจเป็นไทแก่ตัวโดยอาศัยเส้นทางแห่งการไม่ใช้ความรุนแรงได้”<sup>๒๓</sup> ซึ่งแนวคิด และการปฏิบัติการที่ไร้ความรุนแรงดังกล่าวนี้ ทำให้ประเทศอินเดียได้รับเอกราชในที่สุด

## ๒.๓ ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวคิดปิรามิดการนำของเลอเดอร์

### ปิรามิดการนำ: ตัวแสดงและแนวทางการทำงาน

เลอเดอร์ยังได้ชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่จะเข้าใจกระบวนการสร้างสันติภาพว่าไม่จำเป็นต้องเป็นเสมอไปที่จะต้องถูกกำหนดมาจากข้างบน (top down approach) หากแต่สามารถเป็นการสร้างมาจากข้างล่าง (bottom up approach) ได้ด้วยเช่นกัน การพิจารณาถึงมุมมองในภาพรวมชนิดอย่างหลังนี้ จำเป็นต้องเข้าใจโครงสร้างที่ประชากรทั้งหมดในสังคมหนึ่งๆ จะเกี่ยวข้องในความขัดแย้งชนิดติดอาวุธภายในประเทศ เลอเดอร์ให้ภาพโครงสร้างที่อธิบายทั้งชนิดของตัวแสดงและแนวทางที่ตัวแสดงดังกล่าวกระทำการในการสร้างสันติภาพโดยผ่านแผนภาพปิรามิดในแผนภาพที่ 1 (Lederach, 1997: 37-39)

<sup>๒๓</sup> M.K. Gandhi, *My Non-violence*, (Ahmedabad: Navajivan, 1960), p.4.



**แผนภูมิที่ ๒.๑** ตัวแสดงและแนวทางการทำงานในกระบวนการสร้างสันติภาพของเลอเดอรัค

ในขั้นแรกซึ่งอยู่ในส่วนยอดของปิรามิด ตัวแสดงหลักจะได้แก่ผู้นำที่มีบทบาทอย่างชัดเจนในวิกฤตการณ์ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นระดับนำของฝ่ายของทางการหรือฝ่ายต่อต้าน ในระดับขั้นนี้จะมีตัวแสดงเพียงจำนวนไม่มากนัก แต่ไม่ว่าจะอยู่ในฝ่ายใด พวกเขาต่างตระหนักว่าตนมีอำนาจในการตัดสินใจที่สามารถนำพาความขัดแย้งไปยังจุดต่างๆ ด้วยฐานรองรับที่มีความชอบธรรมในฐานะตัวแทนของฝ่ายที่ขัดแย้งกัน แต่กระนั้น สถานภาพและตำแหน่งของพวกเขาอาจถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดสำคัญ เพราะผู้นำในขั้นนี้มักมีแรงกดดันนานาประการห้อมล้อมอยู่มากเสียจนกระทั่งว่าไม่สามารถจะยอมรับหรือเรียกร้องข้อเสนอที่เป็นผลบวกต่อกระบวนการสันติภาพได้โดยง่ายนัก

ในขณะที่ภาวะผู้นำในขั้นที่สองแตกต่างออกไป พวกเขาอาจเป็นคนที่ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องหรือถูกควบคุมโดยโครงสร้างอำนาจของรัฐหรือในฝ่ายขบวนการเคลื่อนไหวต่อต้านเลยก็ได้ หากแต่มีฐานะหลากหลายในพื้นที่ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการนับหน้าถือตาในแวดวงต่างๆ อาทิเช่น การศึกษา สาธารณสุข ธุรกิจ การเกษตร เป็นต้น หรืออาจเป็นกลุ่มเครือข่ายหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วิชาการ หรือองค์กรสาธารณกุศลเพื่อมนุษยธรรม ซึ่งหลอมรวมเอาผู้คนที่มีบทบาทในด้านต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน หรือในอีกกรณีอาจเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันบนฐานของอัตลักษณ์ร่วมบางอย่างที่มีนัยสำคัญต่อความขัดแย้งนั้นๆ ในอีกแง่หนึ่งผู้นำจากกลุ่มทำนองนี้จะทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้คนในกลุ่มชาติพันธุ์นั้นๆ พวกเขาอาจได้รับการเคารพนับถือจากผู้คนในพื้นที่และเป็นที่รู้จักโดยคนนอกพื้นที่

ลักษณะสำคัญของผู้นำในระดับชั้นกลางเช่นนี้อาจได้แก่การที่มีสายสัมพันธ์ทั้งต่อผู้นำในระดับชั้นแรก (ยอดปิรามิด) และผู้นำในระดับชั้นรากหญ้า (ฐานปิรามิด) อำนาจของพวกเขาไม่ได้วางอยู่บนฐานของอำนาจทางการเมืองหรืออำนาจทางการเมือง หากแต่สถานะและอำนาจต่อรองของพวกเขาวางอยู่บนความสัมพันธ์ที่ดำรงอยู่กับผู้คน ในขณะที่เดียวกันก็มีขีดความสามารถที่จะสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ตัดข้ามอัตลักษณ์ที่ความขัดแย้งปริศนาอยู่แต่เดิมได้ง่ายกว่า ตำแหน่งแห่งที่และบทบาทของพวกเขาไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับสถานะทางสังคมที่สำคัญและความมีชื่อเสียงเหมือนผู้นำในระดับชั้นแรก ด้วยจุดนี้เองที่ทำให้การทำงานในพื้นที่ความขัดแย้งของพวกเขาค่อนข้างยืดหยุ่นมากกว่า

สำหรับขั้นสุดท้ายอันเป็นฐานของปิรามิด เลอเดอร์ซีชี้ให้เห็นว่าผู้นำในระดับรากหญ้านั้นยึดโยงอยู่กับมวลชนที่ตกอยู่ในสภาวะความขัดแย้งที่จำต้องแสวงหาหนทางในการอยู่รอด ในกรณีที่เลวร้ายที่สุด ผู้คนพยายามเอาชีวิตรอดให้ได้วันต่อวัน ผู้นำในระดับนี้จึงมีบทบาทอย่างสำคัญในงานที่เกี่ยวกับชีวิตประจำวันของผู้คน พวกเขาอาจเป็นผู้นำชุมชนในท้องถิ่นนั้นๆ หรือคนทำงานของเอ็นจีโอท้องถิ่น ซึ่งทำงานเกี่ยวกับโครงการช่วยเหลือชาวบ้านในแง่มุมต่างๆ พวกเขาเป็นคนที่รู้เรื่องเกี่ยวกับการเมืองในท้องถิ่นเป็นอย่างดี ทั้งยังอาจรู้จักมักคุ้นกับเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับท้องถิ่นและผู้นำของฝ่ายต่อต้านรัฐในระดับท้องถิ่นเป็นอย่างดีและแน่นอนว่าพวกเขาเป็นคนแรกๆ ที่เป็นพยานต่อความรู้สึกเกลียดชังอย่างเข้ากระดูกดำและความเป็นศัตรูที่ก่อตัวขึ้นผู้คนรากหญ้าในชีวิตประจำวัน

กระบวนการสร้างสันติภาพที่มีผู้นำในระดับชั้นแรกเป็นแกนหลักนั้นเป็นแนวทางในการกำหนดจากบนลงล่างอย่างไม่ต้องสงสัย แต่เลอเดอร์ซีกลับเห็นว่ากระบวนการสร้างสันติภาพที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำจากระดับชั้นล่างลงไปนั้นอาจมีความสำคัญมากกว่า เมื่อเราพิจารณาแนวทางการสร้างสันติภาพที่ผลักดันจากผู้อยู่ในระดับชั้นตรงกลาง (middle-out) ของผู้นำในระดับกลางและแนวทางการสร้างสันติภาพจากล่างขึ้นบนของผู้นำในระดับรากหญ้า

กล่าวสำหรับแนวทางการทำงานสร้างสันติภาพของกลุ่มคนในระดับชั้นตรงกลางนั้นอยู่บนฐานความคิดที่ว่าพื้นที่ตรงกลางเหล่านี้จะกอบเอาพวกเขาเหล่านี้ให้อยู่ในตำแหน่งแห่งที่ที่แน่นอนบางอย่าง ซึ่งจะเอื้อให้พวกเขาค้นพบกุญแจสำคัญในการประกอบโครงสร้างพื้นฐานที่จะนำไปสู่สันติภาพที่ยั่งยืนได้ ซึ่งในที่นี้อาจได้แก่แนวทางการทำงานในหลายรูปแบบ อาทิเช่น การสมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างพื้นที่หรือช่องทางให้กับผู้คนที่ไม่ได้เป็น

ตัวแทนอย่างเป็นทางการของฝ่ายต่างๆ ที่ขัดแย้งกันในฐานะผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวกับความขัดแย้งที่แยกพวกเขาออกจากกัน

กระบวนการทำนองนี้เน้นไปที่การขยายการมีส่วนร่วมในกระบวนการสันติภาพและการวิเคราะห์ในเชิงลึกต่อปัญหาความขัดแย้ง ทั้งยังเป็นการสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการปลดปล่อยและทดลองความคิดใหม่ๆ

นอกจากนี้ บทบาทของตัวแสดงตรงกลางยังอาจสร้างกระบวนการอบรมที่มีเป้าหมายในการยกระดับการรับรู้และทักษะในการรับมือกับความขัดแย้งโดยปราศจากอคติ ในขณะเดียวกัน พวกเขาอาจรุกรายสำหรับการสร้างสิ่งที่เรียกว่าคณะกรรมการสันติภาพในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (ซึ่งอาจเป็นคณะทำงาน เครือข่าย หรือสถาบัน แล้วแต่บริบทของกรณีความขัดแย้ง) ขึ้นมาเป็นตัวกลางทำงานสร้างความปรองดองในพื้นที่ ทั้งในระหว่างที่มีการปะทุของความรุนแรงหรือหลังจากนั้น

ทว่าสำหรับกระบวนการสร้างสันติภาพในระดับรากหญ้านั้นมีความท้าทายที่แตกต่างออกไป เนื่องจากเกี่ยวข้องกับมวลชนหรือผู้คนจำนวนมาก จึงไม่ยากที่จะแปรยุทธศาสตร์ในระดับนี้สู่การปฏิบัติ บ่อยครั้งที่ประชาชนซึ่งจมอยู่กับความขัดแย้งและดำรงตนอยู่ในมิติของการเอาตัวรอดในชีวิตประจำวันจะมองว่ากระบวนการสันติภาพเป็นเรื่องไกลตัว แต่กระนั้น สำหรับเลอเดอร์คแล้วก็ยังมองเห็นความเป็นไปได้ของกระบวนการสร้างสันติภาพจากล่างขึ้นบนที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเป็นรูปธรรมจับต้องได้ ที่เขาเชื่อเช่นนั้นก็เนื่องจากบทเรียนจากความขัดแย้งในหลายพื้นที่นั้น แรงกดดันที่เรียกร้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นผุดขึ้นมาจากพลังของรากหญ้า สิ่งเหล่านี้อาจกระทำผ่านกิจกรรมหลากหลายชนิดที่สร้างสรรค์ขึ้นมาจากข้างล่างเอง

บทบาทของผู้นำในระดับกลางและระดับรากหญ้านี้เองที่เป็นการกระทำบนอาณาบริเวณที่อาจเรียกได้ว่าเป็นขอบเขตของประชาสังคมในความหมายอย่างกว้าง แต่ก็เป็นที่เลอเดอร์คได้แยกแยะเอาไว้ว่าบทบาทของกลุ่มคนในแต่ละระดับชั้นทั้งสองนั้นแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน

ปริมาตรของเลอเดอร์คอาจสามารถเทียบเคียงได้กับกลยุทธ์ของฝ่ายที่ ๓ (Third-party) ในการจัดการความขัดแย้งที่ชี้ให้เห็นบทบาทของตัวแสดงอันหลากหลาย หรือในที่นี้คือแนวทางการแก้ปัญหาแบบหลายช่องทาง (multi-track approach) ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาอย่างเป็นระบบในห้วงทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา โดยนักวิชาการและนักปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์จากความขัดแย้งหลายกรณีทั่วโลก (Reimann, 2004)

กล่าวอย่างรวบรัด แนวทางดังกล่าวประกอบด้วย ๓ ช่องทาง (Track) หลักที่มีตัวแสดงและจุดเน้นแตกต่างกัน ช่องทางที่ ๑ (Track I) วางอยู่บนกลยุทธ์การยุติความขัดแย้ง (Conflict Settlement) ที่มุ่งขจัดความขัดแย้งด้วยกำลังอาวุธ (แม้ว่าอาจจะยังไม่ถึงขั้นปลดล็อกเงื่อนไขรากเหง้าของความขัดแย้งนั้นๆ ทั้งหมด) ซึ่งมีตัวแสดงที่เป็นตัวแทนอย่างเป็นทางการของฝ่ายที่ขัดแย้งกันเข้าไปมีส่วนร่วมหลัก ปฏิบัติการทั้งหมดจะเริ่มต้นจากความเป็นทางการที่ไม่ได้มีผลบังคับไปสู่การมุ่งให้เกิดการบังคับใช้อย่างได้ผล กล่าวคือ ตั้งแต่การ

ในขณะที่ช่องทางที่ ๒ (Track II) เน้นไปที่กลยุทธ์ของการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ที่เน้นเปลี่ยนแปลงลักษณะความสัมพันธ์ต่างๆ ในความขัดแย้ง และหวังผลในการขจัด

สาเหตุรากเหง้าของความขัดแย้ง ทั้งในแง่ของโครงสร้าง พฤติกรรม และทัศนคติต่อความขัดแย้งนั้นๆ ในขณะที่ตัวแสดงสำคัญจะอยู่ในภาคสังคมที่ไม่มีความเป็นทางการ อาทิเช่น องค์กรประชาสังคม (หรือเอ็นจีโอในความหมายอย่างกว้าง) นักวิชาการ เป็นต้น ปฏิบัติการในช่องทางนี้เป็นเรื่องที่ไม่เป็นทางการมากนัก ทั้งยังไม่มีผลผูกพันบังคับ หากแต่มุ่งเน้นไปที่การอำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการสันติภาพผ่านการสร้างพื้นที่สนทนาหรือประชุมหารือเกี่ยวกับข้อขัดแย้งต่างๆ

แม้จะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่ช่องทางทั้งสองก็จุดที่ซ้อนเหลื่อมและหนุนเสริมซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะในกรณีที่มีการเจรจาในช่องทางแรกประสบกับความติดขัดด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง การใช้พื้นที่ของช่องทางที่สองผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้คนเข้าร่วมหลากหลายนั้นไม่เพียงแต่จะทำให้กระบวนการพูดคุยมีความต่อเนื่องแล้ว ยังอาจช่วยให้การเจรจาสามารถเดินหน้าได้ต่อด้วยเช่นกัน

แต่ถึงกระนั้น ประสบการณ์ในกรณีความขัดแย้งหลายปีที่ผ่านมาสะท้อนบทเรียนว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้เข้าไปมีส่วนร่วมต่อกระบวนการสันติภาพให้มากที่สุดราบเท่าที่ความขัดแย้งยังขยายตัวไปมากเท่านั้น แนวคิดเกี่ยวกับช่องทางที่สาม (Tract III) ก็ก่อตัวขึ้น โดยเน้นไปยังการมีส่วนร่วมของประชาชนรากหญ้า และปฏิบัติการที่เผชิญหน้ากับปัญหาที่ผู้คนต้องประสบท่ามกลางระหว่างที่ความขัดแย้งดำรงอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในทักษะด้านต่างๆ ต่อชาวบ้าน รากหญ้า งานเยียวยา การรณรงค์ต่อสู้เพื่อสิทธิมนุษยชน และงานพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นต้น

## ๒.๔ สรุป

ผลการวิจัยแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่ พบว่า ต้องเป็นผู้นำที่เคารพในชีวิตของเพื่อนร่วมโลก ตระหนักถึงภัยที่ไม่มีที่สิ้นสุดของการใช้ความรุนแรง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสังคมในเชิงพหุนิยม การเคารพความแตกต่าง และการใช้ลักษณะของความแตกต่างให้เกิดการสร้างสรรค์ มีความร่วมมือร่วมใจกันและกัน มีสัจจะ และสัจจะก็คือพระเป็นเจ้า ไม่มีความเกลียดชังฝ่ายตรงข้ามอยู่ในใจ ไม่เกลียดชังผู้อื่น ต้องเป็นศัตรูต่อความชั่ว และความอยุติธรรมต่างๆ การต่อสู้กับความอยุติธรรมเหล่านี้ก็ต้องใช้อิงศาเป็นหลัก และพร้อมที่จะเผชิญกับความทุกข์ยากในลักษณะต่างๆ ผู้นำในกระบวนการสันติภาพนั้น ต้องมี ๓ ระดับ คือ ส่วนยอดของปิรามิด ตัวแสดงหลักจะได้แก่ผู้นำที่มีบทบาทอย่างชัดเจนในวิกฤตการณ์ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำในขั้นที่สองมีฐานะหลากหลายในพื้นที่ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการนับหน้าถือตาในแวดวงต่างๆ อาทิเช่น การศึกษา สาธารณสุข ธุรกิจ การเกษตร เป็นต้น หรืออาจเป็นกลุ่มเครือข่ายหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วิชาการ หรือองค์กรสาธารณกุศลเพื่อ และผู้นำในระดับขั้นรากหญ้า (ฐานปิรามิด) ตำแหน่งแห่งที่และบทบาทของพวกเขาไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับการมีสถานะทางสังคมที่สำคัญและความมีชื่อเสียงเหมือนผู้นำในระดับขั้นแรก ด้วยจุดนี้เองที่ทำให้การทำงานในพื้นที่ความขัดแย้งของพวกเขาค่อนข้างยืดหยุ่นมากกว่า สำหรับขั้นสุดท้ายอันเป็นฐานของปิรามิด ผู้นำในระดับนี้จึงมีบทบาทอย่างสำคัญในงานที่เกี่ยวกับชีวิตประจำวันของผู้คน พวกเขาอาจเป็นผู้นำชุมชนในท้องถิ่นนั้นๆ หรือคนทำงานของเอ็นจีโอท้องถิ่น ซึ่งทำงานเกี่ยวกับโครงการช่วยเหลือชาวบ้านในแง่มุมต่างๆ

## บทที่ ๓

### แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

ในการศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

- ๓.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนา
- ๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพที่ปรากฏในชาดก
- ๓.๓ วิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนา
- ๓.๔ สรุป

#### ๓.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนา

##### ๓.๑.๑ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายผู้นำและภาวะผู้นำนั้น กว้างขวางมากซึ่งตามความคิดเห็นของบุคคลโดยทั่วไปมักจะหมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม นักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำไว้ในหลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำ ผู้นำในแง่ของการ มีบทบาท ผู้นำในทางปฏิบัติหรือผู้นำในการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในด้านความรับผิดชอบ ซึ่งได้รวบรวมและสรุปแนวความคิดอันเกี่ยวกับผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน ๕ อย่างคือ ๑) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น ๒) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ ๓) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ๔) ได้รับเลือกจากผู้อื่น ให้เป็นผู้นำและ ๕) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม<sup>๑</sup>

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๐.

<sup>๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคล ที่จะมาประสาน ช่วยเหลือกันทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีที่สุดหมายความว่าดีงาม<sup>๓</sup>

พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้ซึ่งเรียกผู้นำตามลักษณะนี้ว่า ผู้นำแบบพลวัต (Dynamic Leader) ซึ่งถ้าหากนำไปในทางที่ถูกที่ควรก็เรียกว่า เป็นผู้นำในทางที่ดี ถ้านำไปในทางไม่ถูกต้อง ปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคมก็เรียกว่า เป็นผู้นำในทางไม่ดี<sup>๔</sup>

### ๓.๑.๒ การกำเนิดผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

ตามที่ปรากฏในพระสูตรต้นตปิฎก เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำแม้จะเป็นการบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ในเชิงประวัติศาสตร์ก็ตาม แต่จะเห็นถึง ความเป็นผู้นำเมื่อวิเคราะห์ในหลักการสำคัญ จะพบเนื้อหาอันเกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำตามคติของพระพุทธศาสนาดังจะเห็นได้จากผู้นำไม่ว่าจะดำรงฐานะหรือตำแหน่งใดก็ตาม กษัตริย์ ราชามหาชนสมมติ เป็นต้น ได้สะท้อนถึง ภาวะผู้นำอันสืบเนื่องหรือมีรากฐานจากพุทธธรรม จะสังเกตได้จริยาวัตรต่างๆ ของ ผู้นำล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะอำนาจและความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกในสังคม ร่วมกันทำกิจกรรม ต่างๆ ดังปรากฏออกมาในลักษณะของคุณธรรมหรือการปฏิบัติธรรมตามหน้าที่ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น พุทธธรรมจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังปรากฏรายละเอียดในพระสูตร ดังนี้

อัครคณฺยสูตร กล่าวถึง กำเนิดของมนุษย์ สังคม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐ นั่นคือ ความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พระสูตรบ่งบอกถึงภาวะของผู้นำ มีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ และกล่าวถึงสภาพธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการแก่งแย่ง เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมาเกิดความขัดแย้งกันขึ้น เนื่องจากมีผู้กระทำความชั่ว มีการลักขโมย เกือบเอาส่วนของผู้อื่นมาเป็นของตน ในขั้นแรกๆ ก็เพียงแต่มีการว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่มีการทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีการกระทำผิดอย่างซ้ำๆ จึงมีการจัดการลงโทษกันเอง ทำให้มีการเลือกผู้ปกครองขึ้นมาเพื่อให้ทำหน้าที่ปกป้อง ค้ำครอง ความเป็นอยู่ การดำรงชีวิตของคนในสังคม โดยผู้ปกครองจะได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ดังที่ในอัครคณฺยสูตรตอนท้ายได้ กล่าวไว้ว่า

ครั้งนั้นเหล่ามนุษย์ทั้งหลายจึงประชุมกันครั้งแล้วต่างก็ปรึกษากันว่าพ่อเอ๋ย การถือเอาสิ่งของ ที่ผู้อื่นไม่ได้ให้ จักเกิดขึ้นเพราะความชั่วจากการกระทำเหล่าใด การกระทำเหล่านั้นจักเกิดขึ้นแก่พวกเรา อย่ากระนั้น เราจักสมมุติ ให้มนุษย์ที่มีศีลธรรมผู้หนึ่งเป็นผู้ว่ากล่าวโดยธรรม ให้เป็นผู้ตีเตียนลงโทษโดยชอบธรรม ให้เป็นผู้ที่ขับไล่ บุคคลผู้ที่ควรถูก ขับไล่ ส่วนพวกเรา จัก

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

<sup>๔</sup> พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔.

แบ่งข้าวสาทิให้แก่ผู้นั้น ครั้นแล้วจึงแสวงหาบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีศีลธรรมและ  
คุณธรรมให้เป็นผู้นำ ส่วนพวกตนก็แบ่งข้าวสาทิให้แก่ผู้นั้น<sup>๕</sup>

จากข้อความในพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงความเลวร้ายในสังคมมนุษย์เราที่เป็นสาเหตุ  
ของการกำเนิดผู้นำอย่างชัดเจน โดยเริ่มต้นจากการตกต่ำทางศีลธรรมของมนุษย์ที่มีความโลภ เกิดมี  
การลักขโมยสิ่งของกัน มีการพูดโกหกหลอกลวงกันและกันก็มีผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินโทษแก่ผู้ที่กระทำ  
ความผิดตามที่ตัวเองพอใจ นอกจากนั้น ก็มีการทะเลาะวิวาทกันขึ้นแล้วเกิดความวุ่นวายในสังคม  
ดังกล่าว เพราะฉะนั้น ถ้าพิจารณาตามพระสูตรนี้แล้ว สถาบันการปกครองก็เกิดขึ้น เพื่อคอยปกป้อง  
คุ้มครองคนดีและคอยตัดสินลงโทษคนที่กระทำความผิด ซึ่งเป็นผู้คอยตัดสินว่าใครถูกใครผิด ด้วยเหตุ  
นี้สถาบันผู้ปกครองจึงเกิดขึ้น จากการคัดเลือกของประชาชนโดยประชาชนพร้อมใจกันสละ  
ผลประโยชน์ของตนเองหรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่าภาษีให้เป็นค่าตอบแทนซึ่ง การที่ประชาชนเป็นผู้  
คัดเลือกและมอบอำนาจในพระสูตรนี้ไม่ได้ให้เด็ดขาดเหมือนของฮอบส์<sup>๖</sup> ถ้าหากว่าผู้ปกครองใช้อำนาจ  
ไม่เป็นธรรม ประชาชนไม่พอใจ ก็สามารถเรียกร้องอำนาจนั้น คืนมาได้เพราะคำว่า ราชา  
แปลว่า ผู้ทำความสุขใจ พอใจหรือความชอบธรรมแก่บุคคลอื่น มีข้อความในพระสูตรว่า

ดูก่อนวาเสฏฐะและภารทวาชะ เพราะเหตุที่ผู้ที่เป็นหัวหน้าอันมหาชนสมมติดังนี้แล  
มหาชนสมมติขึ้นเป็นอันดับแรก เพราะเหตุที่ผู้เป็นหัวหน้าเป็นใหญ่ ยิ่งแห่งเขตทั้งหลายดังนี้แล  
อัคระกษัตริย์ กษัตริย์จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับสอง เพราะเหตุที่ผู้เป็นหัวหนายังชนเหล่าอื่นให้สุขใจได้  
โดยธรรมดังนี้แล อัคระว่า ราชา จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับสาม ดังนี้แล ดูก่อนวาเสฏฐะและ ภารทวาชะ  
ด้วยประการ ดังนี้ การบังเกิดขึ้นของพวกกษัตริย์จึงมีขึ้นได้ เพราะอัคระเป็นที่รู้กันว่าเป็นของดีเป็น  
ของเก่า อย่างนี้แล เรื่องของสัตว์เหล่านั้น จะต่างกันหรือเหมือนกัน จะไม่ต่างกันหรือไม่เหมือนกันก็  
เพราะธรรมเท่านั้น นอกจากธรรมหาไม่มี ดูก่อนวาเสฏฐะและภารทวาชะ ความจริงธรรมเท่านั้นเป็น  
ของประเสริฐสุดในที่ประชาชนทั้งในปัจจุบันและในภายหน้า<sup>๗</sup>

ในพระสูตรตอนนี้แสดงให้เห็นการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำมาเป็นลำดับ คือ

๑) มหาชนสมมติ เกิดจากประชาชนพร้อมใจมอบอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสม  
และสมมติให้เป็นผู้นำของกลุ่มชนตนเอง

๒) กษัตริย์ หมายถึง ผู้เป็นเจ้าแห่งนาหรือผู้เป็นใหญ่แห่งนา

๓) ราชา หมายถึง ผู้ที่ทำให้ประชาชนสุขใจ พอใจโดยธรรม

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่คุ้มครองป้องกันชีวิตและทรัพย์สิน ผู้ที่ได้รับการ  
คัดเลือกจากมหาชนได้รับการขนานนามว่า “มหาสมมติ” มีหน้าที่ต้องปกป้องคุ้มครองอาณาเขตกว้าง  
ใหญ่ ได้ขนานนามว่า “กษัตริย์” เพราะเป็นใหญ่ในนาและโดยที่หัวหน้าหรือผู้นำนั้น เป็น ผู้มีคุณธรรม

<sup>๕</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๖๒/๗๑.

<sup>๖</sup> พระมหาธรรมรัตน์ อริยธมโม, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก”,  
วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๕๙.

<sup>๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๖๓-๖๕/๗๑-๗๓.

ยังความพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนเป็นอันมาก จึงเรียกว่า “ราชา” การกำเนิดผู้นำในพระพุทธศาสนาจึงปรากฏขึ้นด้วยประการดังกล่าว

### ๓.๑.๓ ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนา ให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มากโดยมีคำสอนที่พูดถึงเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ดังที่ปรากฏอยู่ในทศติยาปกริยสูตรว่าผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร

๒) วิรุโธ คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น<sup>๘</sup>

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีหุตาไวและกว้างไกล สามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำ มีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น แต่คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน หรือมีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว ผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กร ที่ใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ส่งผลให้ลูกน้องหรือผู้เสนองานมีความเชื่อมั่นนั้น ย่อมเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมจะต้องวางตัวอยู่ในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ในสังฆโสภณสูตร พระพุทธองค์ได้แสดงถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่า

๑) วียตโต เป็นผู้มีปัญญา

๒) วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี

๓) วิสารถุ เป็นผู้แก้แค้น

๔) พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก

๕) ธมมานุธมมปฏิบัติโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร<sup>๙</sup>

ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการดังกล่าวนี้ย่อมประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่องนับถือ

ในอังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต ได้แสดงหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้ ๖ ประการ คือ

<sup>๘</sup> อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

<sup>๙</sup> อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐.

๑) ขมา คือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงาน มีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความชั่วไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวในเพราะโลกธรรม ๘

๒) ซาคริยะ คือ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิตหน้าที่แลการทำงาน

๓) อุภูฐานะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การทำงาน

๔) สังวิภาคะ คือ มีธยาศัยดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน

๕) ทยา คือ มีจิตใจที่เอนดูรักใคร่ห่วงใยเข้าใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๖) อิกขนา คือ เอาใจใส่ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ<sup>๑๐</sup>

หลักธรรมที่ยกมาแสดงไว้เหล่านี้ ก็เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมกับการบริหารตามพระพุทธานุศาสนานี้ อีกอย่างหนึ่ง คำว่านักบริหาร นี้ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะเจาะจงเอาเพียงแค่คนกลุ่มหนึ่ง แต่หมายรวมเอาผู้บริหารทุกระดับชั้น ตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองรัฐ ข้าราชการ บริษัทเอกชนหรือแม้แต่การบริหารองค์กรที่เล็กที่สุดของสังคม คือครอบครัว ย่อมต้องอาศัยพลังธรรมในการบริหารเดียวกันนี้ เพราะหลักธรรมเหล่านี้ล้วนมุ่งประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองผู้ปฏิบัติและสังคมรอบด้าน ดังพระพุทธสุภาษิตที่ว่า “ธมโม หเว รกฺขติ ธมฺมจารี ธรรมย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม”<sup>๑๑</sup> สังคมใดหากไร้ธรรม สังคมนั้นสับสน วุ่นวาย สังคมใดไร้ธรรม สังคมนั้นก็เป็นสังคมของคนชั่ว ยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเมือง การปกครองแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครองจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งเพราะจะต้องรับผิดชอบต่อประชาชนหรือผู้ใต้การปกครอง ในเทศสุกฺกชาดกได้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติผู้บริหารและผู้ปกครองทั้งหลาย ซึ่งสามารถสรุปย่อลงได้ ดังนี้

๑) ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจหา มีใจดี ไม่ทอดทิ้งงาน มีความเพียรอดสาหัสในการทำงาน

๒) ฉลาดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน รู้ประโยชน์และโทษ รักษาความลับ ไม่ดำเนินชีวิตในทางที่ผิด รักษาเกียรติประวัติ รักษาประโยชน์ส่วนรวมและต้องรอบรู้ในกิจการคลังบริหาร การคลังด้วยตนเอง ไม่ควรไว้วางใจให้คนอื่นจัดการ รู้รายรับรายจ่ายของแผ่นดินหรือในกิจการงานนั้นๆ ที่รับผิดชอบ

๓) บำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องบุคคลผู้ควรแก่การยกย่อง ช่ม ผู้ควรชม รู้ในสิ่งที่ควรทำก่อนทำหลังออกรับฟังปัญหาหรือพบปะราษฎรอยู่เสมอเพื่อรับฟังปัญหาและทางแก้ไขหรือชี้แนะแนวทาง

๔) ออกติดตามผลงานตรวจตราดูแลความประพฤติของเจ้าหน้าที่ไม่พึงมอมภารกิจที่สำคัญๆ แก่ผู้อื่นและใช้วิจารณ์ญาณในการบริหาร

<sup>๑๐</sup> อก.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

<sup>๑๑</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๔๒๐-๑๔๒๑/๒๙๐.

๕) ไม่พึงละการบำเพ็ญประกอบตนในศีลธรรมที่ติงาม เพื่อเป็นแบบอย่างและ ยึดมั่น เป็นข้อปฏิบัติไม่สำคัญตนผิดว่ายิ่งในอำนาจ

๖) ไม่ลุ่มหลงในกามคุณและโลกธรรมและมีปัญญาที่กำลังแห่งสติเพราะจะเป็น เครื่องช่วยให้ผู้นำหรือผู้ปกครอง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคแก้ไขปัญหไปได้แม้ถึงคราวอัปมงคล<sup>๑๒</sup>

นอกจากคุณสมบัติที่มีในเตสุกษณชาตกแล้ว ก็ยังมีคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีที่ ปรากฏอยู่ในกปิชาตก สัตตกนิบาต ขุททกนิกาย กล่าวไว้ว่า

อันคนพาลถึงจะมีกำลังปกครองหมู่คณะไม่ดีเลย เพราะไม่เป็นประโยชน์แก่ญาติทั้งหลาย เหมือนนกกระทาตัวผู้ ไม่เป็นประโยชน์ต่อพวกนกปกครองหมู่คณะทั้งหลายเหล่านั้น ส่วน นักปราชญ์ มีกำลังปกครองหมู่คณะดีมาก เพราะว่าเป็นประโยชน์แก่ญาติทั้งหลายเหมือนท้าว วาสะผู้เป็นประโยชน์แก่เทวดาชั้นดาวดึงส์ทั้งหลายฉันนั้น ผู้ใดพิจารณาเห็นศีล ปัญญาและ สุ ตะในตน ผู้นั้นย่อมประพาสประโยชน์ได้ทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งตนและผู้อื่น<sup>๑๓</sup>

หากพิจารณาข้อความที่ยกมากล่าวนี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้มี มีศีลเพราะศีลเป็นของผู้มีปัญญา เมื่อไม่มีศีลแลปัญญาแล้ว ก็เป็นผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ มีแต่ ความเลวลง แม้แต่ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็พากันรังเกียจ ในทางตรงข้ามแล้ว ถ้ามีทั้งศีลและ ปัญญาและสุตะอยู่ในตนแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการเป็นผู้นำที่ดีญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริงและในกฎทันตสูตร สิลขันธวรรค ที่ชนิกาย ยังได้กล่าวถึง คุณสมบัติของพระเจ้ามหายาจิผู้ปกครองนครที่ดี ๘ ประการดังนี้คือ

๑) ทรงเป็นอุภโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีพระกรรมเป็นที่ปฏิสนธิมหัจฉคติ ตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนด้วยอ้างถึงพระชาติกำเนิดได้

๒) ทรงมีพระรูปร่าง น่ารัก น่าเลื่อมใสประกอบด้วยพระฉวีวรรณผุดผ่องยิ่งนัก มีพระฉวี วรรณคล้ายพรหม มีพระรูปคล้ายพรหม น่ารัก น่าชมไม่น้อย

๓) ทรงมีมั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคสมบัติมาก มีทองและเงินมาก มีเครื่องใช้สอยอันน่าปลื้มใจ มาก มีทรัพย์และธัญญาหารมาก มีพระคลังและนางเต็มบริบูรณ์

๔) ทรงมีกำลัง ทรงสมบูรณ์ ด้วยเสนามือ ๔ ซึ่งอยู่ในวินัยคอยปฏิบัติตาม พระราชบัญชา มีพระบรมเดชานุภาพดังจะเผาผลาญราชศัตรูได้ด้วยพระราชอิศริยยศ

๕) ทรงพระราชศรัทธา เป็นทายก เป็นทานบดี มิได้ปิดประตูเป็นดุจโรงทานของ สมณ พราหมณ์ คนกำพร้า คนเดินทางวณิกและยาก ทรงบำเพ็ญพระราชกุศล

๖) ได้ทรงศึกษา ทรงสดับเรื่องนั้นๆ มาก

๗) ทรงทราบอรรถแห่งข้อที่ทรงศึกษาและภาษิตนั้นๆ ว่า นี้อรรถแห่งภาษิตนี้

๘) ทรงเป็นบัณฑิตเฉียบแหลมทรงพระปรีชาสามารถ ทรงพระราชดำริอรรถอันเป็นอดีต อนาคตและปัจจุบัน<sup>๑๔</sup>

<sup>๑๒</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗ / ๒๔๒๘-๒๔๔๕/๔๓๐-๕๔๓.

<sup>๑๓</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗ / ๓๖๗-๓๖๘/๒๖๗-๒๖๘.

<sup>๑๔</sup> ที.สี. (ไทย) ๙/๒๑๓-๒๑๔/๒๐๓-๒๐๔.

สรุปคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวิชิตราชได้ดังนี้คือ

- ๑) ทรงมีชาติตระกูลดี
- ๒) ทรงมีรูปร่างงาม
- ๓) ทรงมีพระราชทรัพย์มาก
- ๔) มีกำลังรบที่พร้อมพรั่ง
- ๕) ทรงมีพระราชศรัทธาในการบริจาคทาน
- ๖) ทรงมีการศึกษาอบรมมามาก
- ๗) ทรงมีความรู้กว้างขวางละเอียดลึกซึ้งเข้าใจความหมายภาษิตต่างๆ สามารถอธิบายความหมายได้
- ๘) ทรงเป็นผู้ฉลาดมีปัญญา

คุณสมบัติ ๘ ประการ ที่พระเจ้ามหาวิชิตะทรงมี ทำให้บ้านเมืองมีความเจริญรุ่งเรือง ได้ เพราะพระองค์ทรงปกครองแผ่นดิน โดยอาศัยพระปัญญาและการศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ พระองค์ยังทรงมีข้าราชการ ที่มีคุณสมบัติของพราหมณ์บุโรหิตที่ดี ๔ ประการ คือ

- ๑) เป็นอุกโตสุชาติ ทั้งฝ่ายมารดา มีกรรมเป็นที่ปฏิสนธิมดจตติตลอดเจ็ดชั่วบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียน ด้วยอ้างถึงชาติกำเนิดได้
- ๒) เป็นผู้คงแก่เรียน ทรงเจ้านต รุ้จบไตรเภท พร้อมทั้งคัมภีร์นิฆนฑุ คัมภีร์เกตุกะ พร้อมทั้งประเภทอักษร มีคัมภีร์อิติहाสเป็นที่ ๕ เป็นผู้เข้าใจตัวบทเป็นผู้เข้าใจไวยากรณ์ ชำนาญใน คัมภีร์ โลกายตะและมหาปุริสลักษณะ
- ๓) เป็นผู้มืศิลป์ มีศิลป์จำเรียมั่นคง
- ๔) เป็นบัณฑิต ฉะียบแหลม มีปัญญาเป็นที่ ๑ หรือที่ ๒ ของพวกปฎิคาหก ผู้รับการ บูชาด้วยกัน

คุณสมบัติข้าบริพารที่ดีของพระเจ้ามหาวิชิตราชทั้ง ๔ ประการ สรุปได้แก่ ๑) ความเป็นผู้มีชาติตระกูลดี ๒) ความเป็นผู้มีการศึกษาสูงชำนาญในหน้าที่ของคน ๓) ความเป็นผู้มีศิลป์ และ ๔) ความเป็นผู้ฉลาดมีปัญญามาก

คุณสมบัติ ๔ ประการ ของพวกพราหมณ์บุโรหิต ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางการเมืองการปกครองต่อพระเจ้ามหาวิชิตราช อันนับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ส่งผลต่อการถวายคำแนะนำ ที่ก่อคุณประโยชน์ต่อชาติบ้านเมือง จากที่ยกตัวอย่างมานี้ จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้ปกครองนั้นย่อมมีความสำคัญยิ่งเช่นเดียวกันกับพฤติกรรมที่แสดงออกมามีภายนอก เพราะฉะนั้น ผู้ปกครองจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบัติทั้งภายใน คือ จิตใจและคุณธรรม ส่วนคุณสมบัติภายนอก คือ ความรู้ความสามารถและผู้ที่ให้ความสนับสนุน เป็นต้น

คุณลักษณะภายนอก การเป็นผู้ปกครองนั้นถ้าลักษณะภายนอกไม่ดี เช่น การเดิน การนั่ง และการวางตัวไม่สม่ำเสมอแล้วหรือตรงข้ามกับคนชั่วร้ายชั่วโหดและเป็นคนพิการ ก็ไม่อาจเป็นผู้ปกครองที่ดีได้ ในอุลลุขชาดก ปทุมวรรค ขุททกนิกาย กล่าวว่า หน้าตาไม่ดีไม่ควรให้เป็นใหญ่ โดยนำไปเปรียบกับนกเค้าว่า “จงมองดูหน้าตาของนกเค้า ผู้ไม่โกรธเกิด นกเค้าโกรธแล้ว จักทำหน้าตาเป็นอย่างไร<sup>๑๕</sup> หากพิจารณาข้อความนี้ ชี้ให้เราเห็นว่า การเป็นผู้ปกครองนั้นจะต้องมีลักษณะทางกายงดงามสง่าองอาจกล้าหาญมาก ในลักษณะสูตร ปาฏิกวรรค ที่นิกายได้กล่าวถึงมหาบุริส ลักษณะ ๓๒ ประการ ซึ่งถือว่าบุคคลใดที่มีอวัยวะทั้ง ๓๒ ประการ ย่อมเป็นผู้ที่มีบุญญาธิการมากและมีความรู้ความสามารถในการปกครองบ้านเมืองด้วยคุณธรรมและสามารถนำมาซึ่งความเจริญและความสงบสุขมาสู่บ้านเมือง

คุณลักษณะภายใน คุณธรรมของผู้ปกครอง ผู้ปกครองจะต้องประกอบด้วยธรรมสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง ให้แก่ พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม คือ

๑) เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒) กรุณา คือ ความสงสาร อยากช่วยเหลือผู้อื่น ให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อน ของตนและสัตว์ทั้งหลาย

๓) มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีความสุขชื่น เบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองกามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔) อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง)คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

เมื่อมีคุณธรรมสมบูรณ์ การทำงานจะถูกต้องเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ก็ต้องด้วยละอคติ ๔ ความลำเอียงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในสังคมเพราะสร้างความแตกแยกจนเกิดความสามัคคีกัน ได้โดยง่าย ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมจะต้องไม่เป็นผู้มีความลำเอียงโดยเด็ดขาด

ในปุราณทศตนิเทศ อัฐกวรรค ขุททกนิกายว่าด้วยผู้ไม่มีความลำเอียงในธรรมทั้งหลาย คือ คติ ๔ ประการ ที่นักปกครองที่ดีเมื่อปฏิบัติหน้าที่แล้วพึงละเว้น ดังนี้

๑) ฉันทาคติลำเอียงเพราะชอบ

๒) โทสาคติลำเอียงเพราะชัง

๓) โมหาคติลำเอียงหลงหรือเขลา

๔) ภยาคติลำเอียงเพราะขาดกลัว<sup>๑๖</sup>

<sup>๑๕</sup> ขุ.ชา.ติก. (ไทย) ๒๗/๖๐/๑๓๓.

<sup>๑๖</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๑/๑๓๖/๑๔๖.

ส่วนการดำเนินกิจการต่างๆ จะมีความเหมาะสมเพียงใด หลักพุทธธรรมอีกส่วน คือ สัมปยุตธรรม ในสัมปยุตสูตร อุปริปัญญาสก์ มัชฌิมนิกาย ปรากฏพุทธโอวาทเรื่องธรรมของคนดี(สัตบุรุษ. คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่า ที่แท้จริงของมนุษยชาติ มีธรรมะ หรือคุณสมบัติที่เรียกว่า สัมปยุตธรรม ๗ ประการ คือ

๑) อัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุผล คือ รู้หลักการและรู้กฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต การปฏิบัติกิจหน้าที่และการดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้เข้าใจในสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่าตำแหน่งฐานะ อาชีพการงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการจะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทัน กฎธรรมหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น

๒) อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอย่างนั้นๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้นๆ เพื่อประสงค์อะไรหรือควรจะได้บรรลุ ถึงผลอะไร ที่มีหน้าที่ตำแหน่งฐานะ การงานอย่างนั้นๆ เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร เป็นต้น ตลอดจนถึงขั้นสูงสุด คือ รู้ความหมายของคตธรรมและประโยชน์ที่เป็นสาระของชีวิต

๓) อัตตัญญตา รู้จักตน คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อนหลับนอนและการสนุกสนานรื่นเริงต่างๆ

๔) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ คือ ความพอดี หรือการรู้จักประมาณ เป็นลักษณะของคนดีเพราะคนดีจะต้องรู้จักประมาณ ในการใช้จ่ายและคุณประโยชน์ที่มีต่อสังคมบุคคล บางคนได้รับความลำบากในปัจจุบันนี้ ส่วนหนึ่งสาเหตุมาจากความไม่รู้จักประมาณ

๕) กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลา ที่พึงใช้ ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานปฏิบัติงานปฏิบัติกิจการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลาให้เป็นเวลา ให้เหมาะสมเวลา ให้ถูกเวลา เป็นต้น

๖) ปริสสัญญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้กาลอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นชุมชน และต่อชุมชนนี้ เมื่อเข้าไปหา ควรต้องทำกริยาอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้องกับควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนั้น ๆ เป็นต้น

๗) ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้จัก และเข้าใจ ความแตกต่างแห่งบุคคล โดยอธยาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อ

บุคคลอื่นด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่คบได้คือะไรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะตำหนิ หรือจะแนะนำ สั่งสอนอย่างไรจึงจะได้ผลดี เป็นต้น<sup>๑๗</sup>

ในปุริสวรค ทุกนิบาต อังคุตตรนิกาย แบ่งกลุ่มบุคคล ในสังคม ออกเป็น ๒ ฝ่าย คือ ฝ่ายธรรมะและฝ่ายอธรรมโดยแต่ละฝ่ายมีคุณสมบัติที่ตรงกันข้าม ซึ่งสามารถนำมาเป็นหลักในการพิจารณาเลือกสรรผู้ปกครองหรือนักการเมืองได้เป็นอย่างดีโดยจำแนกได้ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ แสดงคุณสมบัติของบุคคล จำแนกตามฝ่ายธรรมะและอธรรม

| ฝ่ายธรรมะ                                                      | ฝ่ายอธรรม                                                  |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ๑. มีความคิดลึกซึ้งเพราะมีธรรมะ                                | ๑. เป็นคนคิดตื้นเพราะขาดธรรม                               |
| ๒. มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน                                 | ๒. ขาดความสามัคคีกันในหมู่คณะ                              |
| ๓. ความเป็นเลิศขยันหมั่นเพียร                                  | ๓. ทอดทิ้งธุระไม่ขยันหมั่นเพียร                            |
| ๔. รู้หลักอริยสัจ ๔                                            | ๔. ไม่สนใจไม่รู้ริยสัจ ๔                                   |
| ๕. เป็นคนมีแก่นสาร                                             | ๕. คนไร้สาระ                                               |
| ๖. ความเป็นธรรม                                                | ๖. มีความลำเอียง                                           |
| ๗. เป็นคนที่แนะนำตักเตือนง่ายยอม<br>รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น | ๗. เป็นคนแนะนำตักเตือนยากไม่รับฟัง<br>ความคิดเห็นของคนอื่น |
| ๘. ไม่เห็นแก่ลาภยศ                                             | ๘. เห็นแก่ลาภยศ                                            |
| ๙. มีความเสมอต้นเสมอปลาย                                       | ๙. ขาดความเสมอต้นเสมอปลาย                                  |
| ๑๐. มีวินัย                                                    | ๑๐. ขาดวินัย                                               |
| ๑๑. ประพฤติธรรมเป็นนิตย                                        | ๑๑. ขาดความประพฤติธรรม                                     |

ในอาสังสสูตร ติกนิบาต อังคุตตรนิกาย ได้ให้ข้อคิดในเรื่องของตัวบุคคลที่จะสามารถกระทำหรือก่อประโยชน์ให้กับสังคมได้มากน้อยเพียงใดนั้น โดยในพระสูตรนี้ได้แบ่งบุคคลออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑) ผู้ไม่มีความหวัง คือ ผู้ตกต่ำ ผู้ทุศีล

๒) ผู้มีความหวัง คือ ราชบุตรผู้รอกการอภิเชก เป็นผู้มืศีล

๓) ผู้ปราศจากความหวัง คือ พระราชา ผู้ได้อภิเชกแล้ว รู้แจ้งในสิ่งทั้งปวงแล้ว ปราศจากการเสาะแสวงหาใดๆ เป็นธรรมราชา อาศัยธรรมให้การปกป้องรักษา มีความสำรวมใน

การกระทำ ทางกาย วาจาและใจ<sup>๑๘</sup>

ทศพิธราชธรรม ในสุวัณณหังสชาดก อลัมปทานวรรค ขุททกนิกาย ได้กล่าวถึงคุณธรรมของผู้ปกครองหรือธรรมของพระราชา ๑๐ ประการ คือ

<sup>๑๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔, อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๑๔.

<sup>๑๘</sup> อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๕๕/๑๔๗-๑๔๘.

๑) ทาน ให้ปันประชา คือบำเพ็ญตนให้เป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้มีใช้เพื่อที่จะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวกสร้างสรรค์ความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชากรราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข มีความสะดวกปลอดภัยตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนที่ทำความดี

๒) ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติความสำรวมกายและวาจาทวารประกอบการสุจริต รักษาจิตตึกุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชากรราษฎร์มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

๓) ปริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยความเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญส่วนตนตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔) อาชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไรรำรยาปฏิบัติภารกิจโดยสุจริตมีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๕) มัทวะ ทรงความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัยไมเย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือตน มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีชาดยาเกรง

๖) ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลดเผากิเลส ตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้ง ข่มใจไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอมีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรือเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้สมบูรณ์

๗) อักโกธะ ถือเหตุผลไมโกรธ คือ ไม่กราดเกรี้ยวไม่วินิจฉัยความ และกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจักษ์ใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

๘) อวิหิงสา มือหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเห็จอำนาจ ไม่บีบคั้นกดขี่ที่มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชากรราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๙) ขันติ ชนะด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่ว ถูกข่มด้วยถ้อยคำ เสียดสี ถากถางอย่างไรก็ไม่หมกมุ่นใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจการที่บำเพ็ญโดยธรรม

๑๐) อวิโรธนะ มิปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันเป็นประโยชน์สุขความดีความงาม ของรัฐและราษฎร์เป็นที่ตั้ง อันใดประชากรราษฎร์ปรารถนา โดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวางวางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ ไม่เอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลากสักการะหรืออิฏฐารมณ์ อิฏฐารมณ์ใดๆ ตั้งมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือความเที่ยงธรรมที่ดี นิติธรรม คือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามไม่ประพฤติก่อให้เกิดความวิบัติไป<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๙</sup> ข.ชา. (ไทย) ๒๘/๒๔๐/๖๒.

การบำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ คือ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ เรียกว่า “จักรวรรดิวัตร”<sup>๒๐</sup> เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองดำเนินกุศโลบายในทางการเมือง วัตถุประสงค์ของหลักจักรวรรดินั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขอย่างแท้จริงของสังคมโดยรวมโดยมุ่งสอนให้ผู้นำใช้อำนาจให้สร้างสรรค์ความสงบสุขและระบบเศรษฐกิจที่ดีของราษฎร โดยเข้าไปปรึกษา สมณพราหมณ์ผู้ประพจน์ดีปฏิบัติชอบ นักปราชญ์นักวิชาการผู้ทรงคุณธรรม เพื่อที่จะปกครองหรือ บริหารบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า มีอยู่ ๑๒ ประการ คือ

- ๑) ให้ยึดถือธรรมเป็นหลัก เป็นธงชัยในการปกครองประเทศ เคารพยำเกรงธรรม
- ๒) ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่ชนภายใน เช่น พระมหากษัตริย์ พระโอรส ธิดา ตลอดถึงผู้ปฏิบัติราชการทั้งหมด โดยการอบรมสั่งสอนให้อยู่ในความสงบเรียบร้อยดีงามเป็นต้น
- ๓) ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพล เช่น ทหาร ข้าราชการ ตำรวจโดยเป็นธรรม
- ๔) ให้ความคุ้มครองแก่กษัตริย์ ที่เป็นเมืองขึ้นผู้ปกครอง และนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย
- ๕) ให้ความคุ้มครองแก่อนุชน หรือข้าราชการบริพารผู้ตามเสด็จ ในสมัยปัจจุบัน ก็คือ ข้าราชการพลเรือน
- ๖) ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี ผู้ประกอบอาชีพวิชาการ พ่อค้า เกษตรกรด้วยวิธีการจัดหาทุนทรัพย์และอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพให้เป็นต้น
- ๗) ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวงทั้งในเมือง ชนบทและชายแดน โดยเป็นธรรมเสมอเหมือนกัน
- ๘) ให้ความคุ้มครองแก่พระสงฆ์ บรรพชิต นักบวช สมณชีพรามณ์
- ๙) ให้ความคุ้มครองแก่ นกและเนื้อสัตว์ที่ควรสงวนทั้งหลาย
- ๑๐) ห้ามป้องกันมิให้เกิดการอันธพาลทุกชนิดเกิดขึ้นในราชอาณาจักร ปราบปรามผู้มีอิทธิพลต่างๆ มิให้มีการกระทำความผิดกฎหมายบ้านเมืองอันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนอยู่ในรัฐโดยเด็ดขาด
- ๑๑) ธนานุปทาน แบ่งเป็นทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ประชาชนผู้ยากไร้มิให้มีผู้ขัดสนขาดแคลนอยู่ในแคว้นโดยมิได้รับการช่วยเหลือตามสมควรหรือการกระจายรายได้ให้แก่ประชาชนสม่าเสมอกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ปล่อยให้ความเจริญกระจุกอยู่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของประเทศเท่านั้น
- ๑๒) สมณพราหมณ์ปรีชา มีความสนใจศาสนาและศีลธรรมหมั่นปรึกษาไต่ถาม สมณพราหมณ์ผู้ประพจน์ดีปฏิบัติชอบ นักวิชาการผู้มีความรู้ดีความสามารถดี ต้องแสวงหาปัญญา

<sup>๒๐</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕/๔๕-๔๖.

ความรู้และคุณธรรมอยู่เสมอ มีที่ปรึกษาที่ดี บริสุทธิ์ มีคุณธรรมเพื่อให้รู้ชัดในสิ่งที่ควรกระทำและในสิ่งที่ควรเว้น

กิจกรรมที่ผู้นำต้องดำเนินการนั้น มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของประชาชน คือ การกินดี และอยู่เย็นเป็นสุข ถ้าผู้นำดีนั้น หมายถึง ต้องสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ เพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของอาณาประชาราษฎร์ได้ นับเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารประเทศและสะท้อนให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งพระพุทธองค์ทรงแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ปกครองโดยธรรมอย่างสม่าเสมอ ย่อมสั่งสมบารมีอันยากแก่คนพาลทั่วไป จักทำลายล้างได้ ทรงแสดงให้เห็นว่า หลักธรรมเป็นเกราะคุ้มครองผู้ประพฤติปฏิบัติและนำประโยชน์สุขมาสู่ผู้ที่อยู่ใต้การปกครองโดยธรรม

จากข้อธรรมจากคุณสมบัติของผู้ปกครองนี้ แสดงให้เห็นว่าพระพุทธศาสนา มีความสำคัญต่อระบบการปกครองที่ดี และได้กล่าวไว้อย่างละเอียด โดยการมองพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ แล้วยังมองที่ลักษณะรูปร่างของบุคคลมาประกอบด้วยเพราะถือว่า สิ่งที่ปรากฏในปัจจุบัน ก็คือผลจากการกระทำจากอคตินั้นเอง ฉะนั้นพื้นฐานของบุคคลจากอคติย่อมบ่งบอกถึงอนาคตได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่อยู่ในฐานะผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนา จะต้องมีความสมบัติที่ครบถ้วนซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นปทัสฐานในการปฏิบัติตนดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนี้

### ๓.๑.๔ อำนาจของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

ผู้นำแต่ละคนนั้นแม้จะมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎหมายเหมือนกัน แต่ก็มีได้หมายความว่า ผู้นำแต่ละคนที่มีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวหรือดำรงตำแหน่งเดียวกันจะสามารถบังคับบัญชาให้ผู้อื่นเชื่อฟังได้ ปฏิบัติตามได้เหมือนกันทุกคน นักวิชาการได้อธิบายว่า เป็นเพราะความแตกต่างกันในอำนาจของการให้ผลตอบแทน การบังคับหรือความเชี่ยวชาญ ความชำนาญทั้งหลายดังได้กล่าวแล้วในเรื่องที่มาของอำนาจ แต่ถ้าอธิบายตามหลักพระพุทธศาสนาอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นเพราะผู้นำแต่ละคนมีอำนาจวาสนาและบารมีแตกต่างกัน เรื่องวาสนาและบารมี จึงเป็นที่มาของอำนาจที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับผู้นำ “วาสนา” หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในจิตใจ ความรู้ที่ได้จากความจำหรือความประพฤติติดตามมาจากชาติก่อน บุญหรือบาปที่อบรมมา จรรยาที่ประพฤติจนเคยชินหรือกุศลที่ทำให้ได้รับลาภผล<sup>๒๑</sup>

ส่วนคำว่า “บารมี” หมายถึง ปฏิปทาอันยิ่งยวด คุณธรรมที่ประพฤติปฏิบัติอย่างยิ่งยวด คือ ความดีที่บำเพ็ญอย่างพิเศษ เพื่อบรรลุจุดหมายอันสูงสุด เช่น ความเป็นพระพุทธเจ้าและเป็นมหาสาวก เป็นต้น<sup>๒๒</sup> บารมีในพระพุทธศาสนาเป็นสิ่งที่ต้องสั่งสม ต้องบำเพ็ญทั้งในอดีตชาติและในปัจจุบันชาติ ดังนั้น การที่จะมีอำนาจหรือไม่ขึ้นอยู่กับการสั่งสมบารมีไว้ตั้งแต่อดีตชาติด้วยว่า ได้ดำเนินปฏิบัติหรือได้ประพฤติปฏิบัติไว้อย่างไร ดังพุทธพจน์ในจุฬกัมมวิภังคสูตรว่า

<sup>๒๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๖.

<sup>๒๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๘๔.

ดูก่อนมาณพ บุคคลบางคนในโลกนี้จะเห็นสตรีก็ตาม เป็นบุรุษก็ตามมีใจริษยา ย่อมริษยา ผูกใจอิจฉาในลาภสักการะ ความเคารพ ความนับถือ การไหว้และการบูชาของ บุคคลอื่น เขาตายไป จะเข้าถึงอบาย ทุกคติวินิบาตนรก เพราะกรรมนั้นอันเขาให้พรั่งพร้อมสมาทานไว้อย่างนี้ หากตายไปไม่ เข้าถึงอบายทุกคติวินิบาตนรก ถ้าเกิดมาเป็น มนุษย์ ณ ที่ใด ๆ ในภายหลังจะเป็นคนมีศักดิ์ (อำนาจ) น้อย ดูก่อนมาณพ ปฏิปทา เป็นไปเพื่อควมมีศักดิ์ (อำนาจ) น้อยนี้ คือ มีใจริษยา มุ่งร้ายผู้อื่น มีใจ อิจฉาลาภสักการะ ความเคารพ ความนับถือ การกราบไหว้ และการบูชาของคนอื่น<sup>๒๓</sup>

การมีบารมีตามคติทางพระพุทธศาสนา จึงขึ้นอยู่กับกระทำของตนเองเป็นสำคัญหาก การกระทำของตนเอง ไม่ว่าจะในอดีตหรือปัจจุบันไม่ดี ผลที่ได้รับ ก็เป็นผลที่ไม่ดี เพราะมนุษย์จะต้อง เป็นผู้รับผิดชอบการกระทำของตนเองซึ่งเป็นกฎที่มีความยุติธรรมที่สุดเรียกว่ากฎแห่งกรรม ดังพระ พุทธดำรัสว่า สัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทแห่งกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็น เม่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่พึ่งอาศัย กรรมย่อมจำแนกสัตว์ให้เลวหรือประณีต<sup>๒๔</sup> บารมีเป็นแหล่งที่มาของ อำนาจ เพราะบารมีเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้อำนาจกลายเป็นสิ่งที่ชอบธรรม กล่าว ได้ว่าบารมีคือ อำนาจประเภทหนึ่ง บารมีและอำนาจมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะถึงแม้ว่าจะมียศศักดิ์หรือ ตำแหน่งหน้าที่การงานสูงเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดบารมี ก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่หรือสิ่งที่ต้อง ประสงค์ให้สำเร็จลงได้ บารมีจึงมีความเกี่ยวพันที่สำคัญกับเรื่องของการเมืองความรู้เรื่องบารมีจึง พลอยทำให้รับรู้เรื่องของการเมืองไปด้วย บารมีสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑) บารมีที่ติดตัวมาแต่กำเนิด บารมีชนิดนี้ไม่ต้องใช้ความพยายามขวนขวายแต่อย่าง ใด เช่น การเกิดมาในชาติตระกูลสูง ร่ำรวยมีทรัพย์มาก บิดามารดาเป็นผู้มีอำนาจอยู่แล้ว บารมีชนิดนี้ เป็นสิ่งที่ได้มาแล้วในตอนกำเนิด แต่การที่จะมีบารมีต่อไปหรือไม่หรือว่าจะรักษาบารมีนั้นให้อยู่กับ ตนตลอดไปได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับบารมีในข้อ ๒ ด้วย คือ

๒) บารมีที่เกิดจากการสั่งสมในปัจจุบัน คือ เกิดการแสวงหาสร้างสรรค์ขึ้นมา ภายหลัง บารมีชนิดนี้เป็นสิ่งสำคัญมากเพราะจัดเป็นกรรมปัจจุบัน เช่น ตอนเกิดมาเกิดในตระกูล ขาวนาที่ยากจน แต่อาศัยมุมานะความขยันหมั่นเพียรของตนเองศึกษาเล่าเรียนจนประสบความสำเร็จ ได้มีหน้าที่การงานที่ดี บางครั้งได้เป็นถึงนายกรัฐมนตรีที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารประเทศ ทั้งนี้เป็น บารมีที่สร้างสรรค์ขึ้นในปัจจุบัน แต่บารมีชนิดนี้ก็ขึ้นอยู่กับบารมีในข้อแรกด้วย ถ้าไม่มีบารมีใน อดีตชาติมาส่งเสริมสนับสนุน ปัจจุบันชาติจะสั่งสมอย่างไร ก็ยากลำบากมากเพราะกำลังกรรมมีไม่ เพียงพอ

การที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ตรัสรู้ธรรมเป็นพระศาสดาเอกในโลกและทรงได้รับการ เคารพเทิดทูนมานับพันๆ ปีแล้วนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับการที่พระองค์ทรงบำเพ็ญบารมีหรือบำเพ็ญเพียรใน ปัจจุบันชาติเพียงอย่างเดียว แต่พระองค์ทรงบำเพ็ญบารมีนานนับชาติไม่ถ้วน บารมีที่พระองค์ทรง บำเพ็ญมานั้นมีทั้งระดับสามัญ ระดับกลางและระดับสูง เรียกว่า ทศบารมีหรือบารมี ๑๐ ประการ ซึ่ง ประกอบด้วย

<sup>๒๓</sup> ม.อ. (ไทย) ๑๔/๕๘๘/๒๘๙.

<sup>๒๔</sup> ม.อ. (ไทย) ๑๔/๕๘๑/๒๘๗.

- ๑) ทานบารมี การบำเพ็ญบารมีโดยการให้ทาน การเสียสละ
- ๒) ศีลบารมี การบำเพ็ญบารมีโดยการรักษาศีล กายวาจาให้เรียบร้อยดีงาม
- ๓) เนกขัมมบารมี การบำเพ็ญบารมีด้วยการออกบวชปลีกตัวปลีกใจ ออกจากกาม
- ๔) ปัญญาบารมี การบำเพ็ญบารมีโดยการมีความรอบรู้ หยั่งรู้เหตุผลเข้าใจสภาวะทั้งหลายตามความเป็นจริง
- ๕) วิริยบารมี การบำเพ็ญบารมีโดยการมีความเพียร ไม่ย่อท้อ มีความบากบั่น
- ๖) ขันติบารมี การบำเพ็ญบารมีด้วยความอดทน สามารถใช้สติปัญญาควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล
- ๗) สัจจบารมี การบำเพ็ญบารมีโดยการมีสัจจะ พูดจริงทำจริง และมีความจริงใจ
- ๘) อธิษฐานบารมี การบำเพ็ญบารมีด้วยการมีความตั้งใจมั่น วางจุดหมายการกระทำของตนไว้แน่นอน แล้วดำเนินตามนั้นอย่างแน่วแน่
- ๙) เมตตาบารมี การบำเพ็ญบารมีด้วยการมีความรักใคร่ เมตตาปรารถนาดี คิดเกื้อกูลให้ผู้อื่นและเพื่อนร่วมโลกทั้งปวงมีความสุขความเจริญ
- ๑๐) อุเบกขาบารมี การบำเพ็ญบารมีด้วยการวางใจเป็นกลาง สงบราบเรียบ สม่่าเสมอเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงไปด้วยความยินดี ยินร้ายหรือความชอบชัง<sup>๒๕</sup>

บารมีทั้ง ๑๐ ประการนี้ยังแบ่งออกเป็น ๓๐ ประการ เรียกว่าบารมี ๓๐ ทศ คือ

- ๑) บารมีขั้นสามัญ ๑๐ ประการ เช่น ทานบารมี ได้แก่การให้ทรัพย์สินเงินทอง สมบัตินอกกาย เป็นต้น
- ๒) อุปบารมีหรือบารมีระดับกลาง มี ๑๐ ประการ เช่นเดียวกัน เช่น ทานอุปบารมี ได้แก่การเสียสละอวัยวะเป็นทาน เป็นต้น เป็นการบำเพ็ญบารมีที่ยากกว่าบารมีขั้นสามัญ
- ๓) ปรมัตถบารมีหรือบารมีระดับสูงมี ๑๐ ประการด้วยกัน เช่น ทานปรมัตถบารมี การยอมเสียสละชีวิตเป็นทานเพื่อผู้อื่น เป็นต้น บารมีชนิดนี้บำเพ็ญได้ยากที่สุด

บารมีทั้ง ๓๐ ประการนี้พระพุทธเจ้าทรงบำเพ็ญอย่างบริบูรณ์มานานนับพระชาติ ไม่ถ้วนเมื่อพระบารมีแก่กล้าบริบูรณ์เต็มที่แล้ว พระองค์จึงได้มาตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ดังนั้น บารมีกับอำนาจจึงเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนกัน ถ้าไม่มีบารมี อำนาจก็เกิดขึ้นไม่ได้หรือ ถ้าไม่มีอำนาจบารมีก็เกิดได้ยากเช่นเดียวกัน บารมีจึงจัดให้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดอำนาจ ประการหนึ่ง

ในทางปฏิบัตินั้น ผู้นำ คือหัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารงานแล้วจะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานคือผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้นๆ และเมื่อพิจารณาในแง่ของกลุ่มผู้นำคือ ผู้บริหารงานของกลุ่ม

<sup>๒๕</sup> พ.พุทธ. (ไทย) ๓๓/๑๔/๑๑๔, พ. จริยา. (ไทย) ๓๓/๓๖/๕๙๖.

โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่มการประนีประนอม และประสานงานสำหรับการศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคัญของภาวะหน้าที่ ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการเป็นใหญ่ พฤติกรรมต่างๆ ดังกล่าวของผู้นำจะดำเนินไปได้ ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการและ ไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คำว่า “อำนาจหน้าที่” นี้เป็นผลที่เกิดจากความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่นั้นมีลักษณะเป็นสิทธิ เช่น สิทธิในการวินิจฉัย สั่งการ สิทธิในการบังคับบัญชาและสิทธิในการบริหารงาน เป็นต้น อำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจที่อยู่ในสถาบันทางการบริหาร โดยอาจมีรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและธรรมเนียมประเพณีนิยมระบุไว้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกตำแหน่งที่มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ซึ่งเรียกว่า สิทธิในการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีลักษณะเป็นสิทธินี้ หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่บุคคลใดก็ตาม ถ้าดำรงตำแหน่งตามที่ได้ระบุให้ไว้ย่อมจะทรงสิทธิ นั้น

ส่วนคำว่า “อำนาจบารมี” ก็เป็นอำนาจอีกชนิดหนึ่ง ในลักษณะของการใช้สิทธิ เป็นความสามารถ ที่จะใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่งได้เพียงใด อำนาจชนิดนี้ชอบเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับท่านที่ความรู้ความสามารถ ตลอดจนความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การที่จะใช้อำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้ได้ทั้งน้ำใจและผลงานนั้นเอง ในกรณีนี้ จะเห็นได้ประจักษ์แจ้งยิ่งขึ้น ถ้าพิจารณาถึงผู้นำซึ่งไปดำรงตำแหน่งเดียวกันต่างวาระกัน ผู้นำแต่ละคนจะมีอำนาจบารมีไม่เท่าเทียมกัน เพราะฉะนั้น การศึกษาเรื่องผู้นำ จึงจำเป็นต้องทราบถึงแหล่งที่มาของอำนาจชนิดต่างๆ ซึ่งผู้นำใช้ในการปกครองบังคับบัญชาหรือนำมาจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามด้วยความเต็มใจ โดยจะกล่าวถึงที่มาของอำนาจในทัศนะของนักวิชาการ ที่กล่าวถึงเรื่อง อำนาจบารมีและเรื่องพลังกำลังต่างๆ ตามหลักพระพุทธศาสนา

ในการเป็นผู้นำปกครองบังคับบัญชาผู้อื่นนั้น สิ่งที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำก็คือ อำนาจในการบังคับบัญชาให้คนอื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม เรื่องอำนาจและที่มาของอำนาจต่างๆ ดังกล่าวมานี้ก็เป็นผลมาจากแนวความคิดของนักวิชาการที่สนใจที่ค้นคว้าในด้านนี้ แต่ถ้าจะกล่าวตามหลักของพระพุทธศาสนาก็มีพุทธภาษิตอยู่บทหนึ่งที่ว่า “อำนาจย่อมเป็นใหญ่ในโลก”<sup>๒๖</sup> พุทธภาษิตบทนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า อำนาจทำให้ผู้นำหรือผู้ปกครองเป็นใหญ่ได้ เพราะว่าการบังคับบัญชาขึ้นชื่อว่าอำนาจเกิดขึ้นในตนอย่างหนึ่ง เกิดขึ้นโดยตำแหน่งหน้าที่อย่างหนึ่ง อำนาจนี้ย่อมเป็นใหญ่ในอันจะบังการทั้งปวง คนเราในโลกย่อมเกรงกลัวอำนาจ แต่อำนาจนั้น ที่เป็นใหญ่ในโลกในที่นี้หมายถึงอำนาจที่ประกอบด้วยคุณธรรมแต่ละประเภทก็ย่อมมีอำนาจ เป็นของตนเอง ในหลักพระพุทธศาสนาได้เรียกว่า “พลัง” คือ กำลังหรือแรงของคนไว้ ๘ ประการ ดังนี้

๑) โภณณพลา ทารกา ทารกแรงร้องไห้

๒) โภธพลา มาตุคาม มาตุคามแรงโกรธ

<sup>๒๖</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๑/๖๐.

- ๓) อาวุธพลา โจรา โจรแรงอาวุธ
- ๔) อีสริยพลา ราชาโนพระราชาแรงอำนาจ
- ๕) อชมตติกพลา พาลาคนพาลแรงหาเรื่อง
- ๖) นิชมตติกพลา ปณิตดาบัณฑิตแรงรังสติ
- ๗) ปตีสขานพลา พาทุสสุตา พหุสูตแรงพิจารณา
- ๘) ขนติพลา สมณพราหมณา สมณพราหมณ์แรงขันติ<sup>๒๗</sup>

ในข้อที่ว่า “พระราชาแรงอำนาจ” นั้นเพราะพระราชาจะต้องเป็นผู้นำในการปกครอง จึงจำเป็นต้องมีอำนาจและการจะใช้อำนาจต้องยึดหลักธรรมเป็นที่ตั้งเพราะการจะยึดเอาสิ่งใดเป็นใหญ่ ได้มีกล่าวถึงในเรื่องอิปไตย ๓ ซึ่งได้กล่าวถึงความเป็นใหญ่หรือภาวะที่ถือเป็นใหญ่ว่า มี ๓ ลักษณะ ดังนี้

- ๑) อัตตอิปไตย คือ ความมีตนเป็นใหญ่ ถือตนเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถน เป็นประมาณ
- ๒) โลกาธิปไตย คือ ถือโลกเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนานิยมของโลกเป็นประมาณ
- ๓) ธรรมาธิปไตย คือ ถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาความถูกต้องเป็นจริง สมควรตามธรรมเป็นประมาณ<sup>๒๘</sup>

ผู้เป็นผู้นำ จะต้องถือธรรมาธิปไตย คือ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักธรรม หลักธรรมจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมอำนาจไม่ให้ผู้นำใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้องไม่ควร ในขณะที่เดียวกันหลักพระพุทธศาสนา ก็ได้ถืออำนาจที่เกิดจากการประพฤติธรรมหรือหลักธรรมที่ทำให้ผู้ประพฤติเป็น ผู้มีอำนาจ ซึ่งจะมีคุณประโยชน์ในการศึกษาและเข้าใจเรื่องที่มาของอำนาจประเภทต่าง ๆ ดังนี้

ในพละ ๕ ของพระมหากษัตริย์ ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้มีอำนาจนั้นจะต้องประกอบไปด้วยทรัพยากรแห่งอำนาจ ๕ ประการ คือ

- ๑) พานพละหรือกายพลัง หมายถึง มีกำลังกายหรือกำลังแขนแข็งแรง สุขภาพดีมีความสามารถและชำนาญในการใช้อาวุธ ตลอดจนถึงมีอาวุธยุทโธปกรณ์พร้อม
- ๒) โภคพละ คือ โภคะหรือสมบัติมาก พร้อมทั้งจะใช้เลี้ยงดูบริวารหรือใช้สอย ในกิจการต่าง ๆ ได้ไม่ติดขัด
- ๓) อมัจฉพละ คือ มีอำมาตย์ ข้าราชการ ผู้บริหารที่ทรงคุณวุฒิเก่งกล้าสามารถและเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อแผ่นดิน

<sup>๒๗</sup> อ.อรรถก. (ไทย) ๒๓/๑๑๗/๑๗๑.

<sup>๒๘</sup> พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๗๗ – ๗๘.

๔) อภิจักรยผล คือ มีชาติตระกูลสูง กำเนิดในตระกูลสูงเป็นขัตติยราชได้รับความเคารพเทิดทูนจากประชาชนและเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาแล้วเป็นอย่างดีตามประเพณี แห่งราชตระกูลนั้นๆ

๕) ปัญญาพล คือ กำลังแห่งปัญญา มีสติปัญญาสามารถมาก หยั่งรู้เหตุผลรู้จักผิดชอบชั่วดีประโยชน์มิใช่ประโยชน์ สามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ทั้งหลายภายในและภายนอก ดำริการต่างๆ ได้ผลดีเป็นอย่างยิ่ง<sup>๒๙</sup>

กำลังข้อแรก คือ กำลังแขนหรือกำลังกายแม้ว่าจะสำคัญแต่ก็จัดว่าต่ำกว่ากำลังใน ข้ออื่นๆ เพราะหากว่าไม่กำลังในข้ออื่นๆ มาค่าจนแล้ว กำลังกายอาจใช้ไปในทางที่ผิด เป็นอันตรายไปได้ ส่วนกำลังปัญญาท่านจัดว่าเป็นกำลังที่ประเสริฐสุด เพราะเป็นเครื่องกำกับควบคุม และนำทางกำลังอื่นๆ ทุกอย่าง ยังมีหลักธรรมที่เป็นกำลังหรือเรียกว่าพล ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ทำให้เป็นผู้มีอำนาจ มีความมั่นใจไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตรายต่าง ๆ คือ

๑) ปัญญาพลมีกำลังแห่งปัญญามาก

๒) วิริยพลมีกำลังแห่งความเพียรมาก

๓) อนุวัชพลมีกำลังแห่งความสุจริต หรือความบริสุทธิ์ ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย อันเกิดจากการประกอบอาชีพหรือ การทำงานสุจริตไม่มีโทษ

๔) สังคหพล มีกำลังแห่งการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้คนไว้ได้มาก ด้วยการสงเคราะห์ด้วยวิธีการต่าง ๆ<sup>๓๐</sup>

การแบ่งปัน การพูดจาดีไพเราะ การบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ในโลกนี้ ความเป็นผู้ประพฤติตนเสนอในธรรมนั้นๆ ในบุคคลนั้นๆ ตามควร เป็นต้น อันได้แก่สังคหวัตถุ ซึ่งมีด้วยกัน ๔ ประการ คือ

๑) ทาน การให้ปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งของแก่บุคคลอื่น ด้วยเห็นว่าสิ่งของที่ตนเสียสละไปนั้นจะเป็นประโยชน์แก่ผู้รับ เป็นการแสดงความมีน้ำใจ และเป็นการยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรสหายบริวารไว้ได้ พระพุทธเจ้าทรงสรรเสริญการให้ไว้มากมาย เช่น “ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก” ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้<sup>๓๑</sup> เป็นต้น ผู้ที่มีความตระหนี่นั้น ไม่สามารถที่จะผูกมิตรหรือยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรและบริวารไว้ได้

๒) ปิยวาจา การมีวาจาเป็นที่รัก เป็นจุดเต็มจิตใจของผู้ฟัง มีวาจาสุภาพอ่อนหวาน ชวนฟัง เป็นวาจาที่ไม่หยาบคายและเป็นวาจาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การมีปิยวาจานี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการผูกมิตรหรือรักษาน้ำใจมิตร บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นทูตหรือเป็นตัวแทนของประเทศในการเจรจาเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติจะต้อง

<sup>๒๙</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๔/๕๓๒, ขา. อุ. (ไทย) ๗/๓๔๘/๔๓๘.

<sup>๓๐</sup> อจ.นวก. (ไทย) ๒๓/๒๐๙/๓๗๖.

<sup>๓๑</sup> ธรรมรักษา, พระไตรปิฎกฉบับสุภาพ, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งแสงการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๒๐๘.

มีเทคนิคในการใช้คำพูดอย่างดีเยี่ยม เพราะถ้าหากใช้คำพูดที่ไม่ดีก็จะส่งผลให้ประชาชนและประเทศชาติสูญเสียผลประโยชน์ได้

๓) อรรถจริยา การประพฤติตนเป็นประโยชน์ เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเวลาที่ยจำเป็น ไม่เป็นคนนิ่งดูดายในเมื่อตนเองมีกำลังความสามารถที่พอจะช่วยเหลือได้ในการผูกสัมพันธ์ไมตรีระหว่างประเทศก็เช่นเดียวกัน จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักให้การช่วยเหลือในเวลาที่เหมาะสมช่วยเหลือ เช่น เมื่อถึงคราวที่มีมิตรประเทศต้องประสบภัยพิบัติต่างๆ ที่ประเทศสัมพันธ์มิตรพอที่จะช่วยเหลือได้ ก็ให้ช่วยเหลือตามกำลังความสามารถ เพื่อเป็นการผู้สัมพันธ์ไมตรีหรือแสดงความสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน

๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่คบมิตรเพราะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มิใช่ว่าเมื่อเห็นว่ามิตรหมดประโยชน์สำหรับตนแล้วก็เริ่มห่างเหินหรือเลิกคบไป การคบหามิตรจะต้องคบด้วยความจริงใจ และมีความมีตนเสมอต้นเสมอปลายในยามที่มิตรรุ่งเรืองและความตกต่ำ<sup>๓๒</sup>

หลักธรรมทั้งสี่ประการนี้ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรหรือบริวารไว้ได้และในการเลือกคบหามิตรนั้นจะต้องคบหาบุคคลที่เรียกว่ากัลยาณมิตรเท่านั้น เพราะหากไปคบหากับคนพาลมาเป็นมิตร หรือได้คนพาลมาเป็นบริวารแล้ว แทนที่จะต้องเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ผู้นั้นเป็นผู้มีอำนาจ กลับทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงและสูญเสียอำนาจไปการมีกัลยาณมิตรและบริวารที่ดี จึงเป็นเครื่องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้น ๆ เป็นผู้ที่มีอำนาจมากยิ่งขึ้นและสามารถดำรงอำนาจนั้นไว้ได้นานอีกด้วย การมีกัลยาณมิตรและบริวารที่ดีจึงเป็นปัจจัยส่งเสริมในการมีอำนาจอีกประการหนึ่งด้วย

### ๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพที่ปรากฏในชาดก

#### ๓.๒.๑ ความหมายของชาดก

นิทานชาดก ๕๔๗ เรื่อง มีลักษณะเป็นนิทานพื้นบ้านเก่าแก่มีมาก่อนพุทธกาล ดังพระบรมราชาธิบายเรื่องนิบาตชาดก ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ตอนหนึ่งว่า

เรื่องชาดกนี้ ไม่ใช่เรื่องราวครั้งพุทธกาล แต่เป็นเรื่องมีมาเก่าแก่ก่อนพุทธกาล ที่จะพึงกำหนดได้ด้วยหลักฐานหลายอย่าง ถึงในชาดกเองก็ยอมรับว่าเป็นเรื่องเก่าด้วยขึ้น “อดีตเต” ทุกๆแห่ง เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรม ถึงที่ควรจะให้ความกระจ่างชัดขึ้นด้วยซักนิทานมากล่าว มาซัก มาสาธกให้เห็นความกระจ่างขึ้น คำที่แสดงโดยวิธีนี้เรียกว่า ชาดก นิทานชาดกนี้จึงปรากฏว่า เป็นนิทานเก่าซึ่งเล่าสืบต่อกันมาช้านาน ไม่ใช่เล่าขึ้นใหม่ในเวลาพุทธกาล หรือผู้แต่งจะแต่งประดิษฐ์ขึ้นใหม่ภายหลัง เป็นนิทาน เก่าที่มีอยู่แล้ว เว้นแต่เรื่องปรารภและกลับชาติ ซึ่งจะยกไว้กล่าวในภายหลัง<sup>๓๓</sup>

<sup>๓๒</sup> อด.อรรถก. (ไทย) ๒๓/๑๑๔/๒๒๒.

<sup>๓๓</sup> พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว อ้างใน ร.ศ.พัฒน์ เพ็งผลา, ชาดกกับวรรณกรรมไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๕), หน้า ๙.

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า ชาตก หมายถึง เรื่องของ พระพุทธเจ้าที่มีมาในชาติก่อนๆ<sup>๓๔</sup>

สุชีพ ปุญญานุภาพ ได้ให้ความหมายไว้ว่า คำว่า ชาตก หรือ ชาตก แปลว่าผู้เกิด คือเล่าถึง การที่พระพุทธเจ้าทรงเวียนตายเวียนเกิดถือกำเนิดในชาติต่างๆได้พบปะผจญเหตุการณ์ดีบ้างชั่วบ้าง แต่ก็ได้พยายามทำความดีติดต่อกันมามากบ้างน้อยบ้างตลอดมา จนเป็นพระพุทธเจ้าในชาติสุดท้าย<sup>๓๕</sup>

พระมหาบุรณะ ชาตเมโธ ได้กล่าวว่า

ชาตกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ แสดงถึงความเป็นมาในพระชาติ ต่างๆที่ได้เกิดมาสร้างบารมีเอาไว้เพื่อการตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ชาตกนั้นนำเสนอวิถีชีวิตของ บุคคลในอดีตที่ผ่านมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๓,๐๐๐ ปี ซึ่งก็ไม่ต่างไปจากยุคนี้ ยังตกอยู่ในอำนาจของ ความรัก ความชัง ความโกรธ ความหลง ผู้ที่สามารถห้ามตนจากความชั่วและพัฒนาตนเองตาม หลักธรรมได้ย่อมอยู่เป็นสุข ส่วนผู้ที่ไม่ประพฤติธรรม ย่อมอยู่เป็นทุกข์<sup>๓๖</sup>

ชาตกเป็นคัมภีร์ในพระพุทธศาสนาว่าด้วยการสอนธรรมะของพระพุทธเจ้า โดยวิธียก นิทานเป็นอุทาหรณ์สอนบุคคลให้ประพฤติดี ประพฤติชอบ ซึ่งแสดงถึงการบำเพ็ญบารมีต่างๆของ พระโพธิสัตว์ในลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละชาติ จึงถือกันว่าชาตกเป็นเรื่องที่ว่าด้วยวิธีการสอน ธรรมะวิธีหนึ่งในจำนวนวิธีสอน ๙ ประการ ของพระพุทธเจ้าที่เรียกว่า นวัคคัสตฺถุศาสน์ เป็นการสอน ที่ยกเรื่องของพระโพธิสัตว์ทั้งในกำเนิดของมนุษย์ สัตว์ ตลอดจนกำเนิดของเทวดา

พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ได้ให้ความหมายของคำว่า “โพธิสัตว์” ว่า “ท่านผู้ที่จะได้ ตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ซึ่งกำลังบำเพ็ญบารมี ๑๐ คือ ทาน ศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน เมตตาและอุเบกขา”<sup>๓๗</sup>

### ๓.๒.๒ ความหมายของผู้นำในชาตก

ผู้นำในชาตกคือ ตัวของพระโพธิสัตว์ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินเรื่องราว แสดง สภาวธรรมหลากหลายที่มีในตน ตลอดจนมีการอบรมธรรมะให้ผู้อื่นได้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการดำเนินชีวิต ทัศนคติในการกระทำสิ่งต่างๆให้เป็นไปในทิศทางที่เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้นทั้งทางโลก และทางธรรม

<sup>๓๔</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๕๙.

<sup>๓๕</sup> สุชีพ ปุญญานุภาพ, พระไตรปิฎกสำหรับประชาชน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๖๑๔.

<sup>๓๖</sup> ดูรายละเอียดใน พระมหาบุรณะ ชาตเมโธ, เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก: ขุมทรัพย์จาก ชาตก, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๙๗ – ๑๙๘.

<sup>๓๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์.พรินติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๗๘.

พระโพธิสัตว์เสวยชาติเป็นบุคคลฐานะต่างๆ ตลอดจนเป็นสัตว์ และเป็นเทวดา เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมมาแต่กำเนิด จากการที่ได้สั่งสมบารมีมานับอนันตชาติ ซึ่งล้วนเป็นคุณสมบัติ เป็นบทบาทลีลาของบุคคลผู้มีคุณธรรมประการต่างๆ หลาย โดยสื่อให้เห็นในสถานการณ์ที่มีการนำผู้อื่นให้พ้นจากภัยอันตราย หรือ สื่อในการเป็นผู้นำทางความคิดโดยการบอกสอนธรรมแก่ผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด

### ๓.๒.๓ ความหมายของภาวะผู้นำในชาดก

ภาวะผู้นำในชาดกหมายถึง ความสามารถของพระโพธิสัตว์ในการนำพาตนให้ตั้งอยู่ในศีลธรรมที่ดีจนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น และอบรมสั่งสอนผู้อื่นให้เป็นคนดีได้ด้วยความสามารถในการนำพาผู้อื่นให้รอดพ้นจากภัยอันตราย ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถในการปกครองหมู่คณะให้สงบร่มเย็น มีความสุขความเจริญทั้งทางโลกและทางธรรม ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ผู้นำจะมีภาวะที่ดีได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะและคุณธรรมที่ดีในตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญ

ภาวะผู้นำในชาดก จึงเป็นบทบาทภาวะของพระโพธิสัตว์ซึ่งกำเนิดมาในแต่ละชาตินั้นมีบทบาทความเป็นผู้นำในหลากหลายรูปแบบ ท่านอาจเป็นพระราชา อำมาตย์ พรหมณ์ อาจารย์ศิกขา ปาโมกข์ บัณฑิต นายช่าง คนยากจน ชาวนา นักเลง สัตว์ต่างๆ ไม่ว่าพระโพธิสัตว์จะเสวยพระชาติหรือกำเนิดเป็นอะไรก็ตาม ท่านจะมีภาวะความเป็นผู้นำโดยคุณธรรมโดดเด่นในตนเองให้เห็นได้อย่างเด่นชัด และภาวะความเป็นผู้นำของท่านนั้น จะแสดงออกมาโดยการปกครอง การทำงาน การสั่งสอน อบรม การพูด การใช้ชีวิตประจำวัน และอื่นๆ

### ๓.๒.๓ วิเคราะห์ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในชาดก

ในทัศนะของชาดก ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใดๆ ก็ตามล้วนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เช่น ผู้นำประเทศ ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม ข้าราชการ พ่อค้า ครูอาจารย์ นักบวช อาชีพต่างๆ ตลอดจนผู้ที่ เป็นเพื่อน หรือเป็นผู้นำในครอบครัวในฐานะพ่อแม่ สามเณร ภรรยา ลูก ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของครอบครัว ชุมชน สังคม หรือประเทศชาติได้อย่างแท้จริง

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีคุณลักษณะและคุณธรรมที่ดีย่อมนำพาตนเองและบุคคลที่อยู่ด้วย ให้ประสบความสำเร็จและความสุขในชีวิต ผู้วิจัยจำแนกภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในชาดกได้ดังนี้

#### ๓.๒.๓.๑ ในฐานะที่เป็นแบบอย่างของสังคม

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำในชาดกมีความสำคัญในการเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่น กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในอันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางกายกรรม วาจกรรม และมโนกรรม ซึ่งตัวของผู้นำเองนั้นจะเป็นตัวอย่างของผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม และส่วนมากผู้นำในชาดกที่แท้จริงนั้นแท้ที่จริง ก็คือตัวของพระโพธิสัตว์ผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินเรื่องราว หรือการอบรมธรรมะให้ผู้อื่นได้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการดำเนินชีวิต ทัศนคติในการกระทำสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้นทั้งทางโลกและทางธรรม กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำในชาดกคือผู้นำที่พึงประสงค์ เป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำที่ตรง เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน เป็นผู้นำที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรม ซึ่งส่วนมากคือบทบาทของพระโพธิสัตว์ซึ่งเสวยชาติเป็น

บุคคลฐานะต่างๆ ตลอดจนเป็นสัตว์ และเป็นเทวดา เป็นผู้นำที่มีความดีมาแต่กำเนิด จากการที่ได้สั่งสมบารมีมานานับชาติ ซึ่งบทธาปาทและคุณสมบัติอันหลากหลายของพระโพธิสัตว์อันเป็นบทธาปาทในอดีตชาติของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในชาติกัมมทุกเรื่องนั้น ล้วนเป็นคุณสมบัติเป็นบทธาปาทลีลาของบุคคลผู้มีคุณธรรมประการต่างๆ ตัวอย่างเช่น

ใน มหาสุตโตสมชาดก<sup>๓๘</sup> พระโพธิสัตว์เสวยพระชาติเป็นพระราชาสุตโตสม ทรงเป็นพระราชาผู้เปี่ยมด้วยคุณธรรม ปกครองบ้านเมืองด้วยทศพิธราชธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความกตัญญูต่อบิดามารดา ให้ความอนุเคราะห์ญาติมิตรอย่างดียิ่ง เป็นผู้ยินดีในการให้ทาน มีความเมตตา ไม่โกรธ และมีความอดทนเป็นเลิศ นับเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคม

ใน เถลปัตรชาดก<sup>๓๙</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็น พระโอรสผู้มีความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญาเป็นยิ่ง ได้เดินทางผ่านป่าที่อันเป็นที่อยู่ของยักษ์ซึ่งมีอุบายจะจับพระองค์กินเป็นอาหาร แต่ด้วยความมีสติปัญญา และความไม่ประมาท ทำให้พระองค์ไม่หลงไหลไปในการยั่วยวนของนางยักษ์ ทำให้รอดพ้นออกมาจากป่าที่บีบ และได้เดินทางไปเป็นพระราชาที่เมืองตักกศิลาได้สำเร็จ

บุคคลที่เป็นผู้นำในทุกฐานะควรดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ที่อยู่ด้วยและประชาชน เพราะการกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีนั้นนับเป็นการสอนที่ยิ่งใหญ่ เพื่อให้ผู้ที่อยู่ด้วย หรือผู้ที่อยู่ใต้ปกครองมีการเรียนรู้และประพฤติตาม

### ๓.๒.๓.๒ ในฐานะที่เป็นผู้ปกป้องคุ้มครอง

ผู้นำในชาดกมีความสำคัญในฐานะการเป็นผู้ให้ความปกป้องคุ้มครองผู้ที่ยอ่อนแอกว่า หรือผู้ที่เป็นบริวารให้มีความสุขความเจริญ กล่าวได้ว่า ผู้นำนั้นพึงมีศิลปะในการปกครองอย่างยอดเยี่ยม จึงจะสามารถครองใจคนและนำพาคนอื่นให้ไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ในคัมภีร์ชาดกนั้น การที่ผู้นำจะสามารถครองใจผู้ตาม หรือผู้ที่อยู่ใต้ปกครองอย่างดีนั้นก็คือการเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถ เป็นคนดีมีมงคล ๓๘ ซึ่งการประพฤติตนเป็นคนดี มีศีลธรรมนั้นย่อมทำให้ผู้ที่อยู่ด้วยมีความอบอุ่นใจ และรู้สึกปลอดภัยที่ได้เดินตามผู้นำท่านนั้นๆ ผู้นำในชาดกมีวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่คับขันให้กลับมาดี หรือแสดงให้เห็นถึงการสร้างคุณธรรม อันคือ บารมี ๑๐ ในลักษณะต่างๆ ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า บทธาปาทต่างๆ ของพระโพธิสัตว์นั้นจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรืออยู่ในเหตุการณ์ได้รับความรู้ได้จุดประกายความคิดที่ดี รวมทั้งเป็นปัจจัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนจากไม่ดีให้กลับมาเป็นดีได้อีกด้วย

ในชาดกหลายๆ เรื่อง แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่ให้การปกป้องคุ้มครองผู้ที่ยมาขอความช่วยเหลือ บริวารในหมู่คณะ และสมาชิกในครอบครัว ตัวอย่างเช่น

ใน มหาภิกขชาดก<sup>๔๐</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นพญาลิง มีบริวารแปดหมื่นตัว ในคราวที่มีภัยมาถึงหมู่บริวาร พญาลิงแสดงความปกป้องคุ้มครองบริวารให้ปลอดภัยโดยได้ทอดตนเป็นสะพาน

<sup>๓๘</sup> ขุ.ชา.อสิตติ. (ไทย) ๒๘/๓๗๑ - ๔๙๔/๑๕๘ - ๑๘๒, ขุ.ชา.อสิตติ.อ. (ไทย) ๔/๑ /๖๑๗ - ๗๒๒.

<sup>๓๙</sup> ขุ.ชา.เอกก. (ไทย ) ๒๗/๙๖/๔๐, ขุ.ชา.เอกก.อ. (ไทย ) ๓/๒/๓๕๓ - ๓๖๙.

<sup>๔๐</sup> ขุ.ชา.สตตก. (ไทย) ๒๗/๘๓ - ๘๙/๒๗๐ - ๒๗๑

ให้บริวารข้ามฝั่งรอดพ้นจากการถูกฆ่าไปได้ พญาลิงมีความอดทนเป็นเยี่ยม แม้ในที่สุด ลูกลิงเกรงซึ่งเดินข้ามตัวของพญาลิงเป็นตัวสุดท้ายกระทำการกระโดดกระที่บพญาลิงให้ได้รับความเจ็บปวด สาหัสเจียนตาย พญาลิงก็ยังให้อภัย มีความอดทนอดกลั้นไม่ลุอำนาจแก่ความโกรธ แม้ใกล้ตายก็ยังได้ให้อโวาทแก่พระราชินี ให้ดำรงตนอยู่ในทศพิธราชธรรมอันดี

ใน สาลิกะทวารชาดก<sup>๔๑</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นพญานกแขกเต้า ได้ให้ความปกป้องคุ้มครองพ่อแม่ ลูกน้อย และนกอื่นๆ เป็นผู้มีความกตัญญูเลี้ยงดูบิดามารดาเป็นอย่างดี เมื่อพญานกแขกเต้าไปหาอาหารในที่แห่งใด เมื่อบริโภคอาหารอิ่มแล้ว ก็จะใช้จะงอยปากคาบอาหารมาป้อนให้พ่อแม่ที่อยู่มองในรังเสมอๆ ตลอดจนป้อนอาหารให้แก่ลูกน้อย และยังเผื่อแบ่งปันอาหารให้แก่นกขรากลและนกพิการต่างๆ ด้วย<sup>๔๒</sup>

ผู้นำที่ดีในชาดกจึงมีความสำคัญในการให้ความช่วยเหลือ ปกป้อง คุ้มครอง ดูแลผู้ที่อ่อนแอกว่าให้ปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้มีจิตใจหนักแน่น เสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

๓.๒.๓.๓ ในฐานะเป็นผู้นำทางและนำพาให้ถึงเป้าหมายทั้งในโลกนี้และโลกหน้า

ผู้นำที่ดีมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ผู้นำที่ดีในชาดกนั้นจะมีความสามารถนำพาผู้ที่อยู่ด้วย หรือผู้ที่อยู่ใต้ปกครองไปสู่สภาวะที่ดีขึ้นของชีวิต และเนื่องจากชาดกเป็นเรื่องราวการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์เป็นสำคัญ การนำพาของผู้นำที่ดีหรือของพระโพธิสัตว์นี้จะเป็นการนำพาให้คนมีศีลธรรมและจริยธรรมที่ดีขึ้นตลอดจนมีการอบรมตนให้เจริญทางจิตใจและมีการเปลี่ยนแปลงจนเห็นได้ชัด

ทัศนะของผู้นำในการปกครองครอบครัวยุคที่สะท้อนให้เห็นในชาดกนั้น กล่าวได้ว่าผู้นำครอบครัวที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม และนำพาครอบครัวให้ผ่านพ้นวิกฤติไปได้ด้วยคุณธรรมที่มีอยู่ในตน อันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงอันเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างแท้จริง และความมั่นคงที่วามั่นคงของจิตใจที่ไม่หวั่นไหวในกิเลสต่างๆ ที่มายุ่วยวน กล่าวได้ว่า หากผู้นำครอบครัวมีจิตใจที่มั่นคงในศีลธรรม มีสติปัญญาที่ดี ก็จะสามารถนำพาครอบครัวของตนให้รอดพ้นจากวิกฤติต่างๆ ได้ พระโพธิสัตว์จะกำเนิดเป็นพ่อ เป็นสามี หรือเป็นลูกชาย ก็จะมีบทบาทเป็นผู้นำทางด้านความคิด การประพฤติปฏิบัติตนในครรลองของศีลธรรมอันดีอยู่เสมอ

สำหรับการปกครองชุมชนนั้น พระโพธิสัตว์จะดำเนินการปกครองชุมชนโดยใช้หลักเกี่ยวกับการปกครองประเทศนั้นคือหลักการของทศพิธราชธรรม ๑๐ อันเป็นหลักสำคัญที่จะพาให้รอดพ้นจากวิกฤติ ปัญหาต่างๆ รวมทั้งนำความสงบร่มเย็นมาสู่ชุมชนนั้นๆ ด้วย

ในคัมภีร์ชาดกที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับรัฐศาสตร์หรือการปกครองในระดับประเทศนั้น จะเห็นได้ว่า พระมหากษัตริย์หรือพระราชานั้นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุด กษัตริย์เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พฤติกรรมหรือความประพฤติ ความคิด จิตใจของกษัตริย์เป็นตัวแปรสำคัญ

<sup>๔๑</sup> ชุ.ชา.ปภิณณก. (ไทย) ๒๗/๑ - ๑๗/๔๒๓ - ๔๒๔

ที่จะทำให้การปกครองในรัฐนั้นๆเป็นไปด้วยธรรมะ หรือเป็นไปด้วยความไม่เป็นธรรมะ พระมหากษัตริย์จัดเป็นศูนย์กลางแห่งการปกครอง คำตรัสของพระมหากษัตริย์จัดเป็นสิ่งที่ขาดที่จะให้สิ่งต่างๆดำเนินไปได้อย่างไร และบทบาทของกษัตริย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพของดินฟ้าอากาศตลอดจนเกี่ยวข้องกับความอุดมสมบูรณ์ของพืชพันธุ์ธัญญาหารต่างๆ ดังนั้น ในการปกครองระดับประเทศ ผู้นำประเทศหรือกษัตริย์นั้นเป็นบุคคลผู้กำหนดทิศทางของประชาชนและความเป็นไปต่างๆในรัฐนั้นๆอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียว และเหตุที่เป็นดังนี้ในคัมภีร์ชาดกจึงมีการแสดงให้เห็นว่า การที่รัฐนั้นๆมีกษัตริย์ที่ทรงทศพิธราชธรรม มีกษัตริย์ที่มีศีลธรรมอันดีจะทำให้ประเทศชาติเจริญรุ่งเรืองและประชาชนเป็นสุข และในคัมภีร์ชาดกก็ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเช่นกันว่า หากรัฐหรือประเทศนั้นๆมีพระราชาที่ไม่มีศีลธรรมอันดียอมทำให้ประเทศชาติลำบากเดือดร้อน ประชาชนตกทุกข์ได้ยาก เกิดภัยพิบัติต่างๆ ผู้นำประเทศจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงมีคำสอนหลายๆอย่างให้ผู้นำประพฤติตัวอยู่ในศีลธรรมอันดีเพื่อให้เกิดผลที่ดีแก่ประชาชนทุกๆไป ตัวอย่างเช่น

ในชาดกเรื่องเอกราชชาดก<sup>๔๓</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นพระเจ้าเอกราชซึ่งทรงเป็นกษัตริย์ที่มีเมตตาธรรมเป็นอย่างยิ่ง ในคราวที่พระเจ้าโกศลเชื้อฟังกาญจของอำมาตย์ช่วยกัฬมาล้อมเมืองของพระเจ้าเอกราช ต้องการที่จะจับพระเจ้าเอกราชและยึดประเทศของพระองค์ พระเจ้าเอกราชไม่ทรงสั่งให้ทหารทำร้ายพระเจ้าโกศลที่ยกทัพมาเบียดเบียนแคว้นของพระองค์ ทั้งๆที่พระเจ้าเอกราชมีกองทัพที่ยิ่งใหญ่กว่า มีทหารมากกว่า แต่ไม่ปรารถนาจะให้เกิดสงคราม จึงยอมให้พระเจ้าโกศलयกทัพเข้ามาในแคว้นของพระองค์แต่โดยดี และได้สั่งให้แม่ทัพนายกองเจริญเมตตาให้แก่ผู้ที่ตั้งตนเป็นศัตรู ปรากฏว่าด้วยผลแห่งการเจริญเมตตาธรรม ทำให้พระเจ้าโกศลมีอาการปวดศีรษะอย่างแรง และเกิดการสำนึกผิดว่าตนไม่ควรกระทำความไม่ดีต่อผู้ที่มีศีล และมีจิตใจดีเช่นพระเจ้าเอกราช พระเจ้าโกศลจึงขอขมาและกลับตัวเป็นคนดี เป็นกษัตริย์ที่มีความเมตตากรุณา ไม่เบียดเบียนรังแกผู้ใด จากชาดกเรื่องนี้ นับได้ว่า พระเจ้าเอกราชเป็นผู้ที่มีเมตตา ไม่ก่อศัตรู ไม่อาฆาตพยาบาท และนำพาให้เหล่าอำมาตย์และทหารทั้งหลายเจริญเมตตาเพื่อชนะข้าศึกด้วย นับเป็นการบำเพ็ญธรรมที่ยิ่งใหญ่

ความสำคัญของผู้นำในชาดกที่ได้แสดงบทบาทในชาดกแต่ละเรื่องนั้น มักจะมีบทบาทความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นแบบอย่างให้สังคม ในฐานะผู้ปกป้องคุ้มครองผู้อื่น และในฐานะผู้ที่เป็นผู้นำทางด้านศีลธรรม คุณธรรม นำพาให้สำเร็จประโยชน์ เดินทางไปสู่เป้าหมายทั้งในโลกนี้และโลกหน้าอย่างแท้จริง โดยที่ผู้นำแต่ละคนมักจะมีบทบาททั้ง ๓ ประการอยู่ในตนเองอย่างครบถ้วนไม่แยกออกจากกัน

### ๓.๒.๔ วิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำเพื่อสันติภาพที่พึงประสงค์ที่ปรากฏในชาดก

ผู้นำที่พึงประสงค์ หรือ ผู้นำตรง คือผู้นำที่เป็นผู้นำในอุดมคติอย่างแท้จริง กล่าวคือเป็นผู้นำ มีความดีงาม มีคุณธรรมในใจโดยธรรมชาติ และมีความเก่งในการบริหารจัดการงานต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีคุณสมบัติของผู้นำติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่ว่าจะเป็นเกิดมาในวรรณะใด หรือมีอาชีพใดๆ จะมีตำแหน่งเป็นผู้นำ หรือไม่มีตำแหน่งเป็นผู้นำ ก็จะเป็นผู้ทรงความดีเป็นเลิศ อย่างเห็นได้ชัด จะกระทำการสิ่งใดๆ ก็จะมีคุณธรรมกำกับอยู่เสมอ และเมื่อมีโอกาสได้ตำแหน่งเป็นผู้นำในที่ใดๆก็

<sup>๔๓</sup> ขุ.ชา.จตุกก. (ไทย) ๒๗/๙ - ๑๒/๑๕๘

แล้วแต่ จะใช้คุณธรรมที่ตนมีนั้นปกครองตน ปกครองครอบครัว ปกครองชุมชน ปกครองบ้านเมืองให้สงบสุขร่มเย็น เป็นผู้หน้าที่เปี่ยมไปด้วยทศพิธราชธรรม และมีพรหมวิหาร๔ และคุณธรรมอื่นๆอีกในการดำเนินชีวิตและในการปกครองประชาชน อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำประเภทต้นตรงปลายตรง หรือสว่างมาและสว่างไป ซึ่งก็คือผู้นำที่ยึดถือเอาธรรมะเป็นหัวใจในการปกครอง ผู้นำประเภทนี้ เห็นได้ชัดเจนจากบทบาทของพระโพธิสัตว์ ซึ่งเป็นอดีตชาติของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า และ บทบาทของอดีตมหาสาวกในชาดกเรื่องต่างๆ ตัวอย่างเช่น

#### ๑) มีสัจจาจาและความกตัญญู

ในชัยททิสชาดก (ชัยททิสชาดก)<sup>๔๔</sup> พระเจ้าชัยททิสเป็นกษัตริย์ที่ปกครองประเทศด้วยทศพิธราชธรรม พระองค์ได้เสด็จประพาสป่าและถูกยักษ์จับไปเพื่อกินเป็นอาหาร พระองค์ได้ขอร้องยักษ์เพื่อกลับมาทำธุระที่นั่นดหมายกับพราหมณ์ไว้ที่ในเมืองก่อน เมื่อเสร็จธุระแล้วจะเดินทางกลับมาให้ยักษ์จับกินเป็นอาหาร และให้คำมั่นสัญญาว่าจะรักษาคำสัตย์อย่างแน่วนอน ยักษ์จึงยอมปล่อยตัวให้กลับมาพระราชวัง เมื่อพระองค์ทำธุระเรียบร้อยแล้ว ได้มอบหมายราชสมบัติให้พระโอรสชื่อ อลิสัตต ุรราชกุมารปกครองบ้านเมืองต่อไป พร้อมทั้งเล่าเรื่องให้พระราชโอรสทราบ ว่า ตนจะต้องเดินทางไปเป็นอาหารของยักษ์ตามคำสัญญา

เมื่อพระโอรสทราบเรื่องจึงขอพระบิดาว่าตนขอแสดงความกตัญญูต่อพระบิดา โดยที่ตนจะเดินทางไปเป็นอาหารของยักษ์แทนพระราชบิดา พระบิดาเห็นความตั้งใจจริงของพระโอรสจึงยอมอนุญาตให้ไป เมื่อพระราชกุมารเดินทางมาถึงที่อยู่ของยักษ์ ได้พูดคุยกัน ยักษ์มีความประทับใจในความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ และความเสียสละของพระราชกุมาร ที่ยอมสละชีวิตแทนพระราชบิดา ยักษ์จึงกล่าวคำสรรเสริญพระกุมาร และตนเองได้ขอตนเว้นการกินเนื้อของพระโอรส โดยกล่าวว่า ผู้ใดกินเนื้อของผู้มีสัจจะวาจาอย่างแท้จริงผู้นั้นศีรษะจะต้องแตกออกเป็นเจ็ดเสี่ยง ยักษ์กล่าวว่า พระราชกุมารเป็นคนดีมีศีลธรรมอย่างสูงยอมตายแทนพระบิดา เป็นบุคคลที่มีความกตัญญูอย่างยิ่ง เป็นบุคคลที่หาได้ยากในโลก ตนไม่ควรเบียดเบียนคนดีเช่นนี้ จากนั้นจึงกล่าวเชิญให้พระราชกุมารเดินทางกลับพระราชวัง และเมื่อพระกุมารตรวจสอบพบว่า แท้จริงแล้ว ยักษ์ตนนั้นเป็นพระเชษฐาของตนที่จากพระราชวังมาตั้งแต่เยาว์วัยเพราะมีนางยักษ์ขโมยมาเลี้ยงไว้เป็นลูก พระราชกุมารจึงทูลเชิญให้ยักษ์กลับไปใช้ชีวิตในวัง เป็นมนุษย์ธรรมดา และจะได้อยู่กับครอบครัวอย่างมีความสุข

จากชาดกเรื่องนี้แสดงให้เห็นชัดว่าความซื่อสัตย์และความกตัญญูของพระราชอาหรือผู้นำนั้น ทำให้รอดพ้นจากวิฤติต่างๆมาได้ด้วยดี

#### ๒) มีทศพิธราชธรรม

ชาดกเรื่อง มหาสึลวชาดก<sup>๔๕</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นพระเจ้ามโหสถมหาสวหาราช พระองค์กระทำตนเป็นผู้นำที่พึงประสงค์กล่าวคือ พระองค์เป็นผู้ที่ปกครองบ้านเมืองด้วย

<sup>๔๔</sup> พุ.ชา.ทีสติ. (ไทย) ๒๗/๖๔ - ๙๖/๕๔๗ - ๕๕๔.

<sup>๔๕</sup> พุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๕๑/๒๒.

ทศพิธราชธรรม มีการถือศีล และให้ทานเป็นประจำ ทรงสมบูรณ์ด้วยพระขันติ พระเมตตากรุณา และให้ทานด้วยความเบิกบานแช่มชื่น พระองค์ทรงรักประชาชนเสมอด้วยลูกแท้ๆของพระองค์เอง

ในแคว้นของพระองค์นั้น มีอำมาตย์ชั่วผู้หนึ่งกระทำความผิดและถูกขับไล่ให้ออกไปจากกรุงพาราณสี อำมาตย์ผู้นี้ได้ไปรับราชการทำงานที่เมืองโกศล จนเป็นที่ไว้วางใจของพระเจ้าโกศล อำมาตย์ชั่วได้ทูลยุยงให้พระเจ้าโกศลยกทัพมารุกรานพระเจ้าพาราณสี พระเจ้าโกศลได้กระทำตามอำมาตย์ชั่วผู้นั้น และได้จับพระเจ้าพาราณสีพร้อมด้วยหมู่อำมาตย์ฝังลงในหลุม พระเจ้าพาราณสีมิได้มีความอาฆาตเลยได้ตรัสให้อำมาตย์ทั้งหมดพากันเจริญเมตตา อย่าได้มีความโกรธในใจเลย พระเจ้าพาราณสีได้ใช้ปฏิภาณไหวพริบเอาตัวรอดจากอันตรายได้ และได้เสด็จกลับมาในเมืองพาราณสี ได้แสดงธรรมแก่พระเจ้าโกศล ทำให้พระเจ้าโกศลสำนึกในความผิดของตนและทูลขอขมา และได้อภัยเชิญให้พระเจ้าสีลมหาราชหรือพระเจ้าพาราณสีกลับครองราชย์สมบัติตามเดิม และได้ลงโทษอำมาตย์ชั่ว

พระเจ้าโกศลขอมอบตัวเป็นผู้ดูแลพระเจ้าสีลมหาราชให้พ้นภัยเอง พระเจ้าโกศลได้ตรัสสรรเสริญพระเจ้าสีลมหาราชว่าเป็นผู้ที่สมบูรณ์พร้อมด้วยศีลอันดี

จากชาดกเรื่องนี้ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความดีของผู้นำนั้นเป็นที่สรรเสริญและประทับใจของคนทั่วไปและแม้แต่ผู้ที่เป็นพระราชาด้วยกันก็ยังได้ศึกษาและปฏิบัติตาม นับเป็นสิ่งที่น่ายกย่อง

### ๓) มีสติปัญญาดี

ใน สุนหุชาดก<sup>๔๖</sup> พระโพธิสัตว์ กำเนิดเป็นอำมาตย์ของพระเจ้าพรหมทัตแห่งกรุงพาราณสี มีพ่อค้าม้าม้ามาขายในเมือง ๕๐๐ ตัว พระราชาต้องการซื้อม้านั้นไว้ แต่ไม่ต้องการเสียเงินแพง จึงหาอุบายทำราคาม้าให้ถูกลง โดยการที่พระองค์ได้ปล่อยม้าโสณะซึ่งเป็นม้าดุร้ายเข้าไปกัดม้าที่เขานำมาขาย ทำให้ม้าพิการจะได้ต่อรองราคาให้ถูกลง ซึ่งทำให้พ่อค้าไม่พอใจมาก อำมาตย์จึงคิดหาวิธีสอนพระราชาไม่ให้ทำเช่นนั้นอีก โดยได้บอกพ่อค้าม้าว่า ในคราวต่อไปให้นำม้าโกง ม้าดุร้าย มาขายให้แก่พระราชา ในคราวต่อมาเมื่อพ่อค้านำม้ามาขายให้พระราชาอีก พระราชาก็ปล่อยม้าโสณะเข้าไปกัดม้าที่เขานำมาขาย แต่ในครั้งนีทางฝ่ายพ่อค้าได้นำม้าสุหนุซึ่งเป็นม้าดุร้ายมาด้วย เมื่อม้าโสณะวิ่งเข้าไปพบกับม้าสุหนุ ต่างฝ่ายต่างก็พอใจกันและไม่ทำร้ายกัน พระโพธิสัตว์หรืออำมาตย์จึงให้ข้อคิดแก่พระราชาว่า ม้าทั้งสองมีธาตุเดียวกัน เป็นม้าที่ดุร้ายเหมือนกัน จึงชื่นชมในกันและกัน ไม่ทำร้ายกัน ความดีย่อมเข้ากันได้กับความดี ความชั่วย่อมเข้ากันได้กับความชั่ว และกราบทูลต่อไปอีกว่า ธรรมดาพระราชาไม่ควรมีความโลภในทรัพย์สมบัติของผู้อื่น ไม่ควรมีความโลภจัดและทำลายทรัพย์สมบัติของผู้อื่นให้เสียหาย และทูลขอให้พระราชาตีราคาม้าที่เขานำมาขายตามความเป็นจริง พระราชาสำนึกในความผิด มีความละอายใจ จึงกระทำตามและปฏิญาณที่จะอยู่ในโอวาทของพระโพธิสัตว์คืออำมาตย์ตลอดไป

<sup>๔๖</sup> ขุ.ชา.ทก. (ไทย) ๒๗/๑๕ - ๑๖/ ๖๖.

จากชาดกเรื่องดังกล่าวข้างต้นนับเป็นตัวอย่างอันดีของอำมาตย์หรือบุโรหิตที่มีความเป็นผู้นำที่ดีในด้านการให้ความคิด ให้แนวทางที่ถูกต้องทางศีลธรรมแก่พระราชหรือพระมหากษัตริย์ เป็นที่น่าสังเกตว่า พระราชาหรือพระมหากษัตริย์หรือผู้นำในตำแหน่งสูงๆ จะกระทำตนให้ถูกต้องตรงทางตามศีลธรรมที่ดีได้นั้น จะต้องมียำมาตย์ที่ดี อยู่ใกล้ชิดและให้คำแนะนำต่างๆ

#### ๔) มีความไม่โลภ

ใน ชรูปานชาดก<sup>๔๗</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นหัวหน้าพ่อค้า ได้เดินทางไปค้าขายกับเพื่อนพ่อค้าด้วยกัน เมื่อหัวหน้า พ่อค้าทั้งหลายผู้มีความต้องการน้ำพากันขุดบ่อน้ำเก่า ได้แร่เหล็ก แร่ทองแดงดีบุก ตะกั่ว แก้วมณี เงินทอง แก้วมุกดาและแก้วไพฑูรย์ เป็นอันมาก พระโพธิสัตว์ได้เตือนให้เพื่อนพ่อค้ารู้จักพอแต่พ่อค้าเหล่านั้นมีความโลภมาก ไม่รู้จักพอ ขุดไปอีก จนพญานาคโกรธ พ่นพิษใส่ตายกันหมดเหลือแต่พ่อค้าพระโพธิสัตว์รอดพ้นมาได้ และนำทรัพย์ที่ได้มาแจกแก่ชาวเมืองจนหมดสิ้น

จากบทบาทของผู้นำที่พึงประสงค์ในฐานะของพ่อค้าหรือนักธุรกิจจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า จะเป็นผู้ทำธุรกิจหรือการค้าอย่างซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา มีความสังเกต ระมัดระวัง รอบคอบ และไม่ปล่อยให้ความโลภอยากได้มากๆ เข้ามาครอบงำจิตใจ ทำให้ประกอบการค้าได้อย่างยั่งยืนและนำพาผู้อื่นให้พบความเจริญได้

#### ๕) มีความกล้าหาญ

ความกล้าหาญในกรณีนี้เป็นความกล้าหาญในการประพฤตินเป็นคนดี แม้อยู่ท่ามกลางความเลวร้าย ก็ไม่หวั่นไหวที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ตนเห็นว่าดีจริงๆ และมีความกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที เห็นได้ชัดเจนว่าผู้นำที่พึงประสงค์ในชาดกเป็นผู้มีความกล้าหาญ และมีความสามารถแก้ปัญหาได้ทันทีที่ไม่ใช่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นจนไม่อาจแก้ไขได้ ความกล้าหาญของผู้นำนั้นเป็นการกล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค ปัญหาต่างๆ ตลอดจน สถานการณ์ที่บีบคั้น และมีความกล้าแสดงออกด้วยความมั่นใจ การแสดงออกที่ดังมานั้นๆ ก็คือบทบาทการเป็นผู้นำที่พึงประสงค์อย่างหนึ่ง ตลอดจนความกล้าหาญของผู้นำนั้นหมายถึงการมีจิตใจหนักแน่นไม่หวั่นไหว ไม่กลัวเกรงสิ่งใดๆ ที่จะต้องประสบ เพราะมีความมั่นใจในคุณธรรม และความสามารถในการแยกแยะความถูกผิด ความดีชั่ว ได้อย่างเหมาะสมในชาดกเรื่อง ปัญจาวุธชาดก<sup>๔๘</sup> จะเห็นบทบาทของพระโพธิสัตว์ซึ่งกำเนิดเป็นพระกุมารผู้มีความกล้าหาญ ไม่ครั่นคร้ามต่ออุปสรรคใดๆ เมื่อต้องเดินทางผ่านไปในป่าใหญ่ ซึ่งเป็นที่อยู่ของยักษ์สีเลสโลมะซึ่งเป็นยักษ์ที่มีความดุร้ายอย่างมาก จับคนกินเป็นอาหารมานับไม่ถ้วนแต่พระเจ้าปัญจาวุธนั้นมีได้มีความเกรงกลัวใดๆ เมื่อต้องเผชิญหน้ากับยักษ์ พระกุมารได้ทำการต่อสู้กับยักษ์ร้ายในทุกรูปแบบ ถึงแม้จะตัวเล็กกว่า แต่มีดวงใจที่ใหญ่ยิ่ง ก็ไม่เกรงกลัวใดๆ เมื่อทำการต่อสู้กับยักษ์ พระกุมารได้ใช้อาวุธที่มีคือลูกศร พระขรรค์ ใช้กำลังกายทั้งหมดที่มีต่อ ยะ อย่างไม่ยั้งแม้จะทำอะไรยักษ์ไม่ได้ก็ไม่ครั่นคร้าม ได้ใช้สติปัญญาและความกล้าหาญทั้งหมดที่มี เจริญต่อรองกับยักษ์ให้ยักษ์กลัวบาปกรรมที่ก่อขึ้น จนในที่สุดยักษ์ยอมแพ้พระเจ้าปัญจาวุธ และยอมถือศีล เลิกประพฤตินเป็นคนโหดร้ายเหมือนที่เคยเป็น

<sup>๔๗</sup> พุ.ชา.ติก. (ไทย) ๒๗/๑๖ – ๑๘/๑๒๓.

<sup>๔๘</sup> พุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๕๕/ ๒๓.

ในชาดกเรื่อง โภชาขานียชาดก<sup>๔๙</sup> พระโพธิสัตว์เกิดเป็นม้าชื่อโภชาขานียะ เป็นม้ามงคลของพระราชาทรงกรุงพาราณสี ครั้งหนึ่งพระราชาทรง ๗ พระองค์ยกทัพมาล้อมกรุงพาราณสีและบีบบังคับให้พระเจ้าพาราณสียกกรุงพาราณสีให้แก่พระราชาทรง ๗ ถ้ามีเช่นนั้นจะต้องทำการรบกัน

พระเจ้าพาราณสีโปรดให้ทหารม้า นำม้าโภชาขานียะออกทำสงครามกับข้าศึกซึ่งม้าโภชาขานียะได้ออกรบด้วยความกล้าหาญ สามารถเอาชนะกองทัพของพระราชาทรงได้ถึง ๖ ประเทศและแม่ทัพได้จับพระราชาทรง ๖ พระองค์ เมื่อรบชนะกองทัพแล้ว ม้าโภชาขานียะได้รับบาดเจ็บสาหัส เลือดไหลโหลมกาย มีความทรมานมาก เมื่อนายทหารม้าเห็นเช่นนั้น จึงคิดจะให้ม้าโภชาขานียะได้พัก ส่วนตนจะควมม้าตัวอื่นออกทำการศึก รบกับทัพของพระราชาทรงที่ ๗

ม้าโภชาขานียะแม้จะได้รับบาดเจ็บสาหัส แต่ได้ตระหนักว่า หากตนไม่ออกทำการศึกในครั้งสุดท้ายนี้ โอกาสที่พระเจ้าพาราณสีจะได้รับชัยชนะนั้นจะไม่มีเลย ศักดิ์ทั้ง ๖ ครั้งที่ทำการรบชนะมาแล้วก็จะเป็นการสูญเปล่า เพราะม้าตัวอื่นไม่สามารถทำการรบได้เท่ากับตน เมื่อคิดดังนี้ จึงให้นายทหารม้าผูกเกราะพาตนออกรบ เมื่อออกรบ ม้าโภชาขานียะสามารถสู้ศึกเอาชนะพระราชาทรงที่ ๗ ได้ พระเจ้าพาราณสีประสพชัยให้ประหารพระราชาทรง ๗ แต่ม้าโภชาขานียะได้ขอชีวิตพระราชาทรง ๗ ไว้และให้ออวาทว่า ให้พระราชาทรงบำเพ็ญทาน รักษาศีล ปกครองโดยทศพิธราชธรรมเมื่อให้ออวาทเสร็จ ม้าโภชาขานียะก็ถึงแก่กรรมในที่นั้น จากชาดกเรื่องนี้ จะเห็นได้ถึงความกล้าหาญ ความมั่นใจ ตลอดจนความเพียรของพระโพธิสัตว์เป็นอย่างยิ่ง แม้จะได้รับความเจ็บปวดแสนสาหัสเจียนตาย แต่ก็พยายามลุกขึ้นต่อสู้ เอาชนะข้าศึกได้เป็นผลสำเร็จ สามารถปกป้องประเทศชาติของตนไม่ให้ตกเป็นเมืองขึ้นของผู้อื่นได้

กล่าวได้ว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ในชาดกนั้นแสดงออกซึ่งความกล้าหาญในการที่จะเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคอย่างเด่นชัด และมีความมั่นใจในการกระทำต่างๆ ไม่มีความหวาดหวั่นพรันพรึงหรือลังเล ตลอดจนไม่มีความท้อถอยใดๆปรากฏให้เห็น ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ย่อมนำมาความมั่นใจมาสู่ผู้ที่อยู่ใต้การปกครองอย่างยิ่ง

## ๖) มิวีสัยทัศน์

ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความสามารถหยั่งรู้ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและหาวิธีป้องกันไม่ให้นั่นต้องตกเป็นเหยื่อของปัญหานั้นๆ

ใน สิงคาลชาดก<sup>๕๐</sup> ได้กล่าวถึงราชสีห์ซึ่งเป็นผู้นำได้มีความรอบคอบพิจารณาที่จะแก้ปัญหาให้ลุกล่งไปได้ มีการหยั่งรู้เหตุการณ์โดยที่มีจิตใจเยือกเย็น ไม่ผลีผลาม และเป็นคนช่างสังเกตทำให้ไม่ต้องตกเป็นเหยื่อความตายเหมือนราชสีห์ผู้เป็นน้องทั้ง ๖ ตัว ชาดกเรื่องนี้มีคำกล่าวว่าเป็นบุคคลที่ทำงานด้วยความรีบร้อน ไม่มีความรอบคอบ มีความผลุนผลัน ใจเร็วด่วนได้ ย่อมทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ประสบกับความทุกข์ความเศร้าโศกอย่างแน่นอน

<sup>๔๙</sup> ขุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๒๓/๑๐.

<sup>๕๐</sup> ขุ.ชา.ทุก. (ไทย) ๒๗/๓ - ๔/๖๒ - ๖๓.

ใน ตีปัลลัตถมิกชาดก<sup>๕๑</sup> ได้กล่าวถึง พญาเนื้อผู้เป็นลุง ได้สอนวิธีการเอารอดจากบ่วงของนายพรานแก่เนื้อผู้เป็นหลาน เมื่อหลานติดบ่วงของนายพรานจริงๆ จึงนำเอาวิชาที่เรียนรู้จากผู้เป็นลุงมาใช้ ทำกลลวงว่าตายแล้ว นายพรานเชื่อว่าเนื้อนั้นตายแล้วจริงๆ จึงตัดบ่วงลงมาและปล่อยให้เนื้อนอนอยู่ ไม่ได้ระมัดระวัง เนื้อที่ติดบ่วงจึงลุกขึ้นวิ่ง และสามารถพาตัวเองให้รอดจากความตายกลับมาสู่ครอบครัวได้อย่างปลอดภัย เราจะเห็นถึงความเป็นผู้นำของเนื้อผู้เป็นลุง ที่รู้ว่าเนื้อทั้งหลายต่างถูกคุกคามจากนายพรานที่วางบ่วงดัก จึงสอนวิชาเอาตัวรอดให้แก่หลาน และหลานได้นำวิชานั้นมาช่วยเหลือตนเองได้ทันทั่วทั้งที่ไม่ต้องถูกจับและถูกฆ่า

จากชาดกทั้งสองเรื่อง เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่มีภาวะของผู้นำนั้นจะต้องมีการมองที่กว้างไกล มีวิสัยทัศน์ที่ลึกซึ้ง มีการพิจารณาอย่างรอบคอบ มีการหยั่งรู้เหตุการณ์อย่างแม่นยำ และสามารถหาทางป้องกันก่อนที่จะเกิดร้ายขึ้น ผู้ที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีความรอบคอบย่อมประสบกับความล้มเหลวทั้งในด้านการงานและการดำรงชีวิต

### ๗) เปิดใจกว้าง

จากการศึกษาพบว่า แม้ว่าผู้นำหรือผู้ปกครองได้รับการมอบอำนาจเพื่อการปกครองบริหารจากประชาชนแล้ว แต่อำนาจนั้นจะต้องนำไปใช้ในทางที่ชอบ มิฉะนั้น จะเป็นการลิดรอนสิทธิอันชอบธรรมของประชาชน ต้องระลึกอยู่เสมอว่า เสียงของประชาชนย่อมเป็นเสียงที่ทรงอำนาจศักดิ์สิทธิ์เหนือสิ่งอื่น ผู้ปกครองจึงสามารถปกครองบริหารนำทางประชาชนให้ประสบกับความผาสุก ความเจริญได้

ใน มหาปโลภนชาดก<sup>๕๒</sup> พระราชาฟังคำร้องทุกข์ของราษฎรที่ให้ขับไล่พระราชาผู้มรที่หลงใหลในการมรจนคิดฆ่าชาวเมืองทั้งหมด เพราะเกรงว่าผู้อื่นจะมาแย่งกามที่ตนเองชอบไป ชาวเมืองจึงประชุมกันและขอให้พระเจ้ากาสิ เนรเทศพระราชาผู้มรออกไปจากประเทศด้วยเกรงว่าจะเป็นภัยต่อประชาชนได้ซึ่งพระเจ้ากาสิก็ได้กระทำตามมติมหาชนนั้น

ใน มหาสุตโสมชาดก<sup>๕๓</sup> พระเจ้าพรหมทัตแห่งนครพาราณสีหลงใหลในการกินเนื้อมนุษย์ และได้ฆ่าชีวิตผู้คนมากมายเพื่อนำเนื้อมาบริโภค เมื่อความจริงปรากฏ ประชาชนได้ร้องขอให้เสนาบดีขับไล่พระราชาให้ออกจากวัง เสนาบดีได้ขอให้พระราชาเปลี่ยนพฤติกรรมแต่พระองค์กระทำตามไม่ได้ จึงต้องออกจากวังไปตามเสียงร้องเรียนของประชาชนดังมีคำกล่าวว่า “ ข้าแต่พระราชาผู้เป็นจอมแห่งหมู่มนุษย์ พระองค์ก็อย่างนั้นเหมือนกัน โปรดสดับคำของข้าพระองค์พสกนิกรทั้งหลาย จักพากันเนรเทศพระองค์ไปจากแคว้นเหมือนพราหมณ์เนรเทศมาณพผู้เป็นนักเลงสุรา”<sup>๕๔</sup>

จากชาดกเรื่องดังกล่าว เห็นได้อย่างชัดเจนว่า แม้การปกครองสมัยอินเดียโบราณยุคก่อนพุทธกาล ซึ่งเป็นการปกครองแบบราชาธิปไตย หรือพระราชาเป็นใหญ่ก็ตาม ก็จะมีหลักการให้เห็นได้

<sup>๕๑</sup> พุ.ชา.เอกก. (ไทย ) ๒๗/๑๖/๗.

<sup>๕๒</sup> พุ.ชา.วิสติ. (ไทย ) ๒๗/๒๘๔ - ๓๑๔/๕๒๐ - ๕๒๓.

<sup>๕๓</sup> พุ.ชา.อัสติ. (ไทย) ๒๘/๓๗๑ - ๔๙๔/๑๕๘ - ๑๘๒.

<sup>๕๔</sup> พุ.ชา.อัสติ. (ไทย) ๒๘/๓๘๗/๑๖๑.

อย่างชัดเจนว่า พระราชาจะต้องประพฤติธรรมอันสมควร และ พระราชาจะต้องฟังคำขอของประชาชน หรือ ฟังเสียงของประชาชนด้วย อาจกล่าวได้ว่าเป็นการเริ่มต้นของการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีธรรมมาธิปไตยเป็นหลักใหญ่ แม้แต่พระราชาก็ต้องมีธรรมเป็นใหญ่และฟังเสียงของประชาชนที่มีธรรมะอย่างแท้จริง

#### ๘) สนใจฝึกฝนในการศึกษาธรรม

ผู้นำที่พึงประสงค์ในชาตกจะเป็นผู้หมั่นเข้าใกล้นักบวชหรือสัตบุรุษ และสนทนาปรึกษา หาทางแก้ไขปัญหาด้วยธรรมะ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำรงชีวิตส่วนตัว ในการทำงานและในการปกครองประเทศชาติ ตลอดจนทำให้มีคุณธรรมเสียเอง จนอาจถึงขั้นสละชีวิตฆราวาส หรือ สละราชสมบัติออกบวชเป็นดาบส

ใน สังกัจจชาดก<sup>๕๕</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นสังกัจจะดาบสบำเพ็ญพรตอยู่ในป่า ในตอนนั้นพระเจ้าพรหมทัตได้ปลงพระชนม์พระราชบิดาแล้ว มีความร่ำร้อนในใจประจวบคณกรทั้งเป็น จึงได้เสด็จไปหาสังกัจจะดาบสพระโพธิสัตว์ ผู้เคยเป็นเพื่อนรักในวัยเยาว์ และได้เคยดักเตือนให้พระองค์กระทำแต่ความดี แต่พระองค์ไม่เคยเชื่อฟังและกระทำตามเลย ต่อมาพระราชาได้สำนึกผิดและประพฤตินใหม่ พระดาบสได้กล่าวให้อโวหาว่า ธรรมะเป็นทางถูก ส่วนอธรรมเป็นทางผิด พระดาบสได้ให้อโวหาแก่พระราชาให้ยึดมั่นในธรรมะ ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ให้งดเว้นการประพฤติดิฉิลธรรมเพื่อจะได้ไม่ต้องไปตกนรกขุมต่างๆ และได้บรรยายนรกขุมต่างๆ ให้ฟังอย่างละเอียดว่าทำกรรมชั่วเช่นใดจึงจะไปเกิดในนรกแต่ละขุมๆ ซึ่งมีความน่ากลัว ทำให้ผู้นำจักต้องสังวรในการประพฤตินให้อยู่ในครรลองเสมอ

พระโพธิสัตว์กล่าวว่า พระราชาพระองค์ใด ตั้งอยู่ในอธรรมทำร้ายเบียดเบียนราษฎร ทำชาวชนบทให้เดือดร้อน พระราชาพระองค์ใดสั่งให้ฆ่าบิดามารดา ไม่ประพฤติอยู่ในศีลธรรมอันดี เมื่อสิ้นพระชนม์ไปแล้ว ต้องร้องไห้คร่ำครวญเพราะความทุกข์ทรมาน และจะต้องหมกหม้อยู่ในนรกเป็นเวลานานนับกับกาลป์ เมื่อพระราชาได้ฟังเช่นนั้นจึงกล่าวขอถือศีล ๕ ตลอดชีวิต บำเพ็ญการให้ทาน เชื่อในกฎแห่งกรรม ไม่ประพฤติความชั่ว ทำให้มีชีวิตที่เป็นสุขตลอดมา

จากชาตกเรื่องนี้ จะเห็นว่า พระเจ้าพรหมทัตได้ชวนขวายเป็นหาสมณะเพื่อปรึกษาความทุกข์ในใจและเมื่อได้รับคำปรึกษาที่ดีแล้ว สามารถนำมาแก้ไขปัญหาก็แก้ตนเองได้ และสำหรับสังกัจจะดาบสนั้นเป็นผู้นำในการกระทำตนให้เข้าถึงธรรม เดิมท่านเป็นฆราวาสกำเนิดในตระกูลพรหมณ์เมื่อได้ศึกษาธรรมะ เข้าใจธรรมะขั้นสูงแล้วได้กล่าสละชีวิตฆราวาสออกบวช เป็นการกระทำตนให้เข้าถึงธรรมยิ่งขึ้น

ในมหาโพธิชาดก<sup>๕๖</sup> พระราชาได้นิมนต์พระดาบสให้อยู่ในวัง เพื่อให้คำสอนแก่พระองค์และข้าราชการต่างๆตามสมควร พระโพธิสัตว์ซึ่งเป็นพระดาบสได้ให้คำสอนแก่พระราชาว่า

<sup>๕๕</sup> พุ.ชา.สกุญฺธิ. (ไทย) ๒๘/๖๙ - ๑๓๔/๔๕ - ๕๔.

<sup>๕๖</sup> พุ.ชา.ปญญาส. (ไทย) ๒๘/๑๒๔ - ๑๘๒/๒๔ - ๓๔.

แคว้นอุปมาเหมือนกับต้นไม้ใหญ่

พระราชอาพระองค์ใดทรงปกครองโดยไม่เป็นธรรม

พระราชอาพระองค์นั้นจะไม่ทรงทราบรสแห่งแคว้นนั้น

ทั้งแคว้นของพระราชอาพระองค์นั้นก็จักพินาศไปด้วย <sup>๕๗</sup>

พระราชอาพระผู้เป็นกษัตริย์พระองค์ใดผู้ไม่ประพฤติธรรม

ทรงเปียดเบียนหมู่ราษฎรผู้มีความสำรวม ประพฤติพรหมจรรย์

ชาติตยราชอาพระองค์นั้นจะทรงคลาตจากสวรรค์เช่นนั้นเหมือนกัน <sup>๕๘</sup>

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์จึงเป็นผู้ที่สนใจฝึกฝนในการศึกษาธรรมะ โดยการชวนชวนในการสนทนาธรรมกับนักบวช และให้ความอุปถัมภ์ดูแลนักบวชด้วยดี ตลอดจนกระทำการเป็นผู้มีธรรมสูงๆขึ้นจนถึงขั้นสละชีวิตฆราวาสออกบวชเพื่อแสวงหาความหลุดพ้นจากกิเลส

#### ๙) มีวาจาสุภาสิต มีศิลปะในการพูด

ผู้ที่เป็นผู้นำที่พึงประสงค์นั้นจักต้องเป็นคนที่มีศิลปะในการพูด เป็นผู้ที่มีวาจาสุภาสิต ผู้นำที่มีวาจาโหม่นนำวจิตใจคนให้ปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการได้ จึงจะจัดว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ และคำพูดของผู้นำจะต้องเป็นคำพูดที่เป็นวาจาสุภาสิต คือจะต้องเป็นคนพูดคำจริง ไม่พูดส่อเสียด ไม่พูดเพ้อเจ้อและไม่พูดคำหยาบคาย และยังจะต้องพูดให้ถูกกาลเทศะอีกด้วย การพูดนี้เป็นการสื่อแสดงความคิด รวมทั้งเป็นการแสดงสัจจะให้ปรากฏ มีผลให้ผู้ฟังนั้นมีความศรัทธาเชื่อถือ ปฏิบัติตามให้เกิดผลดีแก่ตนเองได้ด้วย

ใน นันทวิสาละชาดก <sup>๕๙</sup> แสดงให้เห็นถึงผลของคำพูดที่มีต่อตัวคนพูด อันจะทำให้บุคคลเสื่อมจากลาภก็ได้ หรือ ได้ลาภมากก็ได้ ขึ้นอยู่กับการใช้คำพูด แม้จะเป็นการพูดกับสัตว์เดรัจฉานแต่เป็นสัตว์ที่มีคุณธรรม เราก็ไม่ควรกล่าวคำพูดที่ไม่น่ากล่าว เป็นการให้เกียรติกับชีวิตทุกชีวิตที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยพระพุทธองค์ได้ตรัสสอนไว้ว่า บุคคลพึงกล่าวแต่คำที่น่าพอใจเท่านั้น ไม่พึงกล่าวคำที่ไม่น่าพอใจ ในกาลไหนๆ เมื่อพราหมณ์กล่าวคำที่น่าพอใจ โคนันทวิสาละได้ลากเอาสิ่งของที่มีน้ำหนักมากให้เคลื่อนที่ไปได้ เป็นเหตุให้พราหมณ์ผู้นั้นได้ทรัพย์มากและตนเองก็เป็นผู้ปลื้มใจเพราะการช่วยเหลือกันด้วย ดังมีคำกล่าวว่

บุคคลควรพูดแต่คำที่น่าพอใจเท่านั้น

ไม่ควรพูดคำที่ไม่น่าพอใจในเวลาไหนๆ

เมื่อพราหมณ์พูดคำที่น่าพอใจ

โคนันทวิสาละจึงลากสัมภาระอันหนักไปได้

<sup>๕๗</sup> ขุ.ชา.ปณณาส. (ไทย) ๒๘/๑๗๓/๓๒.

<sup>๕๘</sup> ขุ.ชา.ปณณาส. (ไทย) ๒๘/๑๗๔/๓๓.

<sup>๕๙</sup> ขุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/ ๒๘/๑๒.

ทั้งยังทำให้พราหมณ์ได้ทรัพย์อีกด้วย

ส่วนตัวเองก็ปลื้มใจเพราะการช่วยเหลือนั้น<sup>๖๐</sup>

ใน กัจจปชาดก<sup>๖๑</sup> พระโพธิสัตว์ได้กล่าวสอนพระราชาไว้ว่าไว้ว่า บุรุษผู้เป็นบัณฑิต พึงเปล่งวาจาที่เป็นกุศลอย่างเดียว ประกอบด้วยสัจจะเป็นต้นคือพึงกล่าววาจาที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยกาล ไม่พึงกล่าววาจาเกินเวลา เกินกาลไม่รู้จักจบ ผู้ที่พูดมากเกินไปจะต้องถึงแก่ความตายได้จึงควรพิจารณาให้ดี พูดให้ถูกกาลเทศะ

คำพูดจึงเป็นสิ่งที่มีความค่าและมีความสำคัญซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำที่พึงประสงค์นั้น จะต้องรู้จักเลือกเฟ้นถ้อยคำที่ใช้ในการสื่อกระตุ้น หรือ ปลุกเร้าให้คนอื่นเกิดสำนึกและประพจน์ในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา รวมทั้งคำพูดนั้นจะต้องเป็นคำพูดที่ดีงาม ไม่ผิดศีลธรรม คือ ไม่กล่าวเท็จ ไม่กล่าวส่อเสียด ไม่กล่าวคำหยาบคาย และไม่กล่าวคำเพ้อเจ้อไร้สาระ ผู้นำที่มีคำพูดที่ดีงามจึงจะได้รับความศรัทธา ความเชื่อถือ และได้รับการยกย่องอย่างแท้จริง ดังมีสุภาษิตไทยโบราณได้กล่าวไว้ว่า พูดดีเป็นศรีแก่ตัว พูดชั่วอัปราชัย

#### ๑๐) รู้จักการเลือกคบมิตร

ผู้นำจักต้องเลือกคบมิตรให้เป็น ไม่คบคนพาลและคบบัณฑิตจากการวิจัยพบว่า ในชาดกนั้นจะมีการสั่งสอนในเรื่องของการคบคนเอาไว้อย่างมาก ผู้นำที่ดีที่เราเห็นในชาดกนั้นจะพิจารณาคบกับผู้ที่บัณฑิต ไม่คบคนพาล และผู้นำที่ดีมักจะเป็นบัณฑิตเสียเอง ชาดกหลายเรื่องได้กล่าวถึงการคบคนพาลว่านำความทุกข์มาให้ชีวิตอย่างมากจึงควรหลีกเลี่ยง

คนพาลคือ คนชั่วหรือคนโง่ เป็นคนที่ไม่รู้จักบาป บุญ คุณ โทษ ประโยชน์และมีใช้ประโยชน์ การไม่คบคนพาลจัดเป็นอุดมมงคลสำหรับชีวิต ผู้นำที่พึงประสงค์ในชาดกนั้นเป็นผู้ที่ไม่คบคนพาล และไม่ทำตนเป็นคนพาล

ใน มโนชชาดก<sup>๖๒</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นราชสีห์ได้สั่งสอนลูกชื่อมนะ ซึ่งไปเชื่อคำของคนพาลคือสุนัขจิ้งจอกที่ยุยงให้จับม้าในพระราชวังมากเกินไป แม้บิดาจะห้ามก็ไม่ยอมฟัง จนในที่สุดมนะต้องถูกฆ่าตาย โดยมีคำสอนของพระโพธิสัตว์ว่า คนผู้คบหาคนเลวทรามจะทำให้ได้รับความเสื่อมเสีย แต่ผู้ใดคบหาคนที่มีคุณธรรมสูงกว่าตนจะทำให้ได้รับความประเสริฐยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

ใน โกสัมพียชาดก<sup>๖๓</sup> กล่าวว่า การอยู่คนเดียวดีกว่า อยู่ร่วมกับคนพาล ลักษณะของคนพาลนั้นเป็นคนที่ไม่ดีมีสติสัมปชัญญะ เป็นคนผูกโกรธ เป็นคนที่ชอบทะเลาะ หากต้องไปร่วมทางกับคนพาลเช่นนั้นขอให้ไปแต่เพียงผู้เดียวดีกว่า ดังมีคำกล่าวว่า

หากบุคคลจะพึงได้สหายผู้มีปัญญารักษาตน

<sup>๖๐</sup> ขุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๒๘/๑๒.

<sup>๖๑</sup> ขุ.ชา.ทุก.อ. (ไทย) ๒๗/๑๒๙ - ๑๓๐/๙๙

<sup>๖๒</sup> ขุ.ชา.สตตก. (ไทย) ๒๗/๘ - ๑๔/๒๕๖ - ๒๕๗

<sup>๖๓</sup> ขุ.ชา.นวก. (ไทย) ๒๗/๑๐ - ๑๙/๓๐๒ - ๓๐๓

เป็นนักปราชญ์ มีปกติอยู่ด้วยกรรมอันดีงาม  
 เทียวไปด้วยกัน ครอบงำอันตรายทั้งปวงแล้ว  
 มีสติ พอใจ พึงเทียวไปกับสหายนั้นเถิด  
 หากบุคคลไม่ได้สหายผู้มีปัญญารักษาดน  
 เป็นนักปราชญ์ มีปกติอยู่ด้วยกรรมอันดีงาม  
 เทียวไปด้วยกัน พึงเทียวไปผู้เดียว  
 เหมือนพระราชาทรงละแคว้นที่ทรงชนะแล้วเสด็จไปพระองค์เดียว  
 และเหมือนช้างมาตังคะเทียวตัวเดียวในป่า <sup>๖๔</sup>

ผู้นำที่พึงประสงค์นั้นจะต้องคบคนที่มีความรู้ เป็นบัณฑิต พระพุทธเจ้าตรัสลักษณะของบัณฑิต คือนักปราชญ์ ผู้รู้ ผู้ฉลาด ไว้ ๓ ประการคือ เป็นผู้ทำดี พูดดี คิดดี อันเป็นลักษณะที่ตรงกันข้ามกับคนพาลโดยแท้ พระพุทธเจ้าและพระสาวกของพระองค์ทรงเป็นบัณฑิต ผู้ที่ได้คบหาเข้าใกล้พระองค์ และสาวกของพระองค์ จึงได้รับประโยชน์สุขอันยิ่งใหญ่ เพราะพระองค์ทรงสอน ให้ทำ พูด คิดแต่สิ่งดีมีสารประโยชน์ พระองค์และสาวกของพระองค์จึงเป็นที่ชื่นชมยกย่องสรรเสริญของคนทั่วไป

ในเรื่อง มหาอุกกุสสะชาดก <sup>๖๕</sup> ได้กล่าวถึงผู้ที่มีมิตรเป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีคุณธรรม ย่อมช่วยตนให้รอดพ้นจากอันตรายได้เมื่อภัยมาถึงตัวเพื่อนที่เป็นบัณฑิตได้ช่วยเหลือลูกของตนให้พ้นจากอันตราย

ผู้นำที่พึงประสงค์ในชาดกจักมีการคบหาสมาคมกับบัณฑิต และผู้นำที่พึงประสงค์นั้นจักทำตนให้เป็นหรือทำตนให้เป็น บัณฑิต เป็นสัตบุรุษ เป็นนักปราชญ์ มีความรู้ดีและมีความประพฤติดี เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะเป็นที่พึงให้แก่ผู้อื่นได้อย่างแท้จริง

๑๑) เป็นผู้เสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่

ผู้นำที่พึงประสงค์จักต้องเป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว มีการเสียสละเป็นนิสัย ดังมีคำกล่าวว่า ผู้ให้ย่อมผูกไมตรีไว้ได้

ในสาธุตสูตร <sup>๖๖</sup> กล่าวไว้ว่า การให้ทานเสมอกับการบ บุคคลผู้ให้ทานไม่ได้เกิดเพราะความตระหนี่และความประมาท การให้ทานที่ดีนั้นควรให้ด้วยความศรัทธา ให้แก่บุคคลที่สมควรให้นั้นคือบุคคลผู้มีธรรม ทานนั้นจึงจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

<sup>๖๔</sup> ขุ.ชา.นวก. (ไทย) ๒๗/๑๗ - ๑๘/๓๐๓.

<sup>๖๕</sup> ขุ.ชา.ปกิณณก.อ. (ไทย) ๒๗/๔๔ - ๖๑/๔๒๙ - ๔๓๒

<sup>๖๖</sup> ดูรายละเอียดใน ส.ส. (ไทย) ๑๕/๓๓/๔๐ - ๔๒.

ใน มัจฉริยสูตร<sup>๖๗</sup> ได้กล่าวไว้ว่า คนที่ตระหนี่เหนียวแน่น ไม่มีการบริจาคทาน เมื่อตายไปย่อมบังเกิดในนรก บังเกิดเป็นสัตว์เดรัจฉาน และหากเขากลับมาเกิดเป็นมนุษย์ก็จะเป็นมนุษย์ที่ยากจน จะหาอาหาร ผำ ความยินดีและความสนุกสนานในชีวิตได้ยาก ส่วนผู้ที่ไม่ตระหนี่ ไม่หวงแหน มีการบริจาคเสมอ คนเหล่านั้นย่อมไปเกิดในสวรรค์และเมื่อมาเกิดเป็นมนุษย์ย่อมจะเกิดในตระกูลที่มั่งคั่งร่ำรวย มีความสุขในชีวิต

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ในชาตกหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือพระโพธิสัตว์นั้น เป็นผู้มีความเสียสละไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นใหญ่ การให้ของพระโพธิสัตว์นั้น มีทั้งให้สิ่งที่ เป็นของนอกกาย และให้สิ่งที่ เป็นอวัยวะจากร่างกายของตน ตลอดจนกระทั่งให้ชีวิต

ในชาตกเรื่อง สสบัณฑิตชาตก<sup>๖๘</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นกระต่ายชื่อสสบัณฑิต มีเพื่อนอยู่ ๓ ตัวคือ ลิง สุนัขจิ้งจอก และนก สัตว์ทั้ง ๔ นั้นเป็นเพื่อนรักกัน สสบัณฑิตจะแสดงธรรมให้เพื่อนทั้ง ๓ ฟังอยู่เสมอ และได้แนะนำให้เพื่อนทั้ง ๓ ทำทาน รักษาศีล ๕ เป็นปกติและรักษาศีลอุโบสถ ในวันพระ ซึ่งสัตว์ทั้ง ๓ ได้มาร่วมกันถือศีลอุโบสถเป็นประจำ

ในวันพระครั้งหนึ่ง ท้าวสักกะได้แปลงตัวเป็นพราหมณ์และไปขออาหารจากสัตว์ทั้ง ๔ เพื่อที่จะคว่ำสัตว์ทั้ง ๔ นั้นได้บำเพ็ญธรรมจริงหรือไม่ นกได้บอกแก่พราหมณ์ว่าเรามีปลาตะเพียนอยู่ ๗ ตัวเก็บไว้เพื่อเป็นอาหารในวันรุ่งขึ้น แต่เขาขอสละให้แก่พราหมณ์ทั้งหมดเพื่อเป็นการบำเพ็ญทานบารมี จากนั้นพราหมณ์ได้ไปหาสุนัขจิ้งจอกและกล่าวขออาหาร สุนัขจิ้งจอกได้บอกว่าเรามีอาหารที่เก็บไว้คือเนื้ออย่าง ๒ ไม้ม้วน ๑ ตัว และนมส้ม ๑ หม้อ เขาขอสละอาหารนี้ให้แก่พราหมณ์ทั้งหมด จากนั้นพราหมณ์ได้ไปหาลิง ลิงได้สละผลมะม่วงสุก น้ำเย็น และร่มเงาพักผ่อนให้แก่พราหมณ์ จากนั้นพราหมณ์ได้เดินทางไปยังที่อยู่ของกระต่ายคือสสบัณฑิตและกล่าวขออาหารจากกระต่าย สสบัณฑิตมีความยินดีมากเพราะคิดที่จะให้ทานที่กระทำได้ยาก กระต่ายบอกว่า เขาไม่มีงา ไม่มีแก้ว ไม่มีข้าว แต่เขามีร่างกายที่จะสละเป็นทาน จึงบอกให้พราหมณ์ก่อกองไฟขึ้น และตนจะเสียสละกระโดดลงไปในกองไฟ เมื่อร่างกายสุกแล้วจะได้เป็นอาหารให้แก่พราหมณ์ เมื่อพราหมณ์บริโภคร่างแล้วจะได้อยู่บำเพ็ญธรรมในป่าต่อไป ดังมีคำกล่าวไว้ว่า กระต่ายโพธิสัตว์ไม่มีอาหาร เมื่อจะสละชีวิตของตนจึงกล่าวว่า “งา แก้ว และข้าวสารของกระต่ายไม่มี ขอท่านจงบริโภคข้าพเจ้าที่สุกด้วยไฟนี้แล้วบำเพ็ญสมณธรรมอยู่ในป่าเถิด”<sup>๖๙</sup>

ท้าวสักกะได้เนรมิตกองไฟขึ้น เมื่อสสบัณฑิตเห็นกองไฟ ก็ลุกขึ้นสะบัดตัว มีจิตใจยินดีที่จะได้ทำทานครั้งยิ่งใหญ่และกระโดดลงไปในกองไฟทันที แต่ไฟนั้นมิอาจทำอันตรายแก่สสบัณฑิตได้ ไฟนั้นไม่มีความร้อนเลยมีแต่ความเย็นดุจหิมะ กระต่ายสงสัยจึงถามพราหมณ์ พราหมณ์จึงปรากฏตัวเป็นท้าวสักกะ และบอกว่าได้มาทดลองศีลและทานของสสบัณฑิตและได้กล่าวสรรเสริญ การทำทานอันยิ่งใหญ่ของกระต่ายสสบัณฑิต จากนั้นสหายทั้ง ๔ ก็ได้บำเพ็ญธรรมอยู่ร่วมกันตลอดไป

<sup>๖๗</sup> คุรยละเอียดใน ส.ส. (ไทย) ๑๕/๔๙/๖๒ - ๖๔.

<sup>๖๘</sup> ขุ.ชา.จตุกก. (ไทย) ๒๗/๖๑ - ๖๔/๑๖๙

<sup>๖๙</sup> ขุ.ชา.จตุกก. (ไทย) ๒๗/๖๔/๑๖๙.

การเสียสละ หรือการให้จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่เป็นผู้นำ เพราะจิตใจที่มีการเสียสละนี้เป็นจิตใจที่ยิ่งใหญ่ เป็นจิตใจที่กว้างขวางและทำให้ผู้ที่อยู่ร่วมด้วยมีความอบอุ่นปลอดภัย และเป็นสุข

#### ๑๒) เป็นผู้สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

คุณลักษณะที่เด่นชัดประการหนึ่งของผู้นำที่พึงประสงค์ในชาตกคือ เป็นผู้ที่สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นผู้ที่ทำให้หมู่คณะมีความรักใคร่ ประองตอง สมัคสมานกัน ไม่เป็นผู้ส่อเสียด หรือยุยงให้เกิดความแตกแยก หรือแตกสามัคคี

ใน สัมโมทมานชาดก<sup>๗๐</sup> พระโพธิสัตว์เกิดเป็นนกพิราบ มีนกกระจาบหลายพันตัวเป็นบริวาร ต่อมามีนายพรานคนหนึ่งใช้ดาบดักจับนกกระจาบได้ที่ละหลายตัว หัวหน้านกกระจาบจึงบอกแก่นายพรานว่า เมื่อนายพรานเหวี่ยงดาบมาครอบฝูงนก ขอให้นกทุกตัวพร้อมใจกันบินขึ้นและนำดาบขึ้นไปค้างอยู่บนกิ่งไม้ นกทั้งหลายก็จะลอดออกมาด้านล่างและบินหนีออกมา ด้วยวิธีการดังนี้ทำให้นกกระจาบรอดปลอดภัยได้เพราะมีความสามัคคีกันอย่างดี

นายพรานคิดว่า หากนกกระจาบแตกสามัคคีกันเมื่อไร ก็จะไม่มีความร่วมมือกัน และก็จะถูกจับได้อย่างแน่นอน ต่อมานกกระจาบหลายตัวก็แตกสามัคคีกันจริงๆ เวลายกดาบมาเมื่อเพลอเหยียบกัน ก็จะทะเลาะวิวาททำให้ขาดความร่วมมือร่วมมือกัน หัวหน้านกกระจาบจึงพบนายพรานที่ใกล้ซัดปลีกตัวออกไปจากฝูง ต่อมาไม่นาน นายพรานได้เอาดาบมาดักจับฝูงนกอีก แต่นกพิราบไม่มีความร่วมมือร่วมมือกันยกดาบเหมือนก่อน ต่างทะเลาะและเถียงกันว่าใครควรยกดาบ นกพิราบเหล่านั้นจึงไม่อาจหลุดจากดาบได้และในที่สุดก็ถูกนายพรานจับตัวไปทั้งหมด

จากชาตกเรื่องนี้ เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำที่ดีนั้นย่อมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และความสามัคคีย่อมนำมาซึ่งความสุขมาให้สังคมนั้นๆ

ในกรุงคมิคชาดก<sup>๗๑</sup> พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นกวาง มีเพื่อนรักเป็นนกสตัปตะและเต่า ทั้งสามมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันมาก ครึ่งหนึ่ง นายพรานพบรอยเท้าของกวางในป่า จึงทำบ่วงเพื่อดักกวาง กวางได้ติดบ่วงและร้องเรียกให้เพื่อนได้รู้ นกสตัปตะกับเต่าได้ปรึกษาหาทางช่วยกวาง โดยเต่าได้ใช้ฟันอันแหลมของตนกัดแทะบ่วง และนกได้เฝ้าอยู่ที่บ้านนายพราน เมื่อนายพรานออกจากบ้านจะไปจับบ่วง นกก็ตรงเข้าไปจิกตีทำให้นายพรานไม่กล้าออกจากบ้านจึงนอนรอที่บ้านก่อนหนึ่งคืน ตลอดทั้งคืนเต่าได้ใช้ความพยายามกัดแทะเชือกจนเกือบจะขาด พอติดยานพรานออกมาพบกวางจึงรีบสะบัดตัวลุกขึ้นหลุดจากบ่วงได้ แต่เต่าซึ่งบอบช้ำจากการกัดแทะเชือกจึงถูกนายพรานจับตัวใส่กระสอบไว้ เมื่อกวางเห็นเหตุการณ์เช่นนั้นจึงแกล้งทำเป็นหมดแรง ล่อให้นายพรานมาจับ นายพรานวางกระสอบเต่าไว้และวิ่งตามกวางไป กวางก็ทำรอยเท้าลวงนายพรานไว้หลายที่ จากนั้นจึงย้อนกลับมาที่เก่าใช้เขาของตนขวิดกระสอบจนขาด ช่วยเต่าให้รอดออกมาได้ ทั้งสามสหายปลอดภัยและตกลงใจพากันออกไปหาที่อยู่ใหม่ที่ไกลจากป่าแห่งนั้น

<sup>๗๐</sup> ขุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

<sup>๗๑</sup> ขุ.ชา.ทุก. (ไทย) ๒๗/๑๑๑ - ๑๑๒/๙๔.

จากขาดกเรื่องนี้ เห็นได้ว่า สัตว์สามสหายมีความรักใคร่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่ทอดทิ้งกัน ช่วยเหลือกัน จึงรอดพ้นจากอันตรายมาได้

ใน รุกขธัมมชาดก<sup>๗๒</sup> กล่าวไว้ว่า “ญาติยังมีมากยิ่งดี แม้ต้นไม้ที่เกิดในป่ายังมีมากก็ยิ่งดี ต้นไม้ที่ยืนต้นอยู่โดดเดี่ยว ถึงจะใหญ่โต ลมย่อมพัดให้หักโค่นได้”

จากการศึกษาพบว่าผู้นำที่พึงประสงค์มีบทบาทในการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตที่อยู่ร่วมกันมีพลัง มีความสุขและความสำเร็จ หากไร้ความสามัคคีเมื่อใดย่อมประสบกับความพินาศเมื่อนั้น

### ๓.๒.๕ สรุป

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่เป็นพื้นฐานของสันติภาพ ไม่ว่าจะเป็นคำสอนที่เกี่ยวกับการรักษาศีล ซึ่งก็เป็นเหตุให้เกิดสันติภาพที่สำคัญ เรื่องราวทางพระพุทธศาสนาไม่เคยต่างพร้อยไปเพราะเหตุแห่งสงคราม และคำสอนทางพระพุทธศาสนานั้นกำลังเป็นที่แพร่หลายโดยอาศัยข่าวสารทางด้านสันติภาพ ทำให้พระพุทธศาสนาเด่นชัดขึ้นด้วยเหตุเพียงแค่นี้ก็เพียงพอแล้ว โดยไม่ต้องลงทุนทางทรัพยากรหรือลงทุนน้อย

ข่าวสารเกี่ยวกับการใช้กำลังทางทหารหรือสงครามกลางเมืองไม่มีในพระพุทธศาสนา การปฏิบัติโดยปราศจากความรุนแรงเป็นความภูมิใจและเชิดหน้าชูตาของชาวพุทธ ศีลไม่เป็นของใครเป็นการเฉพาะตัว แต่มีสำหรับทุกชีวิตบนโลกใบนี้ การรักษาศีลหรือการมีศีลนั้นทำให้ปราศจากศัตรู ไม่ว่าจะไปอยู่ที่ไหนก็ไม่เดือดร้อน และการมีศีลนั้นเป็นทางดำเนินชีวิตที่พูดได้ว่าดีที่สุดในโลก มีศีลแล้วก็จะเกิดมีเมตตาและกรุณา เมื่อมีเมตตาและกรุณาอย่างสมบูรณ์แล้วก็จะไม่เห็นแก่ตัว ชาวพุทธทุกคนต้องพัฒนาจิตใจพร้อมกับการเห็นถึงคุณค่าของเมตตาว่า

๑) สพเพ สตตะ อเวรา โหนตุขอให้สัตว์ทั้งหลายที่เป็นเพื่อนทุกข์ เกิดแก่ เจ็บ ตายด้วยกันทั้งหมดทั้งสิ้น จงอย่าได้มีเวรแก่กันและกันเลย

๒) สพเพ สตตะ อนีชา โหนตุจงอย่าได้เบียดเบียนซึ่งกันและกันเลย

๓) สพเพ สตตะ อพฺยาปชฺฌา โหนตุจงอย่าได้มีความทุกข์กายทุกข์ใจเลย

๔) สพเพ สตตะ สุขี อตฺตนาํ ปริหรณฺตุ จมฺมีความสุขและรักษาตนให้พ้นจาก ทุกข์ภัยทั้งสินเถิด<sup>๗๓</sup>

พระพุทธศาสนาไม่เห็นด้วยการฆ่าและการทำลายสัตว์อื่นและตนเอง ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ดังนั้นพระพุทธศาสนาจึงถือว่า ศีลเป็นพื้นฐานของสันติภาพที่แท้จริง ในมิติแห่งพุทธนั้นสันติภาพมาจากคุณค่าอันสูงสุด มิได้มาจากสงครามและความรุนแรง พระพุทธเจ้าปฏิเสธสงครามและความรุนแรงโดยสิ้นเชิง สรุปก็คือ สันติภาพทางศาสนามีจุดมุ่งหมายไปที่ความมี เอกภาพของหมู่มวลมนุษย์ มุ่งให้ทุกชีวิตเป็นมิตรกัน เป็นพี่น้องกัน

<sup>๗๒</sup> ขุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗ / ๗๔/๓๑.

<sup>๗๓</sup> วิ. อ. เล่มภาค ๒, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๐๑), หน้า ๑๑๑.

อาจกล่าวได้ว่า สันติภาพทางโลกและสันติภาพทางศาสนาไม่แตกต่างกันโดยหลักการ แต่วิธีการและคุณภาพอาจต่างกัน สันติภาพมีคุณค่าที่ไม่สิ้นสุดซึ่งทุกคนปรารถนาอยากได้ แต่ว่าหลักการหรือวิธีแสวงหาสันติภาพนั้นอาจจะแตกต่างกันไป เพราะว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีประสบการณ์และมีความเชื่อแตกต่างกันไปตามแต่ละศาสนา ด้วยเหตุนี้จึงมีความพยายามทางทหารเพื่อให้บรรลุถึงสันติภาพ แต่ว่าการได้มาซึ่งสันติภาพด้วยวิธีการทหารไม่ยั่งยืนถาวรเหมือนการได้มาซึ่งสันติภาพทางศาสนา พระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า “ผู้ชนะย่อมก่อเวร ผู้แพ้ย่อมอยู่เป็นทุกข์ ผู้สงบระงับ ละความชนะและความแพ้ได้แล้ว ย่อมอยู่เป็นสุข”<sup>๗๔</sup>

การใช้สงครามเพื่อให้ได้มาซึ่งสันติภาพนั้นได้ก่อให้เกิดความเกลียดชังเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งตรงกันข้ามกับสันติภาพทางศาสนา พระพุทธเจ้าตรัสสอนว่า “ในกาลไหน ๆ เวรทั้งหลายในโลกนี้ย่อมไม่ระงับด้วยเวรเลย แต่ก็ย่อมระงับได้ด้วยความไม่มีเวรธรรมนี้เป็นของเก่า”<sup>๗๕</sup>

ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา จากการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา โดยเริ่มการศึกษาตั้งแต่แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ทำให้ทราบว่า ทั้งผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีลักษณะแตกต่างกัน คำว่าผู้นำ มีความหมายมากมายล้วนแต่ว่าใครจะมีนิยามซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านก็มีทัศนะแตกต่างกัน แต่ในทัศนะของผู้ศึกษา ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับหรือยินยอมหรือได้รับแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจแต่งตั้งให้เป็นผู้ที่นำหรือพาหมู่คณะองค์กร หน่วยงาน สังคม หรือประเทศชาติ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ส่วนภาวะผู้นำ ก็เช่นกัน มีผู้ให้ความหมายและนิยามไว้มากมายจนในปัจจุบันก็ยังไม่มีข้อสรุปว่า นิยามของผู้ใดถูกต้องที่สุดกันแน่

แต่ในทัศนะของวิจัยเห็นว่า การนิยามความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำของแต่ละท่าน ล้วนถูกต้องทั้งนั้น เนื่องจากว่า ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีหลายประเภทและหลายแบบ หลายประการ ขึ้นอยู่กับว่า จะเป็นผู้นำอะไร อยู่ในระดับไหน มีขอบเขตอำนาจหน้าที่มากน้อยแค่ไหน มีองค์ประกอบหรือปัจจัยอะไรบ้างที่จะเป็นตัวกำหนดว่า เมื่อเป็นผู้นำระดับนี้ หรือมานำองค์กรหรือนำหน่วยงานนี้ ต้องมีลักษณะภาวะผู้นำ แบบนี้จึงจะเหมาะสมจะควรและการจะใช้ลักษณะของภาวะผู้นำ ก็ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น วันเวลา สถานที่ โอกาส อำนาจและสิทธิในการกระทำ และที่สำคัญก็คือตัวผู้นำเอง เมื่อวันเวลา สถานที่ โอกาสอำนาจและสิทธิต่างๆ อำนาจให้แล้ว ตัวผู้นำเอง จะกล้าตัดสินใจหรือไม่กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจนั้น ประกอบด้วยอารมณ์หรือว่าเหตุผล ที่คิดพิจารณาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนอย่างดีที่สุดแล้วมากกว่ากัน ตรงนี้แหละที่ผู้ศึกษาเห็นว่า ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

ดังจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ จึงถือเป็นคุณลักษณะหรือองค์ประกอบประการหนึ่ง ซึ่งผู้นำทุกคนควรมี ที่กล่าวเช่นนั้นก็เนื่องจากว่า ผู้นำทุกคนมิใช่จะมีภาวะผู้นำเสนอไปทุกคน ผู้นำบางคนเป็นผู้นำ แต่ไม่มีภาวะผู้นำ ซึ่งยังผลให้การบริหารหรือการนำของผู้นำนั้นๆ ประสบความล้มเหลว ไม่สามารถนำพาองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนนำไปสู่เป้าหมายได้ ผู้นำบางคนอาจจะเก่ง มีความรู้ดี แต่

<sup>๗๔</sup> พ.ร.บ. (ไทย) ๒๕/๒๕/๓๕.

<sup>๗๕</sup> พ.ร.บ. (ไทย) ๒๕/๑๑/๑๒.

ความประพฤติไม่ดี ก็คือเก่งในทางไม่ดีนั่นเอง ผู้นำประเภทนี้ อันตรายเพราะผู้นำที่เก่งและฉลาดในทางไม่ดี ก็สามารถทำการแยบยลมากกว่าและกระทำการอย่างชาญฉลาด ซึ่งจะมีผลเสียหายนามากกว่า ดังจะสังเกตว่ามีปัญหาเกี่ยวกับผู้นำในทางลบเกิดขึ้นมากมายในสังคมปัจจุบัน เช่น บริหารงานด้วยความไม่โปร่งใสบ้าง หาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง มีความลำเอียงด้วยประการต่างๆ หรือสักว่าเมื่อเขาให้นาก็ให้นาเฉยๆ ตามตำแหน่งหน้าที่บังคับให้น้ำ หรือบางคนกว่าจะได้ตำแหน่งมาต้องลงทุนลงแรงไปมาก พอมีโอกาส ก็จะกอบโกยผลประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรมและวิธีการ ซึ่งเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ที่เป็นเช่นนี้ ก็เนื่องจากว่า ผู้นำดังกล่าวนั้นขาดคุณสมบัติของผู้นำที่ดีตามหลักของพระพุทธศาสนาหรือหลักธรรมที่ผู้นำควรจะมีในตัว จึงกล้าตัดสินใจทำสิ่งที่ไม่ดีลงไป

ผู้ศึกษาจึงสรุปว่า ถ้าหากผู้นำทุกคนทุกหมู่เหล่า ได้เรียนรู้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำที่ดีควรมีหลักธรรมข้อใดบ้างแล้วนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กรหน่วยงานหรือสังคมที่ตนนำหรือปกครองอยู่ ก็จักไม่ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้นำ และจะเป็นผู้นำที่ดีที่พึงประสงค์ คือ มีทั้งความรู้ดี ความสามารถดีและความประพฤติดี ผู้นำที่เก่งอาจจะมีมากแต่ที่เก่งด้วยและดีด้วยมีน้อยและเมื่อปฏิบัติตามหลักธรรมคำสอนที่เกี่ยวกับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาแล้ว ผู้ศึกษาเชื่อว่า ผู้นำที่ดีจะต้องนำพาองค์กรหน่วยงานหรือสังคม แม้กระทั่งประเทศชาติ ไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองและบรรลุล่วงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ได้อย่างแน่นอน

ทินพันธ์ นาคะตะ ได้เปรียบเทียบกับลักษณะของผู้นำในทางวิชาการกับหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ไว้ดังนี้<sup>๗๖</sup>

๑) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การที่ไม่ยอมฉวยโอกาสเอาเปรียบเพื่อความสุขผลประโยชน์หรือความปลอดภัยเฉพาะส่วนตัว ซึ่งตรงกับ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาคือ ทาน คือ การให้ ปริจาคะ คือ การเสียสละเพื่อส่วนรวม

๒) ลักษณะท่าทาง (Bearing) คือ การวางตัวเหมาะสมทั้งในด้านการปกครองและในด้านความประพฤติ ตลอดจนมีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ การไม่อวดดี ไม่หยิ่งหรือภูมิใจโดยไร้เหตุผลอันควร ตรงกับ หลักมัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน ทั้งทางใจและวาจาไม่แข็งกระด้าง อวิโรธนะ คือ ความสงบเสงี่ยมและการมีสติควบคุมรักษามารยาทให้มีระเบียบประเพณี กฎหมายและศีลธรรม ให้มีความสุภาพเมื่อจะเสียขันติ สีละ คือความมีศีลธรรม สำรวมควบคุมความประพฤติทางกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย

๓) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ การซื่อตรงมั่นคงอยู่ในศีลธรรม รักษาสัจจะและเกียรติยศ ตลอดจนเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) คือ ในเรื่องการทำงานและ มีความภักดี (Loyalty) ต่อผู้ใหญ่กว่าผู้ร่วมงานตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกับ หลักอาชวะ คือ ความซื่อตรงต่อตนเอง ต่อการงาน ต่อบุคคลอื่นและมีความภักดี ตั้งอยู่ในสุจริตธรรม

<sup>๗๖</sup> คณะอนุกรรมการและกำหนดหลักวิชาการรัฐศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์, รัฐศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กราฟฟิคอาร์ต, ๒๕๒๖), หน้า ๑๑๘.

๔) ความอดทน (Endurance) ทนต่อความเคร่งเครียดต่าง ๆ ทั้งทางกายและใจ เช่น อดทนต่อความเจ็บปวด เหนื่อยอ่อนทนต่อความทุกข์และความยากลำบากไม่ยอมแพ้รวมทั้งความกล้าหาญ (Courage) ทั้งทางกายและทางใจ คือ ตระหนักถึงความกลัว แต่ยังสามารถเผชิญกับอันตรายได้ด้วยด้วยความสงบมั่นคง ควบคุมตนเองได้ ทั้งยังสำนึกในความรับผิดชอบที่ต้องทำการในเหตุการณ์นั้นด้วย ซึ่งตรงกับหลัก ชันติ คือ ความอดทนอดกลั้น รู้จักข่มใจและห้ามใจตนเอง ทนทานต่อกิเลสและความทุกข์ มีสติควบคุมจิตใจให้อยู่คงที่ตามปกติ ไม่ให้กำเริบอ่อนไหวในเมื่อเผชิญกับความยุ่งยาก ความลำบากหรือภัยอันตราย เป็นธรรมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคไปจนถึงจุดหมายปลายทางได้ แสดงถึงความเข้มแข็งและกล้าหาญ

๕) ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ มีความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินตกลงปลงใจ อย่างมั่นคงและรวดเร็วไม่ลังเลและมีอำนาจในตัว (Force) คือ ความสามารถที่จะบังคับผู้อื่นปฏิบัติตามความตั้งใจของตนซึ่งตรงกับหลักตปะ คือ การมีอำนาจหรืออำนาจที่ทำลายหรือ ขจัดความชั่วเป็นอำนาจที่ทำให้เกิดความเคารพยำเกรง

๖) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) คือ รู้จักแบ่งเบา ความรู้สึกของผู้อื่น ที่อยู่ร่วมกันรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งตรงกับหลัก อักโกระ คือ ความไม่กริ้วโกรธโดยไม่ใช้นิสัย มีความเมตตารักและปรารถนาดีต่อผู้อื่นและหลักอวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน มีความกรุณาช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

๗) ความยุติธรรม (Justice) คือ มีความเสมอภาคไม่ลำเอียงปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การให้รางวัลหรือการลงโทษซึ่งตรงกับหลักปกครองโดยยุติธรรมได้แก่ เว้นจากอคติ ๔ คือ เว้นจากการลำเอียงอันเป็นเหตุให้เกิดความเป็นธรรมอันเนื่องมาจากความ รักใคร่กัน ไม่ชอบกัน เนื่องจากความเขลาหรือความกลัว ดังมีพระพุทธภาษิตว่า “บุคคลใดล่วงละเมิดความยุติธรรม เพราะอคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมเสื่อม บุคคลใดไม่ล่วงละเมิดความยุติธรรมเพราะอคติ ยศของผู้นั้นย่อมบริบูรณ์”<sup>๗๗</sup> นอกจากนั้น ในพรหมวิหาร ๔ ยังกล่าวถึงการถือหลักยุติธรรมของผู้ใหญ่ไว้อีกด้วย

๘) ความรู้ (Knowledge) คือ มีความรู้ในวิชาชีพและความรู้ทั่วไปรู้จักงานของคน มีความรู้ความเข้าใจบุคคลอื่น รวมทั้งมีความฉลาด (Intelligence) มีสติปัญญาจัดการกับปัญหาต่างๆ และมีความแนบเนียน มีกาลเทศะ (Tact) คือ มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถปฏิบัติต่อบุคคลโดยวิธีอันเหมาะสม ปราศจากข้อขัดข้องหรือข้อขัดแย้งซึ่งตรงกับหลักสปปุริสธรรม คือ เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลาอันสมควร รู้จักประชุมชน รู้จักเลือกบุคคลมีพุทธภาษิตใน ขุททกนิกาย ชาดกกว่า “ผู้มีปัญญาถึงพร้อมด้วยความรู้ ฉลาดในวิธีจัดการงาน รู้จักกาล รู้สมัย เขาพึงอยู่ในราชการได้”<sup>๗๘</sup>

<sup>๗๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๗๗/๑๖๔.

<sup>๗๘</sup> สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, พุทธศาสนสุภาษิต ฉบับรวบรวมเล่ม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗.

๙) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ มีความเอาใจใส่ จดจ่อ หรือสนใจอย่างจริงจังต่องานที่ทำและการปฏิบัติต่างๆ ตลอดเวลา รวมทั้งมีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือคุณลักษณะที่สังเกตเห็นว่า สิ่งใดควรทำหรือต้องทำแล้วทำในสิ่งนั้น ซึ่งตรงกับหลักอิทธิบาท ๔<sup>๗๙</sup> คือคุณธรรมที่ทำให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่างได้แก่ ความพอใจ รักใคร่ในสิ่งนั้น เพียรประกอบ สิ่งนั้น เอาใจใส่ฝึกฝนในสิ่งนั้นไม่วางธุระ หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น พร้อมทั้งมีความกระตือรือร้นและหลักอริยมรรค ๘ คือ มีปัญญาเห็นชอบ ดำริชอบ เจรจาชอบ การงานชอบ เลี้ยงชีวิตชอบ ทำการชอบ ระลึกชอบ ตั้งใจไว้ชอบ ดังที่มีภาษิตอยู่ว่า “ผู้หมั่นในการงาน ไม่ประมาท มีปัญญาเห็นประจักษ์ จัดการงานได้เรียบร้อย เขาพึงอยู่ในราชการได้” และ “ยศยอมเจริญแก่ผู้มีความขยัน มีสติ มีการงานสะอาด มีปกติใคร่ครวญแล้วจึงทำสำรวมระวังดี เลี้ยงชีพโดยชอบและไม่ประมาท”

โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำนั้น หมายถึง สิ่งที่เป็นรูปธรรม คือเป็นตัวบุคคลสามารถจับต้องหรือสัมผัสได้ แต่ภาวะผู้นำนั้น เป็นนามธรรมอยู่ในตัวของผู้นำ ไม่สามารถที่จะแตะต้องหรือสัมผัสได้ แต่ก็สามารถสะท้อนออกมาในลักษณะต่างๆ ของผู้นำ ทั้งทางกาย และวาจา แต่ก็สามารถรู้ได้ว่า ผู้นำคนไหนมีภาวะผู้นำหรือไม่ ถึงแม้จะสะท้อนออกมาในลักษณะที่ไม่ดี ก็ยังถือว่าเป็นภาวะผู้นำ ฉะนั้นจึงจำเป็นจะต้องมีหลักธรรมต่างๆ ในพระพุทธศาสนาคอยกำกับควบคุม ให้สะท้อนลักษณะของภาวะผู้นำออกมาในลักษณะที่ดีมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

### ๓.๓ วิเคราะห์กรณีศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนา

#### ๓.๓.๑ ความขัดแย้งเป็นที่มาของการเกิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

เมื่อมองความขัดแย้งในมิติของ “รัฐศาสตร์” พบว่า ความขัดแย้งได้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการเมืองการปกครอง สิ่งที่สามารถยืนยันข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือหลักการสำคัญตามที่ปรากฏในอัครคัมภีร์สุตตรที่ย้ำให้เห็นว่าการถือกำเนิดของระบบกษัตริย์เพราะว่าประชาชนทั่วไปมีความขัดแย้งเกี่ยวกับการแย่งชิงข้าวสาลี ปัญหาที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัย จนนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันว่า “เราควรแบ่งปันข้าวสาลี และปักปันเขตแดนกัน”<sup>๘๐</sup> การหาข้อตกลงร่วมกันในรูปแบบ “ทวิภาคี” กลายเป็นข้อตกลงที่มีวาระซ่อนเร้น (Hidden Agenda) เพราะไม่ได้มีผลในทางปฏิบัติแต่ประการใด ด้วยเหตุนี้ สถานการณ์การแย่งชิงพิชผลทางการเกษตรคือข้าวสาลีดำเนินไปอย่างลับ ๆ เนื่องจากประชาชนบางคนไม่พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ จึงเก็บรักษาสิ่งที่ตัวเองมีอยู่แล้วไปแย่งชิงทรัพยากรของคนอื่นๆ “สัตว์ผู้มีนิสัยโลภ รักษาส่วนของตนไว้ ถือเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภค”<sup>๘๑</sup> จะเห็นว่า เมื่อแต่ละฝ่ายไม่เคารพในกฎกติกาจึงทำให้เกิดความขัดแย้งดังกล่าวได้ขยายตัวไปสู่การตำหนิกันและกันว่า “คุณทำกรรมชั่ว ที่รักษาส่วนของตนไว้แล้ว ถือเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภค คุณอย่าทำอย่างนี้อีก” ก่อนที่จะ “ใช้ฝ่ามือบ้าง ก้อนดินบ้าง ท่อนไม้บ้าง ทำร้ายกันและกัน”

<sup>๗๙</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๐๗.

<sup>๘๐</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๙/๙๖.

<sup>๘๑</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๙/๙๖.

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า เมื่อประชาชนประสบความล้มเหลวในการหาทางออกร่วมกันแบบ “ทวิภาคี” ด้วยเหตุนี้ จึงหาทางออกร่วมกันแบบ “พหุภาคี” โดยการนำเสนอประเด็นปัญหาว่า “ท่านผู้เจริญ บาปกรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้ว คือ การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้จกปรากฏ การดำเนินคดีเตียนกันปรากฏ การพูดเท็จปรากฏ และการถืออาวุธเพื่อทำร้ายกันก็ปรากฏ ฉะนั้น พวกเราควรสมมติ (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน ขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ”

ฉะนั้น บทสรุปที่ได้จากการประชุมดังกล่าว จึงเป็นที่มาของคำว่า “มหาสมมติ” “กษัตริย์” และ “ราชา” ซึ่งทั้งสามคำมีความหมายที่มุ่งเน้นไปที่การทำหน้าที่ในการแบ่งปันทรัพยากรธรรม และวินัยยัคคีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลจากการทำหน้าที่ดังกล่าว “กษัตริย์” จะได้รับข้าวสาลีเป็นการตอบแทน เพื่อจะได้มีหน้าที่บริหารและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเต็มที่

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเกิดระบบการปกครองแบบ “กษัตริย์” ขึ้นมาเพื่อบริหารจัดการ ความขัดแย้งเกี่ยวกับการแบ่งปันพืชผลทางการ “เกษตร” ให้เกิดความเท่าเทียมกัน<sup>๘๒</sup> “กษัตริย์” ในบริบทนี้ก็คือ “เกษตร” ที่ทำหน้าที่ในการแบ่งปันพืชผลทางการเกษตรคือข้าวสาลี และแบ่งปัน เขตแดน เพื่อให้ความพอใจสูงสุดแก่คู่กรณี เพราะฉะนั้น กษัตริย์จึงได้ชื่อว่า “ราชา” ด้วย<sup>๘๓</sup>

กล่าวโดยสรุป กษัตริย์ หรือพระราชาจึงเป็น “บุคคลพิเศษ” ที่ได้รับการสมมติให้ทำหน้าที่ในการปกครอง และบริหารกิจการต่างๆ ภายในชุมชน ก่อนที่พัฒนาเป็นรัฐ และประเทศต่อไป ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ สถานะของความเป็นพระมหากษัตริย์นั้น พัฒนาการขึ้นมาจาก “สมมติบุคคล” ไปสู่ “สมมติเทพ” ในลำดับต่อมา การทำให้ผู้อื่นยอมรับจึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

### ๓.๓.๒ ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพด้านการจัดระเบียบสังคมในจักรวรรดิสุตร

ใน “จักรวรรดิสุตร” ได้ชี้ให้เห็นสภาพสังคมที่เต็มไปด้วยความยุ่งเหยิง ความไร้ระเบียบของประชาชน เพราะเกิดความขัดแย้งระหว่างพระราชากับประชาชนในประเด็นเกี่ยวกับมาตรฐานในการพระราชทานทรัพย์แก่คนขโมยสิ่งของของบุคคลอื่น “ถ้าเราจักให้ทรัพย์แก่คนที่ถือเอาสิ่งของที่คนอื่นไม่ได้ให้โดยอาการขโมย อทินนาทาน (การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้) จักแพร่หลายด้วยอาการอย่างนี้ ทางที่ดี เราควรให้คุมตัวบุรุษนี้อย่างแข็งขัน แล้วตัดต้นคอ ตัดศีรษะของบุรุษนั้นเสีย”<sup>๘๔</sup> สาเหตุสำคัญที่ทำให้พระองค์ดำริเช่นนี้ก็เพราะว่า ทุกคราวที่จับโจรได้พระองค์จะพระราชทานทรัพย์

<sup>๘๒</sup> บาลีท่านให้คำนิยาม “กษัตริย์” ว่า “ผู้เป็นใหญ่ในนา” (เขตตาน อธิปติ) ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการแบ่งปันข้าวสาลี และเขตแดน

<sup>๘๓</sup> บาลีท่านให้คำนิยาม “ราชา” ว่า “ผู้ที่ยังบุคคลเหล่านั้นให้อยินดีโดยธรรม” (ธมเมน ปเร ธรณเขตติ) หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างความพอใจให้แก่ประชาชนโดยธรรม ซึ่งราชาตามนัยนี้สอดคล้องกับพระดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันว่า “เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแก่มหาชนชาวสยาม”

<sup>๘๔</sup> ที.ปา (บาลี) ๑๑/๙๒/๕๖, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๙๒/๖๙.

แก่โจรเหล่านั้น ผลที่ตามก็คือพฤติกรรมเลียนแบบ เพราะประชาชนมองว่า พฤติกรรมดังกล่าวทำให้พระราชาทรงสนพระทัย และใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของพวกเขา

เมื่อพระราชามิทรงพระราชทรัพย์ และประหารชีวิตทุกคนที่มีพฤติกรรมในการเป็นขโมย ประชาชนเกิดความขัดสน ไม่มีทรัพย์จึงมีการฆ่ากันเพื่อแย่งชิงทรัพย์ ทำให้ “อหินนาทานแพร่หลาย... ศัสตราแพร่หลาย... ปาณาติบาตแพร่หลาย... มุสาวาทแพร่หลาย... ปิสุณวาจาแพร่หลาย... กาเมสุมิฉฉาจารแพร่หลาย... อภิขมาและพยาบาทแพร่หลาย...”<sup>๘๕</sup> ผลที่ตามมาก็คือ “ไม่เกื้อกูลมารดา บิดา สมณพราหมณ์ และไม่อ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ก็แพร่หลาย”<sup>๘๖</sup> มากยิ่งขึ้น

จากสภาพการณ์ดังกล่าว จึงทำให้ความโกลาหลจึงเกิดขึ้น เพราะ “มนุษย์เหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็มารดากับบุตร บิดากับบุตร พี่ชายกับน้องสาว เป็นต้น ก็จักเกิดความอาฆาต ความพยาบาท ความคิดร้าย ความคิดจะฆ่ากันอย่างแรงกล้า”<sup>๘๗</sup> มนุษย์บางกลุ่มได้ตระหนักรู้ในเบื้องต้นเกี่ยวกับ “ภาวะไร้ระเบียบของสังคมที่เกิดขึ้นในสังคม” ว่า “พวกเราอย่าฆ่าใคร ๆ และใคร ๆ ก็อย่าฆ่าเรา”<sup>๘๘</sup> ด้วยเหตุนี้จุดเริ่มต้นของกระบวนการของ “การจัดระเบียบสังคม” จึงเกิดขึ้นบนฐานของความขัดแย้ง มนุษย์กลุ่มดังกล่าวได้ปลีกตัวออกจากสังคมดังกล่าวเพื่อสานเสวนา (Citizen’s Dialogue) ระหว่างกลุ่มของประชาชนด้วยกัน การปรึกษาหารือกันในเบื้องต้น ได้มีการปรารภปัญหาที่เกิดขึ้นว่า “พวกเราสูญเสียญาติมิตรมากมายขนาดนี้ เพราะยึดถือคุณธรรมเป็นเหตุ ทางที่ดี พวกเราควรทำคุณศลอย่างไรดี ทางที่ดี พวกเราควรดเว้นจากปาณาติบาต (การฆ่าสัตว์) ควรสมทานประพฤติกุศลธรรมนี้”<sup>๘๙</sup>

หลังจากได้ข้อสรุปแล้ว จึงพากันประพฤติ และปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม โดยดเว้นจากการฆ่าสัตว์ การลักทรัพย์ การประพฤติผิดในกาม การพูดเท็จ เป็นต้น และช่วยกันดูแลเอาใจใส่ต่อมารดาบิดา สมณพราหมณ์ มีความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ใหญ่เป็นต้น พระพุทธเจ้าได้ชี้ให้เห็นว่า “การจัดระเบียบสังคม” โดยการประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกุศลธรรมทำให้มนุษย์เจริญด้วยอายุ วรรณะ และสังคมก็จะอุดมไปด้วยสันติสุข<sup>๙๐</sup>

กล่าวโดยสรุป ความมีระเบียบของสังคมจะมีขึ้นไม่ได้หากมนุษย์ไม่มีความสำคัญในการแก้ไข หรือจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชนต่าง ๆ ซึ่งการจัดการความขัดแย้งตามพระสูตรนี้ เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยเริ่มจากมนุษย์แต่ละคนเป็นที่ตั้ง หลังจากนั้นจึงขยายวงของการจัดการความขัดแย้งไปสู่ครอบครัว ชุมชน และสังคมต่อไป จากประเด็นที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำเพื่อสันติภาพนั้นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งและมีทางออกในการจัดสรรทรัพยากรในสังคมอีกด้วย

<sup>๘๕</sup> ที.ปา. (บาลี) ๑๑/๙๖/๕๙, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๙๖/๗๑.

<sup>๘๖</sup> ที.ปา (บาลี) ๑๑/๑๐๒/๖๐-๖๑, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๒/๗๓.

<sup>๘๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๕.

<sup>๘๘</sup> ที.ปา. (บาลี) ๑๑/๑๐๔/๖๒-๖๓, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๔/๗๕.

<sup>๘๙</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๕/๗๕.

<sup>๙๐</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๕/๗๖.

### ๓.๓.๓ ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

เมื่อกล่าวถึงปัจจัย ๔ ซึ่งได้แก่ “เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค” นั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์อย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดประการหนึ่งก็คือ “อาหาร” พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ความหิวเป็นโรคอย่างยิ่ง” ซึ่งความหิว หรือความต้องการนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัย หรือตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสังคมมนุษย์ ดังจะเห็นได้จากกรณีการแย่งชิงข้าวสาลีตามที่ปรากฏในอัครคัมภีร์สุตตร หรือการที่ภิกษุใส่ร้ายพระทัพพมัลลบุตรในข้อหาจัดวาระในลำดับสุดท้ายจนทำตัวเองได้อาหารไม่ประณีตก็เกิดจากความต้องการด้านอาหาร

ใน “กฏทัณฑสูตร”<sup>๙๑</sup> สะท้อนให้เรามองเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าวเช่นเดียวกัน เพราะเมื่อวิเคราะห์จากประเด็นดังกล่าวพบว่า การที่พระเจ้ามหาวิจิตรราชทรงเพียบพร้อมไปด้วยโภคสมบัติ มนุษย์สมบัติ และปรารถนาให้สิ่งเหล่านี้คงอยู่กับพระองค์ตลอดระยะเวลาที่พระองค์ยังทรงพระชนม์อยู่ ฉะนั้น พระองค์ทรงดำริตามวิธีการที่นิยมกระทำในยุคนั้นคือ “การบูชาญู” โดยมุ่งหวังว่า สามารถสร้างความพอใจให้แก่เทพเจ้าผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จเหล่านั้น

ในขณะที่พราหมณ์ปุโรหิตมองว่า “หัวใจของพระราชาคือประชาชน” ถ้าพระองค์ไม่สามารถกุมหัวใจ หรือเข้าไปนั่งในใจของประชาชนได้ ผลที่ตามมาก็คือ “การสูญเสียพลังมวลชน” จนนำไปสู่การต่อต้าน และประท้วงเพื่อโค่นล้มราชบัลลังก์ของพระองค์ หรืออาจจะเป็นไส้ศึกให้แก่ข้าศึกที่พระองค์ทรงรบบจนสามารถแย่งชิงดินแดนมาได้อย่างมากมาย

อย่างไรก็ตาม โจทย์ และคำตอบของพระราชา กับพราหมณ์อาจจะสอดคล้องกัน แต่วิธีการในการแก้โจทย์นั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบมีความแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ พราหมณ์จึงนำเสนอสถานการณ์จริงเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแคว้นต่อพระราชาว่า “บ้านเมืองของพระองค์ยังมีเสี้ยนหนาม มีการเบียดเบียน โจรยังปล้นบ้าน ปล้นนิคม ปล้นเมืองหลวง ดักจู่ในทางเปลี่ยว พระองค์โปรดให้พันพูลิกรรมก็จะชื่อว่า กระทำสิ่งที่ไม่สมควร” และนอกจากนั้น พราหมณ์ยังได้เสนอความคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลเสียของการหาทางออกด้วยวิธีการรุนแรงว่า “การปราบเสี้ยนหนามคือโจร ด้วยการประหาร จองจำ ปรับไหม ตำหนิโทษ หรือเนรเทศ ไม่ถือว่าการกำจัดเสี้ยนหนามคือโจรได้อย่างถูกต้อง เพราะว่าโจรที่เหลือจากที่กำจัดไปแล้วนั้นก็จะมาเบียดเบียนบ้านเมืองได้ในภายหลัง”

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ พราหมณ์จึงได้นำเสนอ “นโยบายคู่ขนาน” (Dualistic Policy) อันเป็นการดำเนินนโยบายเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ควบคู่ไปกับนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งนโยบายคู่ขนานนั้นประกอบไปด้วย “ไตรภาค” หรือ “กลยุทธ์สามเส้า” กล่าวคือ

(๑) การพัฒนาเศรษฐกิจในระดับชนชั้นรากหญ้า โดยการพระราชทานพันธุ์พืช และอาหารให้แก่พลเมืองผู้ขมขื่นในเกษตรกรรม และการเลี้ยงปศุสัตว์ เพื่อให้เกษตรกรนั้นไม่ต้องเดือดร้อนเรื่องต้นทุนทางสินค้า หรือต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบจากแคว้นอื่นมากเกินไป

<sup>๙๑</sup> ที.สี. (ไทย) ๙/๓๒๓-๓๕๘/๑๒๔-๑๕๐.

(๒) การพัฒนาเศรษฐกิจในระดับกลาง และระดับสูง โดยการสนับสนุนต้นทุนทางการผลิต หรือต้นทุนทางการเงินให้แก่ธุรกิจขนาดกลาง อันเป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่คอยรับซื้อสินค้าทางการเกษตรจากเกษตรกรไปขายในแคว้นอื่น ๆ หรือภายในแคว้นของพระองค์

(๓) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คณะผู้บริหารราชการแผ่นดิน ซึ่ง การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้าราชการเป็นมันสมอง และผลักดันนโยบายต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม ดังนั้น การพระราชทานอาหาร และเพิ่มเงินเดือนให้แก่ราชการนั้นจึงถือได้ว่าเป็นมาตรการในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างดีที่สุดในทางหนึ่ง

### ๓.๓.๔ พระพุทธเจ้า : ต้นแบบภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระไตรปิฎก

ประเด็นที่เกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากร ‘น้ำ’ ของชาวศากยะ และชาวโกถิยะ” ศากยวงศ์ และโกถิยวงศ์ มีความสัมพันธ์ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการปกครอง โดยมีพระเจ้าราม และพระนางปิยาเป็นผู้เชื่อมโยงวงศ์ทั้งสองเข้าด้วยกัน นอกจากนั้นพระราชบุตร และพระราชธิดาของชาวแคว้นทั้งสองทำการอภิเษกสมรสซึ่งกันและกัน การอภิเษกสมรสระหว่างกลุ่มชนทั้งสอง นอกจากสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิตและการดำรงอยู่ร่วมกันแล้ว ยังสะท้อนให้เห็นถึงความแนบแน่นในเชิงเมือง เศรษฐกิจ และสังคมด้วย

จะเห็นว่า ผลจากความสัมพันธ์ในเชิงการเมืองการปกครองระหว่างแคว้นทำให้แคว้นทั้งสองตกลงใจสร้างเขื่อนขึ้นมาเพื่อเก็บกักน้ำเอาไว้ใช้เพื่อประโยชน์ในเชิงเกษตรกรรม การตกลงใจในการสร้างเขื่อนทำให้เราได้มองเห็นห้วงส่วนทางด้านเศรษฐกิจที่ค่อนข้างชัดเจน นอกเหนือจากห้วงส่วนทางวัฒนธรรม ประเพณี และการเมืองระหว่างประเทศ

แม่น้ำที่ทั้งสองรัฐได้เลือกที่จะสร้างเขื่อนก็คือ “แม่น้ำโรหิณี” ซึ่งแม่น้ำสายนี้มีต้นน้ำ อยู่ที่ภูเขาคิมาลัย และไหลผ่านกลางเมืองทั้งสอง ในขณะเดียวกัน แม่น้ำสายนี้ก็ถือได้ว่าเป็นเส้นแบ่งเขตแดนระหว่างแคว้นทั้งสอง<sup>๙๒</sup> จะเห็นว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาแคว้นทั้งสองมิได้มีข้อพิพาทในเรื่องเขตแดน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า แม่น้ำได้กลายเป็นเส้นแบ่งอย่างชัดเจน

กษัตริย์ทั้งสองแคว้นได้ช่วยกันสร้างเขื่อนกันน้ำขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะ เก็บกักน้ำไปใช้ประโยชน์ในเชิงเกษตรกรรม นอกจากนั้นแล้ว ผู้วิจัยมองว่าน่าจะมีหวังผลในเชิงการประมงด้วย ในขณะเดียวกัน เขื่อนดังกล่าวได้ทำหน้าที่ประดุจสะพานในการเชื่อมจิตใจของประชาชนในดินแดนทั้งสองแคว้นให้เป็นหนึ่งเดียว เป็นการดำรงอยู่อย่างมีเอกภาพทั้งในแง่ภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และความเป็นชาติพันธุ์เดียวกันด้วย

ตลอดเวลาที่ผ่านมา นั้น ราชวงศ์และชาวเมืองทั้งสองแคว้นมีความปรองดองกัน ได้รับประโยชน์จากทรัพยากรทางธรรมชาติร่วมกัน ซึ่งมีแนวคิดในการดำเนินนโยบายแบบ “หนึ่งกลุ่มเศรษฐกิจสองประเทศ” ที่ต่างฝ่ายก็ได้รับประโยชน์จากการดำเนินนโยบายในลักษณะดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการใช้สอยทรัพยากรธรรมชาติร่วมกัน และยังสามารถไปถึงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

<sup>๙๒</sup> G.P. MalalaSekera, Dictionary of Pali ProPer Names, Vol.II, (New Delhi: Munshiram Manoharlal Publishers Pvt. Ltd, 1998), p.763.

ความรู้ ระหว่างรัฐต่อรัฐ โดยมีได้มีความขัดแย้ง หรือมีข้อพิพาทเพื่อแย่งสิทธิของ การเป็นเจ้าของ ทรัพยากรทางธรรมชาติในด้านใดด้านหนึ่งแต่ประการใด

อย่างไรก็ตาม ร่องรอยของความเสื่อมถอยเกี่ยวกับการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศเริ่มปรากฏชัดขึ้น เมื่อภัยแล้งซึ่งเกิดขึ้นในช่วงก่อนฤดูการเก็บเกี่ยว แม่น้ำโรหิณีซึ่งเคยอุดม สมบูรณ์ สถานการณ์น้ำลดเริ่มปรากฏขึ้น จึงทำให้ชาวเมืองทั้งสองเกิดความวิตกว่าน้ำที่มีอยู่อาจจะไม่ เพียงพอเพราะข้าวกล้าเริ่มเหี่ยวเฉาลง ด้วยเหตุนี้ ชาวเมืองทั้งสองเริ่มตั้งโจทย์ว่า น้ำที่เหลือในแม่น้ำ โรหิณีจะเพียงพอแก่ข้าวกล้าในแคว้นทั้งสองได้อย่างไร ชาวโกลิยะท่านหนึ่งได้นำเสนอทางออกว่า “ถึงอย่างไร น้ำที่ปิดกั้นเอาไว้ ถ้าปล่อยให้น้ำทั้งสองฝ่าย ก็ไม่พอเพียงแก่ต้นข้าวของพวกเรา และ พวกท่าน ก็ข้าวกล้าของพวกเราจักสำเร็จเพราะน้ำคราวเดียวเท่านั้น พวกท่านจงให้น้ำนี้แก่พวกเราเถิด”<sup>๙๓</sup>

จากข้อความในลักษณะดังกล่าว ทำให้กลุ่มชาวศากยะต้องการน้ำเช่นเดียวกัน มีความ หวาดระแวงสงสัยต่อข้อเสนอของชาวโกลิยะที่ต้องการอ้างสิทธิในการครอบครองน้ำเพียงฝ่ายเดียว ด้วยเหตุที่ชาวนาของแคว้นศากยะมีต้นหา มานะ และทิวเป็นเจ้าเรือนเช่นเดียวกัน จึงได้ประกาศ ขึ้นมาในท่ามกลางที่ประชุมว่า “เมื่อพวกท่านทำฉางให้เต็มแล้ว พวกข้าพเจ้าจักไม่อาจถือเอาทองที่มี สีสุก แก้วสีเขียว แก้วสีดำ และกหาปณะ แล้วมีกระเช้าและกระสอบเป็นต้นในมือ เทียวไปที่ประตู เรือนของพวกท่าน”<sup>๙๔</sup> ซึ่งคำกล่าวในลักษณะนี้แสดงให้เห็นถึงท่าทีที่รับไม่ได้กับข้อเสนอดังกล่าว เพราะ หากทำเช่นนั้นแล้ว ชาวศากยะก็จะเป็นประดุจ “คนไร้ศักดิ์ศรี” เพราะประวัติศาสตร์ทางชาติพันธุ์ของ ชาวศากยะมีนัยที่เป็นตัวขัดขวางการกระทำในลักษณะดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ ชาวศากยะจึงไม่ยินยอม ตามข้อเสนอเบื้องต้นที่ชาวโกลิยะได้เสนอ ฉะนั้น การเจรจา ตกลงในเบื้องต้นจึงประสบความล้มเหลว อย่างสิ้นเชิง

อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการตอกย้ำหลักการและเหตุผลให้น้ำหนักมากยิ่งขึ้น ชาวศากยะ จึงได้ยกเหตุผลเชิงประจักษ์ย้อนกลับไปถามชาวโกลิยะเช่นเดียวกันว่า “ข้าวกล้าของข้าพเจ้าก็จัก สำเร็จด้วยน้ำคราวเดียวเหมือนกัน พวกท่านจึงควรให้น้ำแก่พวกข้าพเจ้าเถิด”<sup>๙๕</sup> การกล่าวในลักษณะ นี้ เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า ในความเป็นจริงแล้วพวกชาวศากยะก็น่าจะรู้ดีอยู่แล้วว่า เป็นไปไม่ได้ที่ชาว โกลิยะจะยอมรับโดยคุณนิภาพ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า เงื่อนไขนี้ได้รับการนำเสนอโดยชาวโกลิ ยะเป็นเบื้องต้น ฉะนั้น คำตอบที่ได้รับย่อมมีนัยที่สอดคล้องกันทั้งสองฝ่าย นั่นก็คือ “พวกเราจักไม่ให้”

คำว่า “พวกเราจักไม่ให้” ชี้ว่า การเจรจาดำเนินการในรูปแบบ “ทวิภาคี” พบกับทางตันจน ไม่สามารถหาทางออกร่วมกันได้ ประเด็นที่น่าวิเคราะห์อย่างยิ่งก็คือว่า เพราะเหตุไร การเจรจาดำเนินการ

<sup>๙๓</sup> มหามกุฏราชวิทยาลัย, ขุททกนิกาย คาถาธรรมบท เล่มที่ ๑ ภาคที่ ๒ ตอนที่ ๓, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๓๖๓.

<sup>๙๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖๓.

<sup>๙๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖๓.

ในลักษณะดังกล่าว ประสบความล้มเหลว เมื่อวิเคราะห์จากทฤษฎีการเจรจาต่อรอง<sup>๙๖</sup> (Negotiation) ทำให้เราพบความจริงว่าต่างฝ่ายต่างก็มุ่งไปที่จุดยืน (Position) ของตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียวโดยมิได้สนใจฝ่ายตรงข้าม จึงทำให้การเจรจาเรื่อง “น้ำ” ล้มเหลวลง อย่างไรก็ตาม เมื่อผลการเจรจาออกมาในเชิงลบ แทนที่ทั้งสองฝ่ายจะแยกจากกันเพื่อไปร่วมประชุมในกลุ่มของตนเองเพื่อยกร่างแผนแม่บท (Road Map) การจัดสรรทรัพยากรน้ำ อันจะนำไปสู่การร่วมประชุมในเชิงทวิภาคีเพื่อหาทางออกอีกครั้ง โดยการเห็นชอบของผู้ปกครองในระดับสูงต่อไป แต่สถานการณ์ความรุนแรงได้ปะทุขึ้นมาแทนที่เมื่อคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย ไม่สามารถ “แยกอารมณ์ออกจากคน แยกคนออกจากปัญหา และแยกปัญหาออกจากการแก้ไข” โดยใช้ “อารมณ์” ส่วนตัวมาเป็นฐานในการเจรจา แทนที่จะใช้ “เหตุผล” มาเป็นฐาน เมื่อไม่สามารถควบคุมเอาไว้ได้ จึงทำให้ “กรรมกรคนหนึ่ง ลูกขึ้นไปตบตีกรรมกรอีกคนหนึ่ง แม้กรรมกรที่ถูกทุบตีนั้นก็ไปตีคนอื่น ๆ ต่อไปอีก” จากเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ ทำให้ความขัดแย้งได้ขยายตัวไปอย่างรวดเร็ว จนไม่สามารถที่จะมีข้อสรุปในการประชุมร่วมกันระหว่างทาสและกรรมกรของแคว้นทั้งสองได้

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว ความขัดแย้งระหว่างแคว้นศากยะ และโกลิยะนั้น เป็น ความขัดแย้งที่ว่าด้วย “การแย่งชิงทรัพยากรน้ำ” ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ต้องการน้ำเช่นเดียวกัน ประเด็นที่น่าสนใจก็คือว่า เมื่อความต้องการของแต่ละบุคคลมีมากกว่า แต่ทรัพยากรมีจำกัด จึงมีความจำเป็นที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องเสียสละ หากไม่สามารถสนองต่อความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้อย่างเพียงพอแล้ว เมื่อนั้น “ปรากฏการณ์ความขัดแย้ง” อันจะนำไปสู่ข้อพิพาท และความแตกแยกก็จะบังเกิดขึ้น พระพุทธเจ้าทรงแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายยุติความขัดแย้งจึงนับเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่ง

ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ พระพุทธเจ้าได้เข้าไปทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยเพื่อไม่ให้พระเจ้าวิชทูททะฆ่าเจ้าศากยะทั้งหลายในขณะที่ความขัดแย้งได้ดำรงอยู่ในภาวะของ “ความแตกตัว” หรือ “ปรากฏรู้อย่างชัดเจน” แล้ว และเป็นการเข้าไปไกล่เกลี่ยในขณะที่พระเจ้าวิชทูททะกำลังยก “ทัพหลวง” เพื่อไปฆ่าเจ้าศากยะ

ในฐานะที่พระองค์ทรงมีพระกรุณาต่อพระญาติโดยมีพระประสงค์ที่จะสงเคราะห์พระญาติของพระองค์ (ญาติตถจริยา) นั้น พระองค์ทรงพยายามอย่างยิ่งในการใช้ “พุทธโบาย” ไกล่เกลี่ยและหาแนวทางเพื่อยับยั้งพระเจ้าวิชทูททะให้ “ล้มเลิก” ความตั้งใจฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะให้จงได้ พุทธโบายที่พระองค์ได้ดำเนินการคือ “การนั่งใต้โคนไม้ซึ่งมีเงาโปร่ง”

“ต้นไม้ซึ่งมีเงาโปร่ง” ดังกล่าวตั้งอยู่ในเขตแดนของเจ้าศากยะ แต่ในขณะเดียวกัน ต้นไม้ซึ่งอยู่ใกล้ ๆ กันนั้น เป็นต้นไม้ที่มีใบหนา และมีเงาทึบ แต่สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ต้นไม้ดังกล่าวนี้ตั้งอยู่ใน

<sup>๙๖</sup> การเจรจา คือ กระบวนการแก้ปัญหาที่ประกอบด้วยคนสองคน หรือมากกว่านั้น สมควรใจพุดคุยปรึกษาถึงความแตกต่างในเรื่องความคิดเห็น และพยายามให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันถึงแนวทางแก้ปัญหาในประเด็นที่มีความกังวลเหมือนกัน (ดูเพิ่มเติมใน วันชัย วัฒนศัพท์ (แปลและเรียบเรียง), **คู่มือการเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๕), หน้า ๑๒๐.

เขตแดนของพระเจ้าวิฑูทกะ พุทโธบายเช่นนี้จัดเป็นกลยุทธ์ในการสร้างจุดเด่น หรือจุดสนใจ และทำให้เกิดการตั้งคำถามได้ง่าย

จะพบว่า เมื่อพระเจ้าวิฑูทกะยกทัพหลวงเดินทางผ่านบริเวณดังกล่าวได้ถามพระองค์ว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ เพราะเหตุไร พระองค์จึงประทับนั่งแล้วที่โคนไม้เงาปฐโปรง ในเวลาร้อนเห็นปานนี้, ขอพระองค์ได้โปรดประทับนั่งที่โคนไทร มีเงาอันสนิหนั้นเถิดพระเจ้าข้า” ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสตอบทันทีว่า “ช่างเถิด มหาบพิตร ชื่อว่าเงาของหมู่พระญาติเป็นของเย็น”

ประเด็นนี้อธิบายได้ว่า แม้พระองค์จะนั่งใต้ต้นไม้ร้อนเพียงใดก็ตาม หากเป็นต้นไม้ที่อยู่ในเขตของพระญาติจัดได้ว่าพระญาติคือเงาที่สามารถทำให้เกิดความเย็นได้ ต่างจากประทับนั่งใต้ต้นไม้เย็นที่มีเงาหนาทึบ แต่ต้นไม้ดังกล่าวไม่ใช่ของพระญาติ แม้จะเย็นเพียงใดก็ยังจัดได้ว่าร้อนกว่าเงาของพระญาติ ทำให้เช่นนี้พระเจ้าวิฑูทกะก็ประจักษ์เป็นอย่างดีจะเห็นได้จากการดำริของพระองค์ว่า “พระศาสดาเสด็จมาเพื่อประสงค์จะรักษาหมู่ญาติ”

อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก “ต้นทุนทางความเกลียดชัง” ที่ฝังแน่นมาอย่างยาวนานทำให้พระองค์ตัดสินใจพระทัยยกทัพหลวงออกไปเพื่อทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะอีก แต่พระพุทธเจ้าก็เสด็จไปไกลเกลี้ยถึง ๓ ครั้งด้วยกัน เมื่อถึงครั้งที่ ๔ พระพุทธเจ้าตัดสินใจพระทัยที่จะยุติบทบาทของพระองค์ จึงทำให้พระเจ้าวิฑูทกะได้มีโอกาสทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ของเจ้าศากยะในที่สุด

ประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของพระองค์คือ กรณีศึกษานี้จัดได้ว่าเป็นกรณีเดียวเท่านั้น ที่พระพุทธเจ้าประสบความสำเร็จ “ล้มเหลว” ในการเจรจาไกลเกลี้ยเพื่อให้พระเจ้าวิฑูทกะประนีประนอมยอมความกับเจ้าศากยะ แต่วาระสุดท้ายก็ไม่สามารถทำให้พระองค์เปลี่ยนพระทัยได้ ประเด็นที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับกรณีนี้ก็คือ เพราะเหตุไร การทำหน้าที่เจรจาไกลเกลี้ยของพระองค์จึงไม่ประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าพระองค์จะใช้วิธีการ “เผชิญหน้า” เพื่อไกลเกลี้ยให้ “ประนีประนอมยอมความซึ่งกันและกัน” ด้วยวิธีการ “โน้มน้าว” ถึง ๓ ครั้ง ผู้วิจัยคิดว่า มีตัวแปรที่น่าสนใจหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

(๑) ประเด็นเรื่อง “ความเกลียดชัง” (Concentration) ที่ฝังแน่นอยู่ในใจตั้งแต่เยาว์ด้วยสาเหตุที่เกิดจากการตั้งข้อสังเกตว่า เพราะเหตุไร เพราะญาติของตนจึงไม่เหลียวแล แต่กรณีเด็กคนอื่น ๆ มักได้รับของฝากจากญาติ ๆ และเพราะเหตุไร เมื่อกลับไปในสถานที่ที่ตัวเองคิดว่าเป็นบ้านของพระญาติ แต่ไม่ค่อยได้รับการต้อนรับตามธรรมเนียมที่กษัตริย์ควรกระทำต่อกษัตริย์ ซึ่งคำถามดังกล่าวก็ถูกเปิดเผยเมื่อพลทหารได้ฟังความจริงจากปากของนางทาสีว่า “พระองค์เป็นลูกของนางทาสี” ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องล้างแค้นกระดานที่พระองค์นั่งด้วยน้ำนม ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของประโยคที่ถือได้ว่าเป็นหัวใจของความชิงชังเกิดจากการถูกดูหมิ่นว่า “สักวันหนึ่งเราจะล้างแค้นกระดานแผ่นนั้นด้วยเลือดจากลำคอของเจ้าศากยะ” ในที่สุดพระองค์กระทำดังที่ได้ตั้งใจเอาไว้

(๒) ประเด็นเรื่อง “ความสัมพันธ์” (Relationship) ผู้วิจัยคิดว่าประเด็นนี้ไม่สมควรที่นักวิเคราะห์จะพากันมองข้าม ด้วยเหตุที่ตั้งแต่เยาว์วัยจนถึงวินาทีที่พระเจ้าวิฑูทกะตัดสินใจทำสงครามนั้น ความสัมพันธ์ หรือการเกี่ยวข้องระหว่างพระองค์กับพระพุทธเจ้าไม่เคยบังเกิดขึ้น

เลย ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้มีต่อกันทำให้พระเจ้าวิชูทกะจึงคิดว่าพระพุทเจ้าต้องการที่สงเคราะห์ญาติของพระองค์ จนนำไปสู่การตีความได้ว่า พระองค์ต้องการที่จะช่วยเหลือ และเข้าข้างญาติของพระองค์ การคิดอย่างนี้จึงเป็นที่มาของการ “หวาดระแวง” และ “สงสัย” ในการทำหน้าที่ของนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนั่งใต้เงาไม้โพรงซึ่งอยู่ในอาณาเขตของเมืองสาวัตถี อันเป็นพื้นที่ของของพระญาติแทนที่จะนั่งเลือกที่จะนั่งใต้ต้นไม้เงาที่บซึ่งเป็นอาณาเขตของพระเจ้าวิชูทกะ ฉะนั้น คำว่า “ต้นทุนทางสังคมสูง” จึงเป็นคนละประเด็นกับ “ต้นทุนทางความเกลียดชังสูง”

(๓) ประเด็นเรื่อง “กรรมเก่า” ของเจ้าศากยะ เป็นประเด็นที่ทำให้พระพุทเจ้าต้องหันกลับไปทบทวนบทบาทในการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยของพระองค์ว่า “เพราะเหตุใด จึงล้มเหลว” และไม่สามารถเปลี่ยนพระทัยของพระเจ้าวิชูทกะให้ล้มเลิกความตั้งใจได้ เมื่อพระองค์วิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวด้วยพุทธานุญาณแล้ว จึงพบว่า เจ้าศากยะเหล่านั้นเคยโปรยยาพิษเพื่อฆ่าล้างเผ่าพันธุ์คนอื่นด้วยเหตุนี้ เจ้าศากยะเหล่านั้นจึงต้องประสบกับวิบากกรรมที่ตัวเองเคยกระทำความมาแล้ว ประเด็นเรื่อง “กรรมเก่า” จึงเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่นักเจรจาไกล่เกลี่ยพิจารณาในขณะที่ดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ยแล้วเกิดความล้มเหลวขึ้นมา ซึ่งเราไม่สามารถที่จะไปกล่าวตำหนิว่า วิธีการดังกล่าวไม่ดี หรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ บางครั้งหากนักไกล่เกลี่ยได้ทำหน้าที่อย่างสุดความสามารถแล้ว หากไม่สามารถที่จะช่วยเหลือคู่กรณีได้ก็จำเป็นต้องยอมรับความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความจริงในเรื่องของกรรมเก่าของแต่ละบุคคล

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว การจัดการความขัดแย้งในความหมายทั่วไปในแง่ของธรรมนั้น ทำให้พบชุดของวิธีการ หรือชุดของข้อปฏิบัติเพื่อจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีในประเด็นใหญ่เพียงชุดวิธีเดียว คือ “จัดการความขัดแย้งโดยใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง” ผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าวคือ “พระพุทเจ้า”

และเมื่อกล่าวถึงวิธีการ หรือข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่พระองค์ได้นำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางคือ การเริ่มต้นด้วย “การเผชิญหน้า” เข้าไปจัดการความขัดแย้ง หลังจากนั้นจึงเริ่มต้นด้วยการ “ประนีประนอม” ให้คู่กรณี “ยอมความ” โดยใช้การ “โน้มน้าว” ด้วยการชี้ให้เห็นถึง “จุดอ่อน” (Weakness) ที่จะเกิดขึ้นจากข้อพิพาทดังกล่าว แต่เมื่อพบทางตันอันเนื่องมาจาก “ฐานรากของข้อพิพาท” ใหญ่ และกินเนื้อที่ทางสังคมวิทยา และจิตวิทยามากจนเกินไป พระองค์ก็จะทรงเลือกใช้วิธี “หลีกเลี่ยง” เพื่อยืดเวลาของข้อพิพาทสูงงอมโดยใช้ “การกีดกันทางสังคม” หรือ “สงครามสื่อมวลชน” เข้าไปเป็นตัว “กระตุ้น” ให้เกิดการสร้างทางเลือกในวิธีการใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างเวทีสังฆเสวนา (Shangka's Dialogue) ขึ้นมา เพื่อให้คู่กรณีได้ใช้เวทีดังกล่าวพบปะพูดคุยและหาทางออกร่วมกันในโอกาสที่เหมาะสมต่อไป

### ๓.๓.๕ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

๑) หลักขันติธรรม “ขันติ” ในบริบทของพุทธสันติวิธีนี้ หมายถึง ความอดทนที่เกิดขึ้นจากการที่เราถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้าม ไม่ว่าจะเป็น “โจทก์” หรือ “คู่กรณี” ของเราก็ตาม ซึ่งคำว่า “ถูกกระทำ” นั้น อาจจะเป็นการถูกกระทำทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ เช่น การด่า การทำร้าย การกล่าวเสียดสี การหมิ่นประมาท เป็นต้น แต่เราเองก็มีได้คำตอบ หรือกระทำร้ายตอบต่อคู่กรณีของเรา

พระพุทธเจ้า และพระสาวกหลายรูปได้ชื่อว่า “เป็นนักขันติบุคคล” ดังจะเห็นได้จากกรณีที่นางมาคันทียาได้จ้างทาสและกรรมกรไปดำพระพุทธรูปว่า “เปรต อสุรกาย และสัตว์เดรัจฉาน” เป็นต้น แต่สิ่งที่พระพุทธเจ้าแสดงออกมาคือ “ความอดทน” ในขณะที่พระอานนท์พยายามที่จะนิมนต์ให้พระองค์เสด็จไปที่อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าว พระองค์ได้ชี้ให้เห็นว่า “การหนี” ไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง เพราะแท้ที่จริงแล้ว การหนีดังกล่าวไม่ได้มีเป้าประสงค์เพื่อที่จะหนี “คนอื่น” แต่เรากำลังหนี “ตัวเอง” ที่ไม่สามารถ “อดทน” ต่อคำดำได้

ด้วยเหตุดังนี้ พระองค์จึงได้เปรียบตัวเองกับช้างว่า เมื่อก้าวสู่สงครามแล้วก็ต้องพร้อมน้อมรับลูกศร หรืออาวุธต่าง ๆ ที่จะเข้ามากระทบ ฉะนั้น หากวิเคราะห์คำว่า “สงคราม” ที่พระองค์มุ่งเน้นนั้น น่าจะหมายถึง “สงครามการต่อสู้กับกิเลส หรือคำดำด้วยความอดทนมากกว่าอื่นใด”

เมื่อกล่าวโดยสรุป “คุณสมบัติเชิงรับ” ประการสำคัญที่ “นักสันติวิธี” พึงตระหนักคือ “ขันติธรรม” ดังที่พระองค์ได้ตรัสสรุปในประเด็นนี้ว่า “สมณะในธรรมวินัย ไม่ด่าตอบบุคคลผู้ด่าอยู่ ไม่เสียตีสตอบบุคคลที่เสียตีสอยู่ ไม่ประหารตอบบุคคลผู้ประหารอยู่”<sup>๙๗</sup>

๒) หลักการวธธรรม<sup>๙๘</sup> คำว่า “การวธ” ในบริบทของพุทธสันติวิธีนี้ หมายถึง “ความเคารพ ผู้ใหญ่ หรือบุรุษอาวุโสผู้ทรงธรรมซึ่งทำหน้าที่ในการชี้ ‘ขุมทรัพย์’ ให้แก่เรา ความเคารพในองค์ความรู้ที่เราได้รับการชี้แนะจากบุคคลอื่น และความเคารพที่ประชุม หรือมติที่ประชุม” การแสดงความเคารพ ยกย่อง ให้เกียรติ หรือให้ความสำคัญแก่ “บุคคล” “ข้อมูล หรือองค์ความรู้ธรรม” และ “ประชาคม” โดยลำดับ

การแสดงออกซึ่งความเคารพ ให้เกียรติ หรือยกย่อง “องค์ประกอบที่สำคัญ” ดังกล่าว จัดได้ว่าเป็น “หัวใจ” ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักสันติวิธี เพราะ

(๑) รัฐบาลอาวุโส<sup>๙๙</sup> ได้ชื่อว่า “อาวุโสโดยธรรม” ไม่ได้หมายถึงอาวุโสด้วย “อายุ” ฉะนั้น การเคารพบุคคลดังกล่าวย่อมหวังผลเลิศในแง่ของการได้รับความเอ็นดู ความรักและการสนับสนุนส่งเสริมในมิติต่าง ๆ จากท่าน และได้รับการแนะนำพรำบอกประดุจการชี้ขุมทรัพย์ที่ประมาณค่ามิได้ อันส่งผลเชิงบวกต่อเราในลำดับต่อไป และในขณะเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมสงฆ์ หรือคฤหัสถ์เกิดขึ้นจากการไม่เคารพในรัฐบาลอาวุโส ดังจะเห็นได้จากกรณีของพระเทวทัต หรือกรณีของพระภิกษุฉัพพัคคีย์ เป็นต้น

(๒) ข้อมูล หรือองค์ความรู้<sup>๑๐๐</sup> ได้ชื่อว่าเป็น “ทุนทางความคิด” ที่เราสามารถจะแปรรูปไปสู่ผลในเชิงปฏิบัติต่อไป การเคารพข้อมูล หรือองค์ความรู้ที่ได้รับก่อให้เกิดผลเชิงบวกเกี่ยวกับ “ที่มา” ของข้อมูล เพราะปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายครั้งเกิดจากการที่เราไม่เคารพในข้อมูล และแหล่งที่มาของข้อมูล โดยมองว่า ข้อมูลดังกล่าวเกิดจากบุคคลที่เป็นคู่กรณีของเรา หรือเป็นของ “ฝ่ายเขา” ไม่ใช่ “ฝ่ายเรา” ดังจะเห็นได้จากกรณีของพระปูลานะ และพระภิกษุชาวเมืองวัชชี เป็น

<sup>๙๗</sup> อก.ฉก. (บาลี) ๒๒/๕๔/๕๒๙.

<sup>๙๘</sup> อก.สตต. (ไทย) ๒๓/๗๐/๑๐๕. ดูเพิ่มเติมใน อก.สตต. (ไทย) ๒๓/๓๒-๓๘/๔๘-๕๕.

ต้น ด้วยเหตุนี้กระบวนการแก้ปัญหาพบกันภาวะติดตันอยู่เสมอ เพราะการไม่เคารพข้อมูลในทุก ๆ ด้านนั่นเอง

(๓) ประชาคม หรือสังคมนั้น ได้ชื่อว่าเป็น “แหล่ง” หรือ “แอ่ง” ที่ทรงคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งในแง่ของการมีส่วนร่วมเพื่อช่วยกัน “กรอง” หรือ “ร่อนข้อมูล” ต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนใน “ประชาคม” ได้ “ร่วมคิด” ร่วมทำ” ร่วมตัดสินใจ” “ร่วมรับผิดชอบ” และ “ร่วมรับผลประโยชน์” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า “จากประชาคม เพื่อประชาคม โดยประชาคม”

จะเห็นว่า การก่อตัวของสถานการณ์ความขัดแย้งในหลายครั้ง มักจะเกิดจากกรณี “ความเคารพบกพร่อง” นี้เอง ฉะนั้น การที่จะป้องกันความขัดแย้งในระดับต้น ๆ จำเป็นที่ต้องอาศัยกระบวนการแห่ง “สังฆะ” หรือ “ประชาคม” เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ในกรณีต่าง ๆ ดังเช่นที่พระพุทธเจ้าทรงอำนาจและความเป็นใหญ่ให้แก่พระสงฆ์เป็นผู้มี “อำนาจเต็ม” ในการพิจารณาตัดสิน เช่น พิธีกรรม และการตัดสินคดีอิทธิกรรมต่าง ๆ ของสงฆ์ เป็นต้น

ฉะนั้น กระบวนการของการเคารพ ให้เกียรติ และยกย่อง โดยไม่ดูหมิ่นดูแคลน “บุคคล” “องค์ความรู้” และ “สังฆะ” นอกจากเป็นหลักการที่มีผลต่อการดำรงอยู่และเสื่อมไปของพระพระสัทธรรมแล้ว<sup>๙๙</sup> ยังจัดได้ว่าเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้กระบวนการในการจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธีได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๓) พรหมวิหารธรรม หลักการสำคัญของ “พรหมวิหารธรรม” นี้ประกอบไปด้วย “เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา” ชุดของแนวคิดนี้ประกอบไปด้วย “แนวคิดเชิงรับ” ได้แก่ “เมตตา และอุเบกขา” และ “แนวคิดเชิงรุก” ได้แก่ “กรุณา และมุทิตา” โดยมี “ปัญญา” เป็น “กุญชี่” หรือ “เสนาธิการ” คอยบัญชาการอยู่เบื้องหลังแนวคิดดังกล่าว หลักการเหล่านี้ พระพุทธเจ้ามักจะใช้ควบคู่กันอยู่เสมอ จะเห็นว่า เมื่อพระองค์ใช้หลัก “เมตตาธรรม” ต่อเพื่อนมนุษย์ พระองค์ก็มักจะมีใช้หลัก “กรุณา” ควบคู่กันไปด้วย ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ “พระคุณทั้งสาม” ของพระองค์ ได้แก่ “พระบริสุทธิคุณ พระกรุณาคุณ และพระปัญญาคคุณ”

หากเทียบหลักการนี้เข้ากับ “พรหมวิหารธรรม” ก็คือ “บริสุทธิคุณ” นั้นเปรียบประดุจ “ความรัก” ที่บริสุทธิ์และงดงามที่พระองค์มีต่อสรรพสัตว์ อาศัย “เมตตา” เป็นพื้นฐานจึงทำให้พระองค์มีความ “กรุณา” เสด็จไปโปรดหมู่สัตว์ทั้งหลายที่ประสบปัญหาต่างๆ เช่น ช่วยเยียวรักษาสภาพจิตของบุคคลที่ต้องสูญเสียญาติอันเป็นที่รัก ไม่ว่าจะเป็นนางวิสาขา นางปฏาจารา นาง กิสา โคตตมิ เป็นต้น และยังรวมไปถึงพระกรุณาที่มีต่อ “พระเทวทัตต์” หรือ “ชังนาฬาคีรี” ซึ่งไม่ได้แตกต่างไปจากพระกรุณาที่มีพระองค์มีต่อ “ราหุล” แต่ประการใด

<sup>๙๙</sup> ว่าด้วยเหตุเสื่อมแห่งพระสัทธรรม

๑. ไม่ฟังธรรมโดยเคารพ

๒. ไม่เรียนธรรมโดยเคารพ

๓. ไม่ทรงจำธรรมโดยเคารพ

๔. ไม่ใคร่ครวญอรรถแห่งธรรมโดยเคารพ

๕. รู้ธรรมรู้ธรรมแล้วไม่ปฏิบัติธรรมสมควรแก่โดยธรรมโดยเคารพ อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๕๔/๒๕๒.

แต่สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ทั้ง “เมตตา” และ “กรุณา” จะถูกควบคุม กำกับ และสนับสนุนโดย “พระปัญญา” ของพระองค์ ซึ่งหน้าที่สำคัญก็คือ “การสอดส่อง” ตัวปัญญา และกรุณาว่า “ควรจะรัก สงสาร และช่วยเหลือใคร อะไร ที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร” และในบางสถานการณ์ พระองค์ก็ได้ “บูรณาการแนวคิดทั้งชุด” ดังจะเห็นได้จากการแต่งตั้ง “อัครสาวก” หรือ “เอตทัคคะ” ในแต่ละด้าน เหล่านี้คือภาพใหญ่ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้ “แนวคิดเชิงรุก” และ “เชิงรับ” อย่างสอดประสาน และ ประสมกลมกลืนกันเป็นเนื้อเดียว

คำถามก็คือ “พระพุทธเจ้าได้นำหลักการเหล่านี้ไปเป็นฐานในการประยุกต์ใช้เพื่อจัดการ ความขัดแย้งหรือไม่” คำตอบที่สำคัญก็คือ “พรหมวิหาร” จัดได้เป็นชุดของแนวคิดที่พระองค์ใช้เป็น “คู่มือ” และเป็น “พื้นฐาน” ในการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากพื้นฐานดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่ ปรากฏมีอยู่ใน “พระหุทัย” ของพระองค์มาตั้งแต่พระเยาว์อยู่แล้ว<sup>๑๐๐</sup> เมื่อเกิดกรณีข้อขัดแย้ง หรือ ข้อพิพาทพระองค์ได้เข้าไปมีบทบาทในฐานะ “นักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง” ในหลายกรณี ไม่ว่าจะเป็น กรณี “สงครามน้ำ” “สงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์” หรือ “สงครามน้ำลาย” เป็นต้น รายละเอียดนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอในหัวข้อต่อไป

อย่างไรก็ตาม “พรหมวิหารธรรม” จัดได้ว่าเป็นแนวคิด “เชิงรุก” และ “เชิงรับ” ที่สำคัญ ที่เป็นพื้นฐานสำคัญ และเป็นหลักการที่นักสันติวิธีต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นใน “หัวใจ” มิฉะนั้นแล้ว “สันติวิธีที่ไร้พรหมวิหารธรรม” ไม่แตกต่างจาก “มิดที่ไร้ฝัก” หรือ “ระเบิดที่ไร้สลักนรภัย” ซึ่ง อาจจะก่อผลเสียแก่นักสันติวิธี สถานการณ์ต่างๆ นักสันติวิธีเข้าไปเกี่ยวข้อง และวิธีแห่งสันติจะ เกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มี “พรหมวิหารธรรม” เช่นเดียวกันข้อเท็จจริงที่ผู้วิจัยจะนำมาเสนอเพื่อรองรับข้อ สมมติฐานดังกล่าวนี้หลักการเวรย่อมระงับด้วยการไม่จองเวร

๔) อปริหานิยธรรมหลักการ “อปริหานิยธรรม” นี้เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เพราะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำ “สงครามแย่งชิงคันธชาติ” ระหว่างพระเจ้าอชาตศัตรูกับเจ้า ลิจฉวี เพราะวัสสการพราหมณ์ได้อาศัย “ช่องทาง” จากการตีความหลัก “อปริหานิย-ธรรม” ไปเป็น คู่มือในการทำศึกสงครามแบบ “ใต้ดิน” กับเจ้าลิจฉวี จนทำให้พระเจ้าอชาตศัตรูได้รับชัยชนะในที่สุด ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ จุดแข็งของเจ้าลิจฉวีก็คือ “อปริหานิยธรรม” และจุดอ่อนของเจ้าลิจฉวีก็เป็น หลักการนี้เช่นเดียวกัน จะพบว่าในช่วงเวลาหนึ่งหลักการนี้เป็น “จุดแข็ง” แต่ในช่วงเวลาหนึ่ง หลักการนี้กลับทำให้วัสสการพราหมณ์พบ “จุดอ่อน” คำถามก็คือ แนวคิดนี้คืออะไร? ประกอบไป ด้วยกลยุทธ์อะไร? จึงทำให้ผลของสงครามได้เปลี่ยนโฉมหน้าไปในลักษณะเช่นนี้

<sup>๑๐๐</sup> กรณี “พรหมวิหารธรรม” นี้เกิดขึ้นเมื่อพระองค์ได้ช่วยเหลือคนที่เทวทัตดกุมารได้ยิง และ พระองค์ก็ได้ยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือเยียวานก เป็นผลให้เกิดกรณีขัดแย้งระหว่างสิทธัตถกุมารกับเทวทัตดกุมารจน ต้องนำคดีขึ้นสู่การตัดสินจากอำมาตย์ ผลสรุปก็คือ พระองค์ชนะ และให้ความเป็น “ไท” แก่คนใดในที่สุด

“อปริหานิยธรรม” หมายถึง “ธรรมที่เป็นเหตุให้เกิดความเจริญโดยส่วนเดียว ไม่มีเสื่อม”<sup>๑๐๑</sup> พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงแก่เจ้าลิจฉวี มี ๗ ข้อ กล่าวคือ<sup>๑๐๒</sup>

- (๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ประชุมกันบ่อยๆ
- (๒) เมื่อจะประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก และพร้อมเพรียงกันช่วยทำกิจที่ควรจะช่วยกัน ไม่บัญญัติ
- (๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติ ไม่ลบหลู่สิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นในวัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม<sup>๑๐๓</sup>
- (๔) สักการะ เคารพ นับถือผู้ใหญ่ในชุมชน และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากท่านเหล่านั้น
- (๕) ไม่ข่มเหง ไม่ดูคร่ำครวญในใจกุลสตรี หรือกุลกุมารี
- (๖) สักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ทั้งในเมือง และนอกเมือง และไม่ละเลยการบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้ เคยกระทำต่อเจดีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป
- (๗) จัดการ รักษา ค้ำครอง ป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า “ทำอย่างไร พระอรหันต์ที่ยังไม่มี พึงมาสู่แว่นแคว้นของเรา และท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุก”

จากหลักการทั้ง ๗ ข้อนั้น พระองค์ทรงย้ำว่า “ตราบใดที่เจ้าลิจฉวีดำรงตนอยู่ในอปริหานิยธรรม ตราบนั้น เจ้าลิจฉวีจะพบบทความเจริญแต่ประการเดียวเท่านั้นโดยไม่พบคำว่าเสื่อม”

สิ่งที่น่าสนใจคือ นอกจากนำเสนอหลักการนี้แก่เจ้าลิจฉวีแล้ว พระองค์ได้มองเห็นความสำคัญของชุดความคิดดังกล่าว จึงทรงย้ำเตือนให้พระภิกษุประพฤติ และปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวนี้เช่นเดียวกัน<sup>๑๐๔</sup>

จากการวิเคราะห์ “ชุดความคิด” ดังกล่าวนั้น ทำให้พบจุดเด่นของ “แนวคิดเชิงรุก” ในประเด็นที่ว่าด้วยการบวนการสร้างการมีส่วนร่วม (Participation) โดยการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกัน ทั้งก่อนการประชุม ขณะประชุม และหลังประชุมให้พร้อมเพรียงกัน การทำในลักษณะนี้ทำให้กระบวนการนำเสนอปัญหา สาเหตุของปัญหา และแสวงหาทางออกของปัญหาได้อย่างครบวงจรและ

<sup>๑๐๑</sup> อปริหานิยธรรมมี ๒ ประเภท คือ ราชอปริหานิยธรรม และภิกขุอปริหานิยธรรม ที.ม.อ. ๒/๑๓๔-๑๓๖/๑๖๖-๑๖๘.

<sup>๑๐๒</sup> อง.สตตก. (ไทย) ๒๐/๑๙/๓๑-๓๒. ดูเทียบใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๔/๖๖-๖๘.

<sup>๑๐๓</sup> “วัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม” หมายถึง “ประเพณีที่สืบทอดกันมานาน เช่น จับผู้ต้องสงสัยว่าเป็นโจร ผู้จับจะไม่สอบสวนเอง แต่จะส่งให้ฝ่ายสอบสวน ฝ่ายสอบสวนสืบสวนแล้วรู้ว่าไม่ใช่ผู้กระทำผิดก็ปล่อยตัวไป ถ้ายังสงสัยก็ส่งต่อไปตามลำดับขั้น บางกรณีอาจจะส่งถึงเสนาบดี บางกรณีอาจส่งถึงพระราชาเพื่อทรงวินิจฉัย ที.ม.อ. ๒/๑๓๔/๑๑๘.

<sup>๑๐๔</sup> อง.สตตก. (ไทย) ๒๐/๒๓/๓๗-๓๘. ดูเทียบใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๖-๑๔๐/๖๙-๗๒.

รัดกุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดเชิงรุกนี้สอดคล้องกับแนวคิดสมัยปัจจุบันที่เกี่ยวกับ “หลักเสวนาประชาชน” หรือ “สานเสวนา” (Citizen’s Dialogue)

นอกจากนั้นแล้ว “แนวคิดเชิงรับ” ก็มีปรากฏให้เห็นเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการพยายามรักษาสิ่งที่ดีและมีคุณค่าในสังคม ไม่ว่าจะเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของท้องถิ่นอันเป็น “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” หรือ “ภูมิปัญญาชาวบ้าน” การกระทำดังกล่าวเป็นการแสดงออกซึ่งการให้เกียรติและเคารพ “เกียรติภูมิ” และ “ภูมิปัญญาดั้งเดิม” เอาไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงเคารพโดยผ่านบุคคลที่ถือได้ว่าเป็น “ผู้นำทางภูมิปัญญาท้องถิ่น” โดยการเคารพและให้เกียรติ “ราชครูอาวุโส” ที่ทำหน้าที่ในการแนะนำสิ่งที่ดีและมีคุณค่าต่อ “อนุชน” รุ่นหลัง รวมไปถึงการพยายามที่จะให้เกียรติต่อ “สตรี” ที่เป็นเพศซึ่ง “อ่อนกำลังเชิงกายภาพ” โดยไม่แสดงออกซึ่งความรุนแรงทั้งทางตรงและทางอ้อม

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความพยายามรักษา “คนดี” และ “มีศีลธรรม” เอาไว้ไม่ให้ “คนชั่วรังแก” ซึ่งการปกป้อง ผดุงรักษาคนเหล่านั้นย่อมถือว่าเป็นการรักษา “ภูมิปัญญา” ที่สำคัญของชาติเอาไว้ เพราะท่านเหล่านั้นเปรียบประดุจ “ธนาคารแห่งความคิด” หรือ “คลังสมอง” ของชาติและสังคม

กล่าวโดยสรุป “แนวคิดอุปทานิยมธรรม” จัดได้ว่าเป็น “พื้นฐาน” และ “รากฐาน” ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการของ “พุทธสันติวิธี” ในทุกๆ วิธี ข้อปฏิบัติ และชุดวิธี ฉะนั้น สันติวิธีจะทำงานได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น ถ้าหากได้นำแนวคิดเหล่านี้ไปเป็นพื้นฐาน พระพุทธเจ้าทรงเป็น “แบบอย่าง” ของปฏิบัติการดังกล่าวแล้ว

๕) สาราณียธรรม หลักการ “สาราณียธรรม” นี้ นับได้ว่าเป็น “ชุดแนวคิด” ที่มีความสำคัญไม่ได้ยิ่งหย่อนไปกว่า “หลักอุปทานิยมธรรม” หรืออาจจะเป็นแนวคิดที่ได้รับการนำเสนอ “มากที่สุด” ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ “ความขัดแย้ง” มิติต่างๆ ตามที่มีปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎกและอรรถกถา

ผู้วิจัยมองว่า แนวคิดชุดนี้ เป็น “กำแพง” หรือ “ภูมิคุ้มกัน” สำหรับ “ป้องกัน” ความขัดแย้งที่น่าสนใจมากที่สุดแนวคิดหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากการที่พระพุทธเจ้าได้นำเสนอแนวคิดในบรรยากาศที่อยู่ในช่วง “ขาลง” ของลัทธินิครนถ์นาถบุตร เพราะว่าภายหลังที่ลัทธินี้ได้สูญเสียนำคือนาถนิครนถ์นาถบุตร สาวกของท่านเกิดความแตกแยกกันเป็น ๒ ฝ่าย และสถานการณ์ความขัดแย้งดังกล่าวพัฒนาไปสู่การการบาดหมาง และการทะเลาะวิวาทกันเกี่ยวกับข้อปฏิบัติของ เจ้าลัทธิ จุนทสมนุทเทศมองเห็น “วิกฤติ” ดังกล่าวเป็น “โอกาส” จึงได้ปรึกษากับพระอานนท์เพื่อนำวิกฤติการณ์ดังกล่าวไปกราบทูลพระพุทธเจ้าเพื่อให้พระองค์ได้วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น และวางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรสงฆ์ต่อไป

พระองค์ทรงชี้ว่า ความขัดแย้งที่น่าไปสู่ความรุนแรงดังกล่าวเกิดขึ้นจาก “เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดการวิวาท ๖ ประการ” (วิวาทมูล) และหลังจากนั้น พระองค์จึงได้นำเสนอแนวทางในแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วด้วยการใช้หลักอริยสัจ ๗ ประการ และ “ชุดแนวคิด” อันเป็นมาตรฐานในการป้องกันความขัดแย้งด้วย “หลัก สาราณียธรรม” กรณี “โกสัมพีศึกษา” นั้น พระองค์ก็พยายาม

ที่ย้ำเตือนให้พระภิกษุได้ใช้หลักการนี้เช่นเดียวกัน แต่เนื่องจากสถานการณ์ความขัดแย้งได้ลุกลามไปสู่ความรุนแรงแล้ว จึงทำให้ดูเหมือนว่าหลักการนี้ไม่ได้มีส่วนสำคัญในการจัดการความขัดแย้งเชิงรุก แต่ถึงกระนั้น พระองค์ได้ปู “พื้นฐาน” นี้เอาไว้เป็นเบื้องต้น หลังจากนั้นกระบวนการในการไกล่เกลี่ยจึงเริ่มต้นขึ้น<sup>๑๐๕</sup>

“สารานียธรรม” หมายถึง “ธรรมเป็นเหตุ หรือเป็นที่ตั้งแห่งการระลึกถึงกัน”<sup>๑๐๖</sup> ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ๖ ประเด็น กล่าวคือ

(๑) ตั้งเมตตาภาวกรรม<sup>๑๐๗</sup> ในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง<sup>๑๐๘</sup> คือ ช่วยชวนขวยกิจธุระของเพื่อนด้วยกาย เช่น พยาบาลภิกษุที่เป็นไข้ เป็นต้น ด้วยจิตที่เมตตา

(๒) ตั้งเมตตาวัจกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือ ช่วยชวนขวยในกิจธุระของเพื่อนด้วยวาจา เช่น กล่าวตักเตือน เป็นต้น ด้วยจิตเมตตา

(๓) ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ คิดแต่สิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่เพื่อน

(๔) แบ่งปันลาภที่ตนได้มาแล้วโดยชอบธรรม<sup>๑๐๙</sup> ให้แก่เพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ไม่หวังเอาไว้บริโภคผู้เดียว

(๕) รักษาศีลของตนเองให้บริสุทธิ์เหมือนกับเพื่อนพรหมจรรย์อื่นๆ และไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ หรือตำหนิจากผู้อื่นในแง่ของศีลาจารวัตร

(๖) เมื่อเกิดปัญหาได้บทสรุปไปในทิศทางเดียวกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ ไม่วิวาทกับใครๆ จนนำไปสู่ความรุนแรง

พระองค์ทรงย้ำว่า “แนวคิดดังกล่าว จะทำให้เป็นที่รัก เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อการอนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน เพื่อความไม่วิวาท เพื่อความสามัคคี เพื่อความเป็นอันเดียวกัน”<sup>๑๑๐</sup> ประเด็นที่น่าสนใจคือ หลักการนี้เอื้อต่อการทำให้เกิดกระบวนการ “สามัคคีธรรม” ด้วย

<sup>๑๐๕</sup> ดูเพิ่มเติมในโกสัมพียสูตร ม.ม. (บาลี) ๑๒/๔๙๑-๔๙๒/๔๓๕-๔๓๗. ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๙๑/๔๙๒.

<sup>๑๐๖</sup> ม.อ. (ไทย) ๑๔/๕๔/๕๙-๖๐. ดูเทียบ อัง.ฉก. (ไทย) ๒๒/๑๑-๑๒/๔๒๖-๔๒๗. วิ.ป. (ไทย) ๘/๒๗๔/๓๖๘-๓๖๙, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑/๓๒๒, ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๙๒/๕๓๑-๕๓๒, อัง.ฉก. (ไทย) ๒๒/๑๑-๑๒/๔๒๖-๔๒๘.

<sup>๑๐๗</sup> เมตตาภาวกรรม ในที่นี้ หมายถึง ภาวกรรมที่ทำด้วยจิตประกอบด้วยเมตตา เมตตาวัจกรรม และเมตตามโนกรรมก็เช่นเดียวกันนี้ อัง.ฉก.อ. (ไทย) ๓/๑๑/๙๗.

<sup>๑๐๘</sup> ใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕๖/๓๘๗-๓๘๘. ใช้คำว่า “ทั้งในที่แจ้ง และในที่ลับ” มีความหมายสอดคล้องกับในบริบทที่ว่า “ทั้งต่อหน้าและลับหลัง” ที.ม.อ. (ไทย) ๑๔๑/๑๓๒.

<sup>๑๐๙</sup> ประเด็นนี้พระอรรถกถาจารย์อธิบายว่า “ไม่แบ่งแยก” หมายถึง ไม่แบ่งแยกอำิสโดยคิดว่า “จะเท่านั้น” และไม่แบ่งแยกบุคคลโดยคิดว่า “จะให้แก่คนนี้ ไม่ให้แก่คนนี้” ม.ม.อ. (ไทย) ๒/๔๙๒/๓๐๓, อัง.ฉก.อ. (ไทย) ๓/๑๑/๙๙.

<sup>๑๑๐</sup> ความเป็นอันเดียวกัน หมายถึง ความเป็นเอกภาพ ไม่ก่อความแตกแยก ม.ม.อ. (ไทย) ๒/๔๙๒/๓๐๒, อัง.ฉก.อ. (ไทย) ๓/๑๒/๑๐๔.

จากการวิเคราะห์ชุดความคิดสาราณียธรรมพบว่า “แนวคิดเชิงรุก” ประกอบไปด้วยการเข้าไปส่วนร่วมเพื่อช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ทางร่างกาย วาจา และใจในกิจกรรมต่างๆ หรือแม้กระทั่งการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ “วัตถุ” เพื่อเติมเต็มในส่วนที่บุคคลอื่นต้องการความช่วยเหลือ กลยุทธ์เช่นนี้จัดได้ว่าเป็น “การป้องกันความขัดแย้งเชิงรุก” ในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ถือได้ว่าเป็น “หัวใจ” ประการหนึ่งของหลักการสันติวิธี นอกจากนั้น กระบวนการที่ว่าด้วยการปรับทัศนคติและปรับท่าทีเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ให้ “ยืดหยุ่น” (Flexibility) และไม่แข็งตัวจนเกินไปก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งเช่นเดียวกันที่ช่วยสร้างบรรยากาศของความ “สมานฉันท์” ให้เกิดขึ้น

ในขณะเดียวกัน “คุณสมบัติภายใน” ของแต่ละบุคคลก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เพราะคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็น “ภาพลักษณ์” (Image) ที่ทำให้เกิด “ความเชื่อมั่น” (Trust) แก่บุคคลอื่นๆ ในสังคม ผู้วิจัยมองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นแนวคิด “เชิงรับ” ที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งต่อกระบวนการในเสริมสร้างหลักการพุทธสันติวิธีให้เกิดขึ้น

๖) สังคหวัตถุธรรม ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการนำเสนอ “หลักสังคห-วัตถุธรรม” ว่ามีเป้าหมายเพื่อ “ป้องกันความขัดแย้ง” ของหมู่ชนในสังคม การป้องกันในลักษณะนี้จัดได้ว่าเป็นการนำเสนอมาตรการ “เชิงรุก” และ “เชิงรับ” อย่างสอดคล้องประสานกัน หลักการ หรือนโยบายนี้จัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสมานฉันท์ให้แก่หน่วยย่อยต่างๆ ของสังคม หลักการนี้จัดว่าเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการจัดระเบียบสังคมเพื่อสร้างฐานแห่งสังคมให้กลายเป็น “สังคมแห่งสันติ” เป้าหมายของหลักการนี้ก็คือ “ความเป็นสันติสุขของสังคม” “ความเป็นระเบียบของสังคม” ความเป็นเอกภาพของสังคม”

ฉะนั้น โจทย์ก็คือทำอย่างไร คนในสังคมจึงจะร่วมกันอย่างสันติสุขได้ ด้วยเหตุนี้ พระพุทธเจ้าจึงนำเสนอ “ชุดความคิด” นี้เพื่อใช้เป็นตัวปรับ “ฐานของสังคม” ให้เกิดกระบวนการ “ยืดหยุ่น” และ “สมดุล” กันระหว่างหน่วยย่อยต่าง ๆ ในสังคมมากยิ่งขึ้น เพราะมีฉะนั้น สังคมที่ขาด “สังคหธรรม” จะกลายเป็นสังคมที่เต็มไปด้วยการ “แข็งตัว” ในมิติของการคิด การพูดและการกระทำ

คำถามก็คือ เพราะเหตุไร คนในสังคมไม่ว่าจะเป็นมารดา บิดา ครูอาจารย์ บุตร ภรรยา และสามี เป็นต้น จึงต้อง “สงเคราะห์กัน” สงเคราะห์อย่างไร จึงได้ชื่อว่า “สงเคราะห์กัน” และเพราะเหตุไร พระพุทธเจ้าจึงต้องพยายามย้ำด้วยความมั่นใจในประเด็นนี้ว่า “สังคหธรรมเหล่านี้แล ‘ช่วยอุ้มชูโลก’ เหมือนลิ่มสลักเพลาคุณรถที่แล่นไปไวได้” และในขณะเดียวกันก็ยืนยันอีกว่า “ถ้าไม่มีสังคหธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบุตรก็ไม่พึงได้การนับถือ หรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านี้ จึงได้ถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้ว่าสรรเสริญ”<sup>๑๑๑</sup> ฉะนั้น การตอบโจทย์เหล่านี้ได้ทำให้เข้าใจว่า “สังคหวัตถุธรรม” เป็นแนวคิดเชิงรุกและเชิงรับในการ “ช่วยอุ้มชูโลก” ไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้อย่างไร

“สังคหวัตถุธรรม” หมายถึง “คุณเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้” หรือ “หลักการสงเคราะห์ คือ ช่วยเหลือกัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้” จากความหมายนี้เป็นเครื่องชี้ชัดแล้วว่า “จะทำให้

<sup>๑๑๑</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๒/๒๑๘. อัง.จุฑก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐.

เกิดความสมานฉันท์กันได้อย่างไร” ถึงกระนั้น หลักการชุดนี้ประกอบไปด้วยพื้นฐานแนวคิดเชิงพุทธ สันติวิธี ๔ ประการ กล่าวคือ

ก. การให้ (ทาน) คำถามในประเด็นนี้ก็คือ “ให้อะไร เพราะเหตุไร มนุษย์จะต้องให้กัน แบ่งปัน หรือเอื้ออาทรต่อกัน” หากวิเคราะห์ตามบริบทของพระสูตรดังกล่าว ผู้วิจัยมองว่า “การให้” นั้น ประกอบไปด้วย “การให้วัตถุ” (วัตถุทาน) “การให้ความรู้” (ธรรมทาน) และ “การให้อภัย” (อภัยทาน) คือ

(๑) การที่มนุษย์ในสังคมแบ่งปันวัตถุไม่ว่าจะเป็นอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และทรัพยากรทางธรรมชาติ เป็นต้น<sup>๑๑๒</sup> ก็เป็นประดุจการให้ “เลือดเนื้อ” เพื่อสร้าง “ชายเอย” และ ถวายโอน “เซลล์แห่งมิตรภาพ” ที่ดีระหว่างเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ฉะนั้น “การแบ่งปัน” นี้เองจะเป็นตัว “เชื่อมสมาน” หรือเป็น “หุ้นส่วนแห่งเลือดเนื้อ” ของมนุษย์คนอื่นๆ ด้วย อันจะทำให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจกันมากขึ้น

(๒) ในขณะที่สังคมในยุคปัจจุบันนี้เป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Learning Based Society) ลักษณะเด่นของสังคมเช่นนี้คือ การที่สังคมถูกเชื่อมด้วย “โครงข่ายแห่งความรู้” จะเห็นว่า ในสังคมมี “ธนาคารแห่งความรู้” และ “คลังแห่งความรู้” มากมายที่กระจายตัวอยู่รอบๆ ตัว มนุษย์แต่ละคน หน้าที่สำคัญของคนในสังคมก็คือ “การปลูกถ่าย” ระบบความคิด การวิเคราะห์ การ เข้าใจโลกและชีวิตให้แก่นักและกัน ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมต่อระหว่างอาจารย์กับลูกศิษย์ บิดามารดา กับบุตรด้วยการแนะนำให้ “ตั้งอยู่ในความดี” หรือ “ชี้แจงทรัพย์แห่งปัญญา”<sup>๑๑๓</sup> เป็นต้น และประเด็น ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ “การให้ข้อมูลที่รอบด้าน” พบว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลาย เหตุการณ์ที่ผ่านมา นั้น เนื่องมาจากการที่คู่กรณีมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตน ฉะนั้น การนำเสนอข้อมูล จึงเป็นการนำเสนอเพียงด้านที่เป็นคุณแก่ตนเองเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ คำว่า “การให้ความรู้” ในบริบท ของการสร้างสันติ จึงเป็นการให้ข้อมูลที่รอบด้าน และเป็นการพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ (Stakeholder) ในสังคมด้วย

(๓) การอยู่ร่วมกันในหมู่มนุษย์นั้น ย่อมจักมี “ความขัดแย้งบริสุทธิ์” และ “ความขัดแย้ง ที่ไม่บริสุทธิ์” เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติวิสัย หรือเรียกว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ก็ได้ ฉะนั้น หน้าที่สำคัญ ที่มนุษย์จะพึงแสดงออกต่อกันก็คือ “การให้ความไม่กลัว” หรือ “ให้อภัย” แก่กันและกัน เหตุผล สำคัญที่มนุษย์ต้องให้อภัยกันเพราะว่า “เราไม่ได้อยู่คนเดียวในโลก” การที่มนุษย์จะมีทัศนคติเชิงบวก ต่อการให้อภัยกันได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์ต้องสร้างฐานแห่ง “การให้ชีวิต และปัญญา” แก่คน อื่นมาก่อนแล้ว มิฉะนั้น ย่อมเป็นเรื่องยากที่มนุษย์จะรู้จักคำว่า “ให้อภัย”

จะเห็นว่าการแบ่งปัน “ความจำเป็นขั้นพื้นฐาน” “องค์ความรู้” และ “การให้อภัย” ดังกล่าวนี้น จะทำให้เกิดบรรยากาศของการ “เชื่อมสมาน” ความรัก ความผูกพัน ความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปลูกถ่ายความรู้จะทำให้มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการ และกัน อันส่งผลเชิงบวกในกรณีที่เกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพราะจะให้

<sup>๑๑๒</sup> ดูเพิ่มเติมใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๐/๒๑๔.

<sup>๑๑๓</sup> ดูเพิ่มเติมใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๒/๒๑๖.

บรรยากาศของการจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างสมานฉันท์และเต็มไปด้วยการ “ให้อภัย” ต่อเพื่อนมนุษย์มากยิ่งขึ้น

ข. วาจาเป็นที่รัก<sup>๑๑๔</sup> (เปยยวัชชะ หรือ ปิยวาจา) เมื่อกล่าวถึง “คำพูด” หรือ “การพูด” จัดได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบรรยากาศของความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในขณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกันของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ฉะนั้น ในขณะที่นำเสนอข้อมูล หรือเจรจาต่อรอง เพื่อแสวงหาฉันทามติ (Consensus) ร่วมกันนั้น พระพุทธเจ้าพยายามที่จะตรัสเตือนพระภิกษุให้พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่ขัดแย้งกันอันนำไปสู่การทะเลาะวิวาทกัน<sup>๑๑๕</sup> ต่อกันและเสียดี<sup>๑๑๖</sup> กัน จนนำไปสู่การวางหลักเกณฑ์ในการพูด หรือการเจรจาไกล่เกลี่ยดังต่อไปนี้<sup>๑๑๗</sup>

(๑) ตถาคตรู้ว่าจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าวคำนั้น

(๒) ตถาคตคนรู้ว่าจาที่จริง ที่แท้ แต่ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าวคำนั้น

(๓) ตถาคตรู้ว่าจาที่จริง ที่แท้ และประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ในข้อนี้ ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น

(๔) ตถาคตรู้ว่าจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบไปด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น

(๕) ตถาคตรู้ว่าจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น

(๖) ตถาคตรู้ว่าจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้น เป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ในข้อนี้ ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น ข้อนี้เพราะเหตุไร เพราะตถาคตมีความเอ็นดูในหมู่สัตว์ทั้งหลาย

กล่าวโดยสรุป สิ่งที่เราเรียกว่าเป็น “วาจาสุภาษิต” ของพระพุทธเจ้านั้น ต้องประกอบไปด้วยคำที่ “จริง ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบไปด้วยเมตตาธรรม” ฉะนั้น หลักการเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเจรจา ไกล่เกลี่ยเพื่อระงับความขัดแย้งในมิติต่าง ๆ

ค. การประพฤติประโยชน์ (อรรถจริยา) พื้นฐานของการนำเสนอกระบวนการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ การที่นักสันติวิธีต้องสร้างคุณธรรมภายในที่ว่าด้วย “การประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์” ให้เกิดขึ้น เพราะหากไม่สามารถพัฒนาคุณธรรมข้อนี้ให้

<sup>๑๑๔</sup> ดูเพิ่มเติมใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๐/๒๑๔.

<sup>๑๑๕</sup> ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๓/๒๐๒-๒๐๓. ดูเทียบใน ขุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๘๓๒/๗๐๐.

<sup>๑๑๖</sup> ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๘๘/๓๐๓.

<sup>๑๑๗</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๓/๘๗/๘๘.

เกิดขึ้นภายในจิตแล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดแก่คู่กรณีได้ เนื่องจากอาจจะเกิดความท้อแท้ หรือไม่สามารถอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

พระพุทธเจ้านับได้เป็นแบบอย่างของบุคคลที่เสริมสร้างแนวคิดเกี่ยวกับประเด็นนี้ ดังจะเห็นได้จากที่พระองค์วางปณิธานเอาไว้ ๓ ข้อคือ การสร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดแก่พระองค์เอง หลังจากนั้นจึงช่วยเหลือหมู่ญาติ และชาวโลก จนนำไปสู่การส่งพระภิกษุไปประกาศศาสนาเพื่อสร้างสันติสุขแก่มวลมนุษย์

แนวทางดังกล่าวนี้ เป็นการจัดวางเป้าหมายก่อนที่พระองค์จะตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ดังจะเห็นได้จากกรณีการช่วยเหลือคนที่ถูกพระเทวทัตตึง การพัฒนาจิตของตนจนก้าวไปสู่การเป็นพระพุทธเจ้า การไกล่เกลี่ยพระญาติของพระองค์ในกรณีสงครามน้ำ และการเข้าไปไกล่เกลี่ยความบาดหมางที่เกิดขึ้นระหว่างพระเจ้าวิฑูทกะ และเจ้าศากยะ เป็นต้น

ฉะนั้น ลักษณะสำคัญของนักสันติวิธีก็คือ “การทนนิ่งอยู่ไม่ได้” เมื่อตัวเองได้พบว่า เพื่อนมนุษย์กำลังประสบกับปัญหาความขัดแย้งในลักษณะต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ จึงเกิดภาวะขับเคลื่อนทางด้านกิจกรรม หรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ โดยมีพื้นฐานแห่ง “ความสงสารที่จะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ให้พ้นทุกข์” เป็นตัวผลักดันอยู่เบื้องหลังการเคลื่อนไหวดังกล่าว

๔. การวางตนสม่ำเสมอ (สมานัตตตา) ผู้วิจัยมองว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการในการจัดการความขัดแย้งโดยอาศัยสันติวิธีบรรลุเป้าหมายคือ “ความเป็นกลาง” เพราะเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้าง “ความเชื่อมั่น” ให้เกิดขึ้นแก่คู่กรณี หลักการดังกล่าวนี้คือหลักการแห่ง “การวางตนสม่ำเสมอ” ตามนัยแห่งสังคหวัตถุธรรม

จะเห็นว่าเมื่อวิเคราะห์จากบริบทของสังคหวัตถุธรรม หลักการที่สามารถเชื่อมกับ “การวางตนสม่ำเสมอ” คือ “หลักแห่งอคติ”<sup>๑๑๘</sup> หลักการนี้จะพื้นฐานสำคัญให้หลักการ “วางตนสม่ำเสมอ” ทำหน้าที่ได้อย่าง “ถูกต้อง” และ “เป็นธรรม”<sup>๑๑๙</sup> มากที่สุด เพราะทำให้เกิดการ “เป็นกลาง” ในการไกล่เกลี่ยโดยไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทำหน้าที่ในการตัดสิน “ถูกหรือผิด” ในความเป็นจริง “ภาระหน้าที่ในการตัดสินถูกผิด” ไม่ใช่หน้าที่ของนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง และสิ่งสำคัญอีกประการก็คือ “ผลประโยชน์ทับซ้อน” (Conflict of Interest) ของนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางที่จะเป็นตัวแปรสำคัญให้การไกล่เกลี่ยขาด “ดุลยภาพ” ได้ เนื่องจากเป็นผู้เข้าไปมีส่วนได้ส่วนเสียกับกระบวนการในการไกล่เกลี่ย

“กรณีสุนัขจิ้งจอก” เป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนแง่มุมในประเด็นนี้ได้อย่างชัดเจน เนื่องจากภารกิจของสุนัขจิ้งจอกก็คือการเข้าไปช่วยหาทางออกให้แก่คนที่ทะเลาะกันเกี่ยวกับส่วนแบ่งของปลาตะเพียนแดงที่ทั้งคู่ช่วยกันจับได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ สุนัขจิ้งจอกได้แบ่งหัวและหางให้นากสองตัว

<sup>๑๑๘</sup> กระบวนการไกล่เกลี่ยที่ยืนอยู่หลัก “อคติ” คือ การตัดสินที่ไม่ลำเอียงเพราะรัก (ฉันทาคติ) ไม่ลำเอียงเพราะชัง (โทษาคติ) ไม่ลำเอียงเพราะเขลา (โมหาคติ) ไม่ลำเอียงเพราะกลัว (ภยาคติ). ดูเพิ่มเติมใน <sup>๑๑๘</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๖/๒๐๑.

<sup>๑๑๙</sup> คำว่า “เป็นธรรม” ในบริบทนี้ ผู้วิจัยกล่าวในมิติของศาสนา ซึ่งครอบคลุมถึงหลักการอื่นๆ เช่น ความเที่ยงธรรม ยุติธรรม ความเสมอภาค เป็นต้น

ที่ทะเลาะกัน ส่วนกลางตัวของปลานั้น สุนัขจึงจอกแสดงกรรมสิทธิ์ของความเป็นเจ้าของในฐานะนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง จะเห็นว่ากระบวนการในการจัดสรรปลาของสุนัขจึงจอกสะท้อนให้เห็นว่าการแบ่งดังกล่าวนั้นมีความ “เท่าเทียม” เนื่องจากไม่ได้มีการได้เปรียบเสียเปรียบกันมากนักในส่วนแบ่งที่ได้ แต่สิ่งที่น่าทึ่งจะตั้งข้อสังเกตก็คือ “ความยุติธรรม” หรือ “เที่ยงธรรม” จากการทำหน้าที่เป็นนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางของของสุนัขจึงจอก

กล่าวโดยสรุป การดำรงตนให้เสมอต้นเสมอปลายบนฐานของ “ความเป็นกลาง” ดังจะเห็นได้จากกรณีของพระพุทธรูปเจ้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับกระบวนการในการใช้สันติวิธีในแง่ของการไกล่เกลี่ย หลักการดังกล่าวส่งผลต่อการแสวงหาคำตอบที่ว่า “ได้รับประโยชน์ร่วมกัน” “เสียผลประโยชน์ร่วมกัน” หรือ “มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์” และเมื่อใดก็ตามมีความสมนัยของประโยชน์เกิดขึ้น สถานการณ์ความรุนแรงเป็นทางออกประการหนึ่งที่เป็นผลของความ “บกพร่อง” อันเกิดจากกระบวนการดังกล่าว

๗) หลักศีลธรรม คำว่า “หลักศีลธรรม” ในบริบทของพุทธสันติวิธีนี้คือ “ศีล ๕”<sup>๑๒๐</sup> เป็น “ข้อปฏิบัติ วิธี หรือชุดของวิธีของแนวคิดที่จะนำ ‘สันติ’ มาสู่สังคม ทั้งในระดับสังคม ชุมประเทศชาติ และโลก” หลักการนี้จัดได้ว่าเป็นแนวคิดที่ว่าด้วย “การจัดระเบียบสังคม” เพื่อสร้างฐานแห่งสังคมให้กลายเป็น “สังคมแห่งสันติ” เป้าหมายของหลักการนี้ก็คือ “ความเป็นสันติสุขของสังคม” และ “ความเป็นเอกภาพในความเป็นพหุภาพของสังคม” ปัญหาก็คือ หลักการนี้จะสร้าง “สันติ” “เอกภาพในความเป็นพหุภาพ” และ เอื้อต่อแนวทางของพุทธสันติวิธีได้อย่างไร

ศีลข้อที่ ๑ ได้ชี้ให้เห็นว่า “งดเว้นจากการทำสัตว์มีชีวิตให้ตกลงไป” หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “เว้นจากการฆ่าสัตว์ตัดชีวิต” หากถือเอาตามนัยนี้ทำให้เข้าใจว่า “ต้องฆ่าเท่านั้น” จึงถือได้ว่าเป็นการ “ผิดศีล” เมื่อกล่าวตามความหมายนี้ยังรวมถึง “การเข้าไปเบียดเบียนทางกายภาพด้วยวิธีการที่รุนแรงทั้งทางตรงและทางอ้อม” ย่อมส่งผลกระทบต่อศีลข้อนี้ อย่างไรก็ตาม “การตาย” หรือ “การสิ้นสุดชีวิตของสัตว์” ที่เราเบียดเบียนย่อมจัดได้ว่าเป็นการสิ้นสุดของการทำผิดศีลข้อนี้

ประเด็นของงานวิจัยนี้ไม่ได้อยู่ที่ “การผิดศีลจะก่อให้เกิดผลเสียในแง่ของปัจเจกบุคคลหรือไม่” เท่านั้น แต่จุดสำคัญ ก็คือการประพฤติดีก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมอย่างไร เพราะความจริงคือ การผิดศีลแต่ละข้อนั้นส่งผลเสียโดยตรงต่อสภาพจิตของปัจเจกบุคคลอยู่แล้ว แต่ความบกพร่องที่ผู้กระทำผิดได้ก่อขึ้นในบางกรณีนั้น อาจส่งผลเสียต่อสังคม และสร้างความขัดแย้งจนนำไปสู่ความรุนแรงในมิติอื่น ๆ ในสังคมด้วยก็ได้

แนวคิดเชิงรุกอันเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งของศีลข้อที่ ๑ คือ “การแสดงความเคารพต่อชีวิตของคนอื่น” “การให้เกียรติต่อเจ้าของชีวิต” ตรรกะที่ง่ายที่สุดว่า “ทำไมต้องเคารพ และให้เกียรติ” คือ มนุษย์ทุกคนก็รักชีวิตของตัวเองดังพุทธพจน์ที่ว่า “ความรักเสมอด้วยตนไม่มี”<sup>๑๒๑</sup> เพราะ

<sup>๑๒๐</sup> ศีล ๕ คือ (๑) งดเว้นจากการทำสัตว์มีชีวิตให้ตกลงไป (๒) งดเว้นจากการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ (๓)

<sup>๑๒๑</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๓/๑๓, ข.อุ. (ไทย) ๒๕/๔๑/๒๕๕, ส.ส. (บาลี) ๑๕/๑๑๙/๙๑, ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๑๙/๑๓๗.

การรักตนเอง และหวังความอยู่รอดของชีวิตตัวเองดังกล่าวนี้อาจเป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้มนุษย์ต้องละทิ้งคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นมารดา บิดา และบุตรธิดา เป็นต้น หรือต้องฆ่าสัตว์อื่นๆ หรือทำร้ายสัตว์เพื่อแสวงหา “พื้นที่” ให้แก่ตัวเอง

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิด “แนวคิดเชิงรับ” เพราะ “การเคารพและให้เกียรติ” ในชีวิตของคนอื่นโดยมองว่ามนุษย์ต่างก็รักชีวิตของตัวเองดังกล่าวนั้นเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการตระหนักรู้ว่า “สัตว์เหล่าอื่นรักตนมากเช่นนั้นเหมือนกัน เพราะฉะนั้น ผู้รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น”<sup>๑๒๒</sup> การตระหนักรู้ดังกล่าวนี้นำมาซึ่งผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเบียดเบียน และทำลายชีวิตของคนอื่น หรือสัตว์อื่น ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตอกย้ำในประเด็นนี้ว่า “เราต้องการมีชีวิต ไม่อยากตาย ปราศจากความทุกข์ เกลียดกลัวความทุกข์ ใครก็ตามที่มาทำลายชีวิตเราผู้ต้องการมีชีวิต ไม่อยากตาย ปราศจากความทุกข์ เกลียดกลัวความทุกข์ การกระทำของเขานั้น ย่อมไม่เป็นที่รักที่พอใจของเราเลย อนึ่ง แม้หากเราเองจะทำลายชีวิตบุคคลอื่น ผู้ต้องการมีชีวิต ไม่อยากตาย ปราศจากความทุกข์ เกลียดกลัวความทุกข์ การกระทำของเรานั้น ย่อมไม่เป็นที่รักที่พอใจของเราเลย”<sup>๑๒๓</sup>

“การเคารพ” และ “การตระหนักรู้” ในชีวิตของคนอื่นในลักษณะดังกล่าวนี้นั่นเอง ได้ทำให้พระองค์ทรงมองว่า “ความดี” ไม่ได้เกิดขึ้นจาก “การเบียดเบียนสัตว์ที่มีชีวิต”<sup>๑๒๔</sup> และในขณะเดียวกัน การได้ชื่อว่า “อริยะ” เพราะการไม่เบียดเบียนสัตว์ทั้งปวง<sup>๑๒๕</sup> และการที่มนุษย์ “หมกมุ่น” หรือครุ่นคิดหาช่องทางเบียดเบียนกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการทะเลาะวิวาทกัน<sup>๑๒๖</sup>

<sup>๑๒๒</sup> พุ.อุ. (ไทย) ๒๕/๔๑/๒๕๕, ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๑๙/๑๓๗.

<sup>๑๒๓</sup> ส.ม. (ไทย) ๑๙/๑๔๕.

<sup>๑๒๔</sup> ยัญญสมาธิเถระได้กล่าวว่า จะฆ่าสัตว์เลี้ยง ๘๔,๐๐๐ ตัว จึงให้คนจับผูกไว้ที่หลัก เตรียมจะฆ่าบูชาญญะ พระพุทธเจ้าเข้ามาตรัสว่า กุมาร เราพอใจการไม่เบียดเบียนสัตว์ทั้งปวง การงดเว้นจากการลักขโมย จากการประพฤติผิดใจ และจากการดื่มน้ำเมา ขุ.อปทาน. (บาลี) ๓๒/๒๑/๓๕๘, ขุ.อปทาน (ไทย) ๓๒/๒๑/๔๘๖.

<sup>๑๒๕</sup> น. เตน อริโย โหติเยน ปาณานิ หีสติ  
อหิสา สพฺพปาณานอริโยติ ปจฺจติ.  
บุคคลไม่ชื่อว่าอริยะ เพราะยังเบียดเบียนสัตว์อยู่  
แต่ชื่อว่าอริยะ เพราะไม่เบียดเบียนสัตว์ทั้งปวง. ดูเทียบใน พุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๒๗๐/๖๓. พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๒๗๐/๑๑๖.

<sup>๑๒๖</sup> ภิกษุทั้งหลาย ในทิศใด ภิกษุทั้งหลายเกิดความบาดหมางกัน ทะเลาะกัน วิวาทกัน ใช้หอกคือปาก ทิ่มแทงกันอยู่...ในเรื่องนี้ เราสันนิษฐานได้ว่า ท่านเหล่านั้นได้ละธรรม ๓ ประการ และคลุกคลีอยู่กับธรรม ๓ ประการแน่นอน

ท่านเหล่านั้นได้ละธรรม ๓ ประการอะไรบ้างคือ

๑) เนกขัมมวิตก (ความตรึกปลอดจากกาม)  
๒) อพยบาทวิตก (ความตรึกปลอดจากพยาบาท)  
๓) อวิหิงสาวิตก (ความตรึกปลอดจากการเบียดเบียน)  
ท่านเหล่านั้น คลุกคลีอยู่กับธรรม ๓ ประการอะไรบ้าง

๑) กามวิตก (ความตรึกในทางกาม)  
๒) พยาบาทวิตก (ความตรึกในทางการพยาบาท)  
๓) วิหิงสาวิตก (ความตรึกในทางการเบียดเบียน). ดูเพิ่มเติมใน อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๑๒๕/๓๗๒.

ศีลข้อที่ ๒ “การงดเว้นจากการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้” นั้น ตามหลักการของพุทธสันติวิธี มีนัย “เชิงรุก” ที่ไปถึง “การเคารพในทรัพย์สิน และสิทธิทางธรรมชาติสิ่งแวดล้อมของผู้อื่น” อันเป็นการเคารพในการจัดสรร แบ่งปันผลประโยชน์ และการครอบครองทรัพย์สิน หรือทรัพยากรของเขา ในขณะเดียวกัน แนวคิดเชิงรับก็คือ การไม่เข้าไปแย่งชิง ฉกฉวยผลประโยชน์จากทรัพย์สิน หรือทรัพยากรทางธรรมชาติของผู้อื่น โดยไม่ผ่านกระบวนการในการยอมรับจากผู้อื่น

สิ่งที่ควรตระหนักคือ “ในขณะที่ร่างกายของเราอ้วนท้วนอุดมสมบูรณ์ แต่ปากท้องของเพื่อนมนุษย์กำลังหิวโหย และขาดแคลนอาหาร” อันเป็นผลมาจากการที่เราไปดูดซับเอาทรัพยากรของเขาส่วนหนึ่งออกมาปรนเปรอตัวเอง หรือกลุ่มชนของตัวเอง การแสดงออกในลักษณะดังกล่าว ได้สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นอย่างมากมายในสังคมไทย และสังคมโลก

ศีลข้อที่ ๓ “การงดเว้นจากการประพฤติดินในกาม” นั้น แนวคิดเชิงรุกในประเด็นนี้มีนัยที่แสดงถึง “การเคารพในสิทธิคุ้มครองของผู้อื่น” คำว่า “ผู้อื่น” ในบริบทนี้คือ “คุ้มครองของผู้อื่น” และ “คุ้มครองของตัวเอง” ฉะนั้น นอกจากการที่มนุษย์จะเคารพและให้เกียรติต่อคุ้มครองของผู้อื่นแล้ว ยังเป็นการเคารพต่อปัญญา หรือพันธสัญญาที่เราได้ให้ไว้ต่อคุ้มครองของตัวเองด้วย

ส่วนแนวคิดเชิงรับในประเด็นนี้ก็คือ มนุษย์ทุกคนต้อง “สำรวม” หรือ “พอใจ” และ “พอเพียง” กับคุ้มครอง หรือ “เพศสัมพันธ์” ที่จะพึงเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญก็คือมนุษย์จะต้องเข้าถึงปรัชญาของการมีเพศสัมพันธ์ว่าเป็นการ “รักษาเผ่าพันธุ์มนุษย์” เอาไว้ให้ได้ การเข้าไม่ถึงแนวคิดเช่นนี้อาจทำให้มนุษย์ต้อง “แย่งชิง” “ฉกฉวย” คู่รักของผู้อื่น หรือ “คนอื่น” ที่ไม่ใช่คุ้มครองของเราเอง ด้วยเหตุนี้ สถานการณ์ “ครอบครัวสั่นคลอน” จึงเกิดขึ้นไม่ได้

ศีลข้อที่ ๔ “การงดเว้นจากการพูดเท็จ” นัยเชิงรุกในประเด็นนี้คือ “การเคารพ และใส่ใจต่อความทุกข์ที่จะเกิดแก่บุคคลอื่นอันเนื่องมาจากการที่เราพูดโดยขาดความยั้งคิด และถ้อยคำดังกล่าวอาจสร้างความเจ็บปวด และสร้างไม่พอใจแก่คนอื่น” ด้วยเหตุนี้พระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า “มนุษย์ไม่ควรที่จะวิพากษ์วิจารณ์โดยขาดความเคารพ และกล่าวถ้อยคำที่ลบหลู่” ฉะนั้น มนุษย์ควรใช้หลัก “สัมมาวาจา” อันเป็นหลักการที่ “สื่อข้อมูล” อย่างสร้างสรรค์ และทำให้เกิดบรรยากาศของความสมานฉันท์ของคนในสังคมต่อไป

ขณะที่แนวคิดเชิงรับนั้นก็คือ “การตระหนักรู้ถึงความทุกข์ หรือความเจ็บปวดที่เกิดขึ้นจากการพูดของเราได้ส่งผลกระทบต่อสังคม หรือคนอื่น ๆ ดังพระพุทธเจ้าได้ชี้ให้เห็นว่าการที่สร้างสันติทั้งภายในและภายนอกให้เกิดขึ้นนั้นไม่ควรที่จะด่าตอบบุคคลผู้ด่าอยู่ ไม่เสียดสีตอบบุคคลที่เสียดสี อยู่” ซึ่งหลักคิดเช่นนี้จะทำให้เกิดกระบวนการในการที่จะ “รับฟังคนอื่น” มากกว่าที่จะให้ “คนอื่นฟังเรา”

ศีลข้อที่ ๕ “การงดเว้นจากการดื่มสุรา และเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท” ซึ่งแนวคิด เชิงรุกในประเด็นนี้ก็คือ “การเคารพและใส่ใจต่อความทุกข์ที่จะเกิดขึ้นจากการเบียดเบียนคนอื่น แย่งชิงทรัพย์สินสมบัติของผู้อื่น ประพฤติดินพลาตในเรื่องกามารมณ์ และการพูดที่ทำให้คนอื่นมีความทุกข์” อันเนื่องมาจากการที่เราดื่มสุราเมรัย และเสพสิ่งเสพติดในลักษณะอื่น ๆ จนทำให้ประมาท และขาดสติ

ในขณะที่แนวคิดเชิงรับคือ “การไม่ตระหนักรู้ในการดื่มสุราเมรัย และสิ่งเสพติดอื่นๆ นั้น จะเป็นที่มาของการขาดสติในใจ และจะก่อให้เกิดความขัดแย้งจนนำไปสู่ความรุนแรงในเชิงกายภาพ ไม่ว่าจะเป็นการบาดหมาง การทะเลาะวิวาท และทำร้ายร่างกายกันจนเสียชีวิต ในประเด็นนี้ พระพุทธเจ้าทรงย้ำว่า “อบายมุขนอกจากจะทำให้เสียทรัพย์ เกิดโรค เสียชื่อเสียง ไม่รู้จักอาย และ ทอนกำลังสติปัญญาของตัวเองแล้ว ยังเป็นที่มาของการทะเลาะวิวาทด้วย”<sup>๑๒๗</sup>

จะเห็นว่า หากมนุษย์เสพสิ่งเสพติดมีเมามาโดยขาดการตระหนักรู้แล้ว ย่อมสามารถแสดง พฤติกรรมอันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ กล่าวคือ

- (๑) มนุษย์ย่อมสามารถฆ่าคนอื่น หรือเบียดเบียนคนอื่น
- (๒) มนุษย์ย่อมสามารถปล้นทรัพย์และฆ่าเจ้าของทรัพย์
- (๓) มนุษย์ย่อมสามารถที่จะล่วงละเมิดสิทธิในคุ้มครองของคนอื่น
- (๔) มนุษย์ย่อมสามารถที่จะวิพากษ์วิจารณ์หรือตำหนิติเตียนคนอื่น ๆ จนนำไปสู่ความ แยกแยะ หรือความขัดแย้งในครอบครัว หรือชุมชน

ฉะนั้น การตระหนักรู้โดยการยึดมั่นในศีลข้อนี้ย่อมมีสติเป็นการตัดเส้นทางลำเลียงของ การผิดศีลในข้ออื่น ๆ แล้ว ยิ่งถือได้ว่า เป็นการป้องกันความขัดแย้งอันจะนำไปสู่ความรุนแรงในมิติอื่น ๆ ได้ด้วย

กล่าวโดยสรุป “แนวคิดศีลธรรม” ดังกล่าวข้างต้นเป็น “ข้อปฏิบัติในการที่สร้างเสริมสันติ ให้เกิดขึ้นแก่สังคม” คำว่า “สังคมแห่งสันติ” ที่เกิดขึ้นได้ตามนี้ต้องประกอบไปด้วย “การเคารพใน ชีวิตของคนอื่น เคารพในทรัพย์สิน หรือทรัพยากรของคนอื่น เคารพคุ้มครองของคนอื่น เคารพความ ทุกข์ที่จะเกิดจากการพูด การประมาทและขาดสติของเรา”

### ๓.๔ สรุป

ผลการวิจัยแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการศึกษาพบว่า ส่วนภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพุทธศาสนานั้น ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพ เหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร ๒) วิรุโธ คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จัก วิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและ ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น โดยมีตัวอย่างหลักธรรมที่สำคัญซึ่งผู้นำควรจะมีได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และหลักภาวะ ๔ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว องค์ธรรมที่ เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ท่านได้กล่าวถึง สัปปุริสธรรม ๗ ประการ มีดังต่อไปนี้ คือ รู้ หลักการ รู้จุดหมาย รู้จักตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล ผลจากการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ เพื่อสันติภาพจากกรณีตัวอย่างในนิทานชาดกพบแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

- ๑) มีสัจจวาจาและความกตัญญู

<sup>๑๒๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๘/๒๐๒.

- ๒) มีทศพิธราชธรรม
- ๓) มีสติปัญญาดี
- ๔) มีความไม่โลภ
- ๕) มีความกล้าหาญ
- ๖) มีวิสัยทัศน์
- ๗) เปิดใจกว้าง
- ๘) สนใจฝึกฝนในการศึกษาธรรม
- ๙) มีวาจาสุภาสิต มีศิลปะในการพูด
- ๑๐) รู้จักการเลือกคบมิตร
- ๑๑) เป็นผู้เสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่
- ๑๒) เป็นผู้สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

## บทที่ ๔

### กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการ

ในการศึกษาเรื่อง“กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ” ในบทนี้ ผู้วิจัยจะได้เสนอผลการการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ ตามลำดับ ดังนี้

- ๔.๑ สรุปผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่
- ๔.๒ สรุปผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในคัมภีร์พระพุทธศาสนา
- ๔.๓ ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ
- ๔.๔ ร่างกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ
- ๔.๕ เสนอผลการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

#### ๔.๑ สรุปผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่

ยีน ชาร์ป ได้นำเสนอแนวทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพว่า การต่อสู้แบบไร้ความรุนแรง ในฐานะเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่มนุษย์ทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ ชาร์ปพยายามชี้ให้เห็นว่า การต่อสู้แบบไม่ใช้ความรุนแรงหรือสันติวิธีนั้น คือทางเลือกหนึ่งของการต่อสู้ เหมือนกับที่การใช้ความรุนแรงเป็นยุทธวิธีที่เป็นทางเลือกใหม่ที่มนุษย์ผู้ใช้สติปัญญา ผู้ที่เคารพในชีวิตของเพื่อนร่วมโลก ผู้ตระหนักถึงภัยที่ไม่มีที่สิ้นสุดของการใช้ความรุนแรงได้ลงความเห็นร่วมกันว่า เป็นการต่อสู้ที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำสันติสุขมาให้มนุษย์อย่างแท้จริง

ส่วนกัลตุง นั้นมองว่า ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ ควรมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสังคมในเชิงพหุนิยม การเคารพความแตกต่าง และการใช้ลักษณะของความแตกต่างให้เกิดการสร้างสรรค์ ภาพในอุดมคติของกัลตุง คือ “ ถ้ำ ” มนุษย์ความร่วมมือร่วมใจกันและกัน และมีทัศนคติที่ดำเนินไปในทางเดียวกัน โดยใช้พุทธศาสนาเป็นฐานคติในการก่อให้เกิดทัศนคติดังกล่าว สันติภาพของโลกก็จะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

ส่วนมหาตมะ คานธี เห็นว่า ที่ใดมีอหิงสา ที่นั่นย่อมมีสัจจะ และสัจจะก็คือพระเป็นเจ้า ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพสำหรับ “ สัตยาเคราะห์ ” หรือ “ พลังแห่งจิตวิญญาณ ” หรือ “ พลังแห่งสัจจะ ” หรือ “ การ ต่อเฟ่ง โดยผู้ที่ปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวต้องยึดหลัก ๑) ผู้ปฏิบัติสัตยาเคราะห์จะต้องไม่มีความเกลียดชังฝ่ายตรงข้ามอยู่ในใจ ๒) ประเด็นในการต่อสู้จะต้องเป็นประเด็นที่มีเนื้อหาจริงจึงเป็นเรื่องที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ๓) ผู้ปฏิบัติสัตยาเคราะห์จะต้องทนทุกข์ทรมานจนถึงที่สุด ๔) การสวดภาวนาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อสัตยาเคราะห์ เพาะศรัทธาในพระเป็นเจ้าเป็นสิ่งที่จะเป็นต่อสัตยาเคราะห์ ฉะนั้น เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วจะพบว่าภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ ของมหาตมะ คานธี นั้น เริ่มต้นจากศรัทธาในสัจจะ หรือพระเป็นเจ้าซึ่งดำรงอยู่ทุกหนทุกแห่ง ดังนั้น จะไม่อาจจะใช้ความ

รุนแรงต่อชีวิตของฝ่ายตรงข้ามได้ ไม่อาจเกลียดชังเขาได้ แต่ที่ต้องเป็นศัตรูด้วยคือความชั่ว และความ  
 อยู่ดีธรรมต่างๆ การต่อสู้กับความอยู่ดีธรรมเหล่านี้จึงต้องใช้อหิงสาเป็นหลัก และพร้อมที่จะเผชิญกับ  
 ความทุกข์ยากในลักษณะต่างๆ ซึ่งจะกระทำได้อีกต่อเมื่อผู้ปฏิบัติสตัยาศระห์ หรือผู้ที่ใช้อหิงสามี  
 ศรัทธาในพระเป็นเจ้า หรือสัจจะ

ส่วนเลอเดอรัค มองว่าผู้นำในกระบวนการสันติภาพนั้น ต้องมี ๓ ระดับ คือ ในขั้นแรกซึ่ง  
 อยู่ในส่วนยอดของปิรามิด ตัวแสดงหลักจะได้แก่ผู้นำที่มีบทบาทอย่างชัดเจนในวิกฤตการณ์ความ  
 ขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นระดับนำของฝ่ายของทางการหรือฝ่ายต่อต้าน ในระดับขั้นนี้จะมีตัวแสดงเพียง  
 จำนวนไม่มากนัก แต่ไม่ว่าจะอยู่ในฝ่ายใด พวกเขาต่างตระหนักว่าตนเองมีอำนาจในการตัดสินใจที่  
 สามารถนำพาความขัดแย้งไปยังจุดต่างๆ ด้วยฐานรองรับที่มีความชอบธรรมในฐานะตัวแทนของฝ่าย  
 ที่ขัดแย้งกัน แต่กระนั้น สถานภาพและตำแหน่งของพวกเขา ก็อาจถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดสำคัญ เพราะ  
 ผู้นำในขั้นนี้มักมีแรงกดดันนานาประการห้อมล้อมอยู่มากเสียจนกระทั่งว่าไม่สามารถจะยอมรับหรือ  
 เรียกร้องข้อเสนอที่เป็นผลบวกต่อกระบวนการสันติภาพได้โดยง่ายนัก

ในขณะที่ภาวะผู้นำในขั้นที่สองแตกต่างออกไป พวกเขาอาจเป็นคนที่ไม่จำเป็นต้อง  
 เกี่ยวข้องหรือถูกควบคุมโดยโครงสร้างอำนาจของรัฐหรือในฝ่ายขบวนการเคลื่อนไหวต่อต้านเลยก็ได้  
 หากแต่มีฐานะหลากหลายในพื้นที่ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการนับหน้าถือตาในแวดวง  
 ต่างๆ อาทิเช่น การศึกษา สาธารณสุข ธุรกิจ การเกษตร เป็นต้น หรืออาจเป็นกลุ่มเครือข่ายหรือ  
 สถาบันที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วิชาการ หรือองค์กรสาธารณกุศลเพื่อมนุษยธรรม ซึ่งหลอมรวมเอาผู้คน  
 ที่มีบทบาทในด้านต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน หรือในอีกกรณีอาจเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันบนฐานของอัตลักษณ์  
 ร่วมบางอย่างที่มีนัยสำคัญต่อความขัดแย้งนั้นๆ ในอีกแง่หนึ่งผู้นำจากกลุ่มทำนองนี้จะทำหน้าที่เป็น  
 ตัวกลางระหว่างผู้คนในกลุ่มชาติพันธุ์นั้นๆ พวกเขาอาจได้รับการเคารพนับถือจากผู้คนในพื้นที่และ  
 เป็นที่รู้จักโดยคนนอกพื้นที่ ลักษณะสำคัญของผู้นำในระดับชั้นกลางเช่นนี้อาจได้แก่การที่มีสาย  
 สัมพันธ์ทั้งต่อผู้นำในระดับขั้นแรก (ยอดปิรามิด) และผู้นำในระดับชั้นรากหญ้า (ฐานปิรามิด) อำนาจ  
 ของพวกเขาไม่ได้วางอยู่บนฐานของอำนาจทางการทหารหรืออำนาจทางการเมือง หากแต่สถานะและ  
 อำนาจต่อรองของพวกเขาวางอยู่บนความสัมพันธ์ที่ดำรงอยู่กับผู้คน ในขณะเดียวกันก็มีขีด  
 ความสามารถที่จะสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ตัดข้ามอัตลักษณ์ที่ความขัดแย้งปริณิถียุแต่เดิมได้ง่าย  
 กว่า ตำแหน่งแห่งที่และบทบาทของพวกเขาไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับว่ามีสถานะทางสังคมที่สำคัญ  
 และความมีชื่อเสียงเหมือนผู้นำในระดับขั้นแรก ด้วยจุดนี้เองที่ทำให้การทำงานในพื้นที่ความขัดแย้ง  
 ของพวกเขาค่อนข้างยืดหยุ่นมากกว่า สำหรับขั้นสุดท้ายอันเป็นฐานของปิรามิด เลอเดอรัคชี้ให้เห็นว่า  
 ผู้นำในระดับรากหญ้านั้นยึดโยงอยู่กับมวลชนที่ตกอยู่ในสภาวะความขัดแย้งที่จำต้องแสวงหาหนทาง  
 ในการอยู่รอด ในกรณีที่เลวร้ายที่สุด ผู้คนพยายามเอาชีวิตรอดให้ได้วันต่อวัน ผู้นำในระดับนี้จึงมี  
 บทบาทอย่างสำคัญในงานที่เกี่ยวกับชีวิตประจำวันของผู้คน พวกเขาอาจเป็นผู้นำชุมชนในท้องถิ่น  
 นั้นๆ หรือคนทำงานของเอ็นจีโอท้องถิ่น ซึ่งทำงานเกี่ยวกับโครงการช่วยเหลือชาวบ้านในแง่มุมต่างๆ  
 พวกเขาเป็นคนที่รู้เรื่องเกี่ยวกับการเมืองในท้องถิ่นเป็นอย่างดี ทั้งยังอาจรู้จักมักคุ้นกับเจ้าหน้าที่ของ  
 รัฐในระดับท้องถิ่นและผู้นำของฝ่ายต่อต้านรัฐในระดับท้องถิ่นเป็นอย่างดี และแน่นอนว่าพวกเขาเป็น

คนแรกๆ ที่เป็นพยานต่อความรู้สึกเกลียดชังอย่างเข้ากระดูกดำและความเป็นศัตรูที่ก่อตัวขึ้นผู้คนรากหญ้าในชีวิตประจำวัน

กระบวนการสร้างสันติภาพที่มีผู้นำในระดับชั้นแรกเป็นแกนหลักนั้นเป็นแนวทางในการกำหนดจากบนลงล่างอย่างไม่ต้องสงสัย แต่เลอเดอร์คกลับเห็นว่ากระบวนการสร้างสันติภาพที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำจากระดับชั้นล่างลงไปนั้นอาจมีความสำคัญมากกว่า เมื่อเราพิจารณาแนวทางการสร้างสันติภาพที่ผลักดันจากผู้อยู่ในระดับชั้นตรงกลาง (middle-out) ของผู้นำในระดับกลางและแนวทางการสร้างสันติภาพจากล่างขึ้นบนของผู้นำในระดับรากหญ้า

กล่าวสำหรับแนวทางการทำงานสร้างสันติภาพของกลุ่มคนในระดับชั้นตรงกลางนั้นอยู่บนฐานความคิดที่ว่าพื้นที่ตรงกลางเหล่านี้จะกอบเอาพวกเขาเหล่านี้ให้อยู่ในตำแหน่งแห่งที่ที่แน่นอนบางอย่าง ซึ่งจะเอื้อให้พวกเขาค้นพบบุญแค้นสำคัญในการประกอบโครงสร้างพื้นฐานที่จะนำไปสู่สันติภาพที่ยั่งยืนได้ ซึ่งในที่นี้อาจได้แก่แนวทางการทำงานในหลายรูปแบบ อาทิเช่น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างพื้นที่หรือช่องทางให้กับผู้คนที่ไม่ได้เป็นตัวแทนอย่างเป็นทางการของฝ่ายต่างๆ ที่ขัดแย้งกันในฐานะผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่แยกพวกเขาออกจากกัน

กระบวนการทำนองนี้เน้นไปที่การขยายการมีส่วนร่วมในกระบวนการสันติภาพและการวิเคราะห์ในเชิงลึกต่อปัญหาความขัดแย้ง ทั้งยังเป็นการสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการปลดปล่อยและทดลองความคิดใหม่ๆ

นอกจากนี้ บทบาทของตัวแสดงตรงกลางยังอาจสร้างกระบวนการอบรมที่มีเป้าหมายในการยกระดับการรับรู้และทักษะในการรับมือกับความขัดแย้งโดยปราศจากอคติ ในขณะเดียวกัน พวกเขาอาจรุกรายทางสำหรับการสร้างสิ่งที่เรียกว่าคณะกรรมการสันติภาพในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (ซึ่งอาจเป็นคณะทำงาน เครือข่าย หรือสถาบัน แล้วแต่บริบทของกรณีความขัดแย้ง) ขึ้นมาเป็นตัวกลางทำงานสร้างความปรองดองในพื้นที่ ทั้งในระหว่างที่มีการปะทุของความรุนแรงหรือหลังจากนั้น

## ๔.๒ สรุปผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

ส่วนภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพุทธศาสนานั้น ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร ๒) วิธูโร คือ เป็นผู้ชำนาญในงานรู้จักวิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น โดยมีตัวอย่างหลักธรรมที่สำคัญซึ่งผู้นำควรมีได้แก่ หลักกัลยาณมิตรธรรม ๗ และหลักสัปปริสธรรม ๗ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และหลักภavana ๔ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว โดยมีรายละเอียดคือ กัลยาณมิตรธรรม ๗ ประการ มีดังนี้ ปิโย : เป็นที่รัก, ครุ : น่าเคารพ, ภาวนียो : น่าเจริญใจ, วิตตา : รู้จักพูด, วจนักขโม : รู้จักฟัง, คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา : รู้จักแถลง, โน จักฺขุมาเน นิโยชะเย : ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง องค์ธรรมที่เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ท่านได้กล่าวถึง สัปปริสธรรม ๗ ประการ มีดังต่อไปนี้ คือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้จักตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล

### ๔.๓ ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๒๒รูป/คนเพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในสังคมปัจจุบัน เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำเพื่อสันติภาพควรมี ตลอดจนหลักธรรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพโดยการวิเคราะห์ห่อออกมาเป็นกระบวนการในการพัฒนา โดยการยกเว้นและนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ๔.๒.๑ สภาพภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในสังคมปัจจุบัน

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาของผู้นำในองค์กรส่วนใหญ่จะมีดังต่อไปนี้

๑. ไม่สามารถจัดการกับเรื่องปลีกย่อยได้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องปลีกย่อย ไม่มีผู้นำที่มีอัจฉริยภาพคนใด ทำตัวเองให้ยุ่งเหยิง จนไม่มีเวลาสำหรับเรื่องสำคัญ ความจริงแล้ว ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม หากคุณทำตัววุ่นวายจนไม่เหลือเวลาปรับเปลี่ยนแผนการณ์ ไม่มีเวลาสำหรับงานเร่งด่วน นั่นคือคุณกำลังจะกลายเป็นคนไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพปัญหาของผู้นำ ในยุคปัจจุบันไม่สามารถจัดการกับเรื่องปลีกย่อยได้

วิธีแก้ไข = ผู้นำควรฝึกตนเองให้มีนิสัยจัดระเบียบรายละเอียดปลีกย่อยได้ดี แม้ในช่วงเวลาอันน้อยนิด

๒. ไม่เต็มใจทำงานบริการต่ำ ๆ เมื่อมีโอกาสหรือเกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ควรเต็มใจทำงาน ไม่ว่าจะเป็นงานอะไร งานที่คุณสั่งให้คนอื่นหรือลูกน้องทำ งานนั้นคุณควรจะยินดีทำได้ด้วยเช่นกัน บุคคลที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคือบุคคลที่พร้อมรับใช้ทุกคน มันคือสิ่งสำคัญในการบริหารใจลูกน้อง

วิธีแก้ไข = ผู้นำควรทำในสิ่งที่สั่งให้ลูกน้องทำ เพื่อเรียกขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง

๓. คาดหวังผลตอบแทนจากความรู้ สิ่งที่มีมากกว่าการอวดความรู้ที่มี คือการนำไปประยุกต์ใช้ลงมือทำ โลกไม่เคยจ่ายผลตอบแทนในสิ่งที่คุณรู้ แต่จ่ายในสิ่งที่คุณนำมาประยุกต์ใช้ทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่างหาก

วิธีแก้ไข = นำความรู้ที่มี มาปฏิบัติลงมือทำจริง ไม่ว่าจะทำเองหรือสั่งการณให้ลูกน้องทำก็ตาม

๔. หวาดกลัวการแข่งขันจากผู้ตาม ผู้นำที่กลัวว่าลูกน้องจะยึดอำนาจ มันใจได้เลยว่าในไม่ช้า ความกลัวนั้นจะกลายเป็นเรื่องจริง ผู้นำที่ดีควรฝึกทักษะลูกน้อง ส่งเสริมให้เป็นตัวแทนตนมาปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้ ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ เสมือนแบ่งร่างไปทำงานที่ต่าง ๆ ได้ในเวลาเดียวกัน สภาพปัญหาผู้นำในปัจจุบัน คือ เรื่องการแข่งขัน การต่อสู้ จึงอาจทำให้มองข้ามเรื่องคุณธรรม ให้นึกถึงผู้อื่นด้วย ไม่ใช่เมื่อใครยาวสาวได้สาวเอา ปิดความ

รับผิดชอบหรือโทษผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา แอบอ้างความดีความชอบของทีมไว้แต่ผู้เดียว ไม่มีความจริงใจ โโกหก ลำเอียง เล่นพรรคเล่นพวก ควบคุมอารมณ์ตัวเองไม่ได้<sup>๑</sup>

วิธีแก้ไข = ให้ความรู้เพิ่มความชำนาญแก่ลูกน้องที่มีศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพกว่าเดิม ตัวผู้นำเองจะได้มีเวลามากขึ้น ลูกน้องทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรก็อยู่ในทิศทางความเจริญก้าวหน้า

๕. ไร้จินตนาการ หากปราศจากจินตนาการหรือความคิดสร้างสรรค์แล้ว แม้จะเป็นผู้นำ ก็ยากที่จะก้าวข้ามปัญหาหรือวิกฤติได้ คือไม่สามารถเอาตัวรอดจากปัญหา หรือค้นหาทางออกที่ต่างไปจากเดิมได้ ปัญหาผู้นำคือ เป็นผู้ไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ดีพอ ไม่พัฒนาความรู้ ไม่กล้าตัดสินใจ<sup>๒</sup> นักธุรกิจปัจจุบันมีภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับอยู่องค์ระดับไหน ถ้าเป็นระดับใหญ่ที่ปกครองคนเยอะ หรือบริหารงานกว้าง นักธุรกิจต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองอนาคต ไม่ใช่อยู่แค่ปัจจุบัน ต้องก้าวทันโลกให้ทันคู่ผู้ได้บังคับบัญชา ดูปัญหาต่างๆ และความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นต้องรีบแก้ไข ปัญหาอีกอย่างของผู้นำคือ ไม่ปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย จึงทำให้ตามโลกไม่ทัน ไม่ทันกับภาวะของการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล<sup>๓</sup>

วิธีแก้ไข = ฝึกตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ในทุกวัน ทำอะไรใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยทำ หรือลองหามุมมองใหม่ ๆ มาประดับความคิดทุกวัน

๖. ความเห็นแก่ตัว ผู้นำที่ซอกับกล่าวอ้างความสำเร็จของลูกน้องมาเป็นของตนเอง แน่่อนว่าคงไม่มีลูกน้องคนไหนชอบ ร้ายกว่านั้นคือการหมดศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาและหมดใจรักในการทำงาน พื้นฐานมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดในชีวิตย่อมต้องการได้รับคำชมเชย คำยกย่อง เป็นเรื่องปกติ คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองมากกว่า มีการแข่งขันกันสูง นักธุรกิจรายใหญ่ไม่ค่อยคำนึงถึงรายย่อย รายเล็ก ปัญหาส่วนใหญ่ของผู้นำคือ ไม่รู้จักคำว่าพอ ตักตวงผลประโยชน์โดยไม่คิดถึงคนรอบข้าง คนรอบตัว สังคมที่อยู่ร่วมกัน และไม่คำนึงถึงปัญหาที่จะได้เกิดขึ้น ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของการของตนเองมากกว่า เอกชน มองเรื่องผลงาน กำไร ขาดทุนขององค์กร มองผลสัมฤทธิ์ของบุคคลเป็นหลัก ผู้นำจะแม่น จะเก่ง แต่เรื่องจริยธรรมก็อยู่ที่ตัวบุคคล ราชการ ภาวะผู้นำน้อยมาก<sup>๔</sup> ขาดคุณธรรม และจริยธรรม คิดแต่ผลประโยชน์ส่วนตนฝ่ายเดียว ไม่คำนึงถึงผู้อื่น สงานข้ามสายบังคับบัญชา ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแต่ตัว หลงยศถาบรรดาศักดิ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยิ่งใหญ่ตัวจริง คือผู้นำที่อ่อนน้อม สุภาพกับทุกๆ คน<sup>๕</sup>

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ ลักษณะโกสิน, กรรมการผู้จัดการ บริษัทซิงเกอร์ จำกัด มหาชน, ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิทธิมนี วิ, ดร., ผู้อำนวยการสถาบันวิปัสสนาธุระ, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒..

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ คุณเจียร พรพาณิชย์, ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด, ๒๘ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์ นายพยนต์ สินธุนา, รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ, ๒๖ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์ นายนิวัฒน์ แจ่มอริยวงศ์, ประธานกรรมการบริษัทเอเวอร์กรีน ซิปป์ เอเยนซี (ไทยแลนด์) จำกัด, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

วิธีแก้ไข = ผู้นำตัวจริงจะไม่ขอรับเกียรติยศใด ๆ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขอรับเพียงความพึงพอใจในความสำเร็จเท่านั้น ให้ความสำคัญในคุณค่าของทีมงานและลูกน้อง เมื่อปฏิบัติงานได้ดี ภาวะผู้นำที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ก็จะต้องไม่ทิ้งคุณธรรม เป็นผู้นำที่คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่ยุคปัจจุบันจะคิดถึงประโยชน์ส่วนตนมากที่สุด นับว่าเป็นสิ่งที่อันตรายแล้วก็จะกลายเป็นผู้นำที่มีอำนาจขาดอุดมการณ์และเห็นแก่ตัว<sup>๖</sup>

๗. ทำตามอำเภอใจของตนเอง ใครจะอยากเป็นลูกน้องภายใต้ผู้บังคับบัญชาที่เอาแต่ใจ นอกจากจะไม่ใช้เรื่องดีกับตัวเองแล้ว ยังทำลายความอดกลั้นของลูกน้องที่ต้องยอมทำตามด้วย ผู้นำบางคนอาจจะไม่รู้จักรักบทบาทหน้าที่ของตนดีกว่า บางครั้งก็อาจจะไปก้าวร้าวหน้าที่ของคนอื่น หรือของลูกน้อง คือไม่รู้จักรักสิ่งที่ดีพอ และอีกปัญหาหนึ่งก็คือ ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง เมื่อลูกน้องเห็นผู้บังคับบัญชาของตนทำตัวไม่ดี ลูกน้องก็จะหมดศรัทธา และสภาพปัญหาอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้นำอาจจะสื่อสารไม่ได้ใจความ หรือไม่รู้เรื่องก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน<sup>๗</sup>

วิธีแก้ไข = ผู้นำที่ดีควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การรับฟังปัญหาหรือทางแก้ไข หรือความรู้สึกนึกคิดในจิตใจของลูกน้อง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

๘. ไม่จงรักภักดี สังเกตได้ว่า เมื่อใดที่เกิดความไม่จงรักภักดีขึ้นในองค์กร ผู้นำที่ไม่จงรักภักดีต่อหน้าที่ตนเอง ต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะไม่สามารถรักษาภาวะความเป็นผู้นำไว้ได้ ทำลายคุณค่าตัวเอง และคงไม่มีใครอยากจะทำร่วมงานด้วย นั้นเป็นสาเหตุหลักก่อให้เกิดความล้มเหลวในชีวิตผู้นำ

วิธีแก้ไข = อย่าหลงไปกับความโลภหรืออารมณ์ชั่ววูบ เพราะประวิติเสีย ๆ จะตราหน้าคุณไปตลอดชีวิต

๙. หลงอำนาจมากเกินไป ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำงานโดยการกระตุ้นงาน พยายามไม่สร้างความกลัวหรือความซึมเศร้าลงไปจิตใจของลูกน้อง ผู้นำที่พยายามใช้อำนาจบังคับในลูกน้อง ประทับใจไม่ก่อผลดีใด ๆ สภาพปัญหาและข้อด้อยของผู้นำ คือ เอาตัวเองเป็นใหญ่ ยกตัวเองเก่ง ต้องฟังคนอื่นด้วย<sup>๘</sup> ผู้นำมีความเห็นแก่ตัว ผู้นำไม่รับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจใช้ความกลัวควบคุมคน ผู้นำขาดวิสัยทัศน์ ผู้นำที่เลือกปฏิบัติ สภาพปัญหาภาวะผู้นำทางธุรกิจ

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ คุณรัชชา บริบาลบุรินทร์, นักสถามาคมนักเรียนเก่าอังกฤษในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเปล่งประสิทธิ์, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๗</sup> สัมภาษณ์ ผศ. ดร. วรินทร์ย์ เยาว์ธานี, รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๘</sup> สัมภาษณ์ พระธรรมปัญญาบดี, นายกสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๙ มกราคม ๒๕๖๒.

ปัจจุบัน คือ อาจตามโลกไม่ทัน ไม่ปรับตัวตามสถานการณ์ เชื้อมั่นในตัวเองเกินไป<sup>๙</sup> ความเห็นแก่ตัว ไม่รู้จักจริงในเรื่องที่ทำ ไม่เด็ดขาด ผู้นำที่คิดอย่างเดียว แต่ไม่ทำ ผู้นำที่ใช้อำนาจในทางที่ผิด<sup>๑๐</sup>

วิธีแก้ไข = ผู้นำที่ดีไม่ต้องโฆษณาตนเอง เพราะมันปรากฏชัดอยู่แล้วว่า พฤติกรรมคุณ เป็นอย่างไรความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจ และความยุติธรรมในภาวะผู้นำของคุณ

๑๐. หลงยศถาบรรดาศักดิ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยิ่งใหญ่ตัวจริง จะสังเกตได้ว่าเขาไม่ต้องการการนับถือแบบลุ่มๆดอนๆ จากลูกน้อง และเขามักเป็นคนอ่อนน้อม คุยสุภาพกับทุกคนเสียมากกว่า

วิธีแก้ไข = ประตุสำหรับผู้นำที่แท้จริงควรเปิดกว้างสำหรับทุกคน ไม่จำเป็นต้องมีพิธีรีตอง หรือการโอ้อวดสำคัญตนเองใด ๆ

#### ๔.๒.๒ ด้านคุณลักษณะของผู้นำเพื่อสันติภาพ

การนำในโลกยุคใหม่จะต้องคำนึงถึงผู้นำแบบรวมหมู่ที่มีการกระจายอำนาจกันอย่างเป็นประชาธิปไตย ผู้นำที่สามารถสร้างทีมงาน จูงใจและทำงานร่วมกับทีมงานและประชาชนได้อย่างดี และจะต้องมีแนวคิดอุดมการณ์ นโยบาย หลักการ ที่มีเหตุผล มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ชัดเจน การนำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อสังคมใหม่ ไม่ใช่เรื่องของการแสวงหาอำนาจและ หนทางในการเอาชนะและครอบงำผู้อื่น ผู้นำเพื่อสันติภาพจะต้องมีความรู้ ความสามารถ อีกทั้งต้องดูแล ขอบบพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องขับเคลื่อนไปด้วยกันจึงสำเร็จ ต้องเข้าใจตัวเอง เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจโลก ว่าโลกนี้ไปถึงไหนแล้ว ต้องมีความรู้กว้างขวาง มองไกล และต้องเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีหูตากว้างไกล (จักขุมนโต) เป็นผู้มีความขยันในการทำธุรกิจนั้นๆ<sup>๑๑</sup> ต้องมีความรู้ ประสบการณ์ มีทักษะเกี่ยวกับเรื่องที่จะตัวเองจะไปบริหาร ต้อง มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถเฉพาะด้าน<sup>๑๒</sup> โดยในพุทธศาสนากล่าวถึงหลักการสำคัญๆ เกี่ยวกับผู้นำดังนี้ คือ มีเพื่อนธุรกิจที่เป็นกัลยาณมิตรด้วย สงบกาย สงบใจ รู้จักใช้ศีล ๕ ควบคุมกายและวาจา มีกุศลมูล – รากเหง้าแห่งความดี คือกุศล และปราศจากอโลภะ โมหะ ไม่เห็นแก่ตัว อโทสะ รักษาอารมณได้ดี มีเมตตา มีความรัก โอบอ้อม ไม่มีความลุ่มหลง มีปัญญารู้ตัว (รู้รักษาตัวรอดเป็นยอดดี)<sup>๑๓</sup> ต้องมีความกตัญญู ต่อคนที่ช่วยเหลือเรามา<sup>๑๔</sup> คุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำ คือ มีคุณภาพ มีความรู้ในงานที่เราจะทำ ต้องมีสันติ มีสุขภาพดี<sup>๑๕</sup> สภาวะ หรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ มีความมั่นคงทางอารมณ์ ชื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล ไม่ตัดสินใจตามอารมณ์ ยุติธรรมกับลูกน้อง รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง รู้ทัน

<sup>๙</sup> สัมภาษณ์ คุณศิริรัช โรจนพฤกษ์, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทคอมลิงค์ จำกัด ประธานกรรมการบริหาร บริษัทโอเทอเนล เอนเนอจี จำกัด (มหาชน), ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๑๐</sup> สัมภาษณ์ คุณเจียร พรวาณิชย์, ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟร์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด, ๒๘ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิทธิมนี วิ, ดร., ผู้อำนวยการสถาบันวิปัสสนาธุระ, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒..

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิทธิมนี วิ, ดร., ผู้อำนวยการสถาบันวิปัสสนาธุระ, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒..

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมนี, รศ. ดร., คณบดีคณะพุทธศาสตร์, ๒๒ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมนี, รศ. ดร., คณบดีคณะพุทธศาสตร์, ๒๒ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมนี, รศ. ดร., คณบดีคณะพุทธศาสตร์, ๒๒ มกราคม ๒๕๖๒.

โลกดิจิทัล ต้องรู้ทันโลก ไม่ถูกดิสรัปชั่น ผู้นำปัจจุบันต้องเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ผู้นำต้องตื่นตัวตลอดเวลา ฉับไว รู้เท่าทัน<sup>๑๖</sup> ต้องมองการณ์ไกล และดูในด้านต่างประเทศด้วย หมั่นตรวจตราผู้ใต้บังคับบัญชา ดูความบกพร่องต่างๆ และตักเตือนให้ดีขึ้น นักธุรกิจที่ดี ต้องดูตัวเอง อย่าไปโทษคนอื่น ต้องสวดส่องดูแลลูกน้อง และดูข้อบกพร่องต่างๆ และพัฒนาให้ดีขึ้น<sup>๑๗</sup> คุณลักษณะผู้นำเพื่อสันติภาพต้อง เอาธรรมะของพระพุทธมาใช้และเลือกแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ เอาแต่สิ่งที่ดีๆ<sup>๑๘</sup> คำว่าสันติเป็นนามธรรม ภาวะผู้นำคือนักธุรกิจทั้งหลายต้องรักษาความสมดุลภายในให้ได้ คือไม่ให้ความโลภครอบงำจิต ไม่คิดเอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่น ไม่กีดกันคู่แข่งการค้า รักษามิตรภาพเป็นคู่ค้าที่ดีต่อกัน จึงนำมาซึ่งสัน และควรใช้หลักปาปนิกรธรรม คือหลักของการเป็นพ่อค้า หรือคุณสมบัติของพ่อค้า หมายถึง การเป็นพ่อค้าที่ดี ต้องมีหลักในการค้า หรือมีคุณสมบัติด้านการค้าดังต่อไปนี้

๑. จักขุมา คือ ตาดี หมายถึง การรู้จักสินค้า ดูสินค้าเป็น สามารถคำนวณราคา กะพูนเก็บกำไรได้อย่างแม่นยำ เป็นต้น

๒. วิธูโร คือ จัดเจนธุรกิจ หมายถึง รู้แหล่งซื้อ แหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวหรือความต้องการของตลาด มีความสามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า บริหารตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

๓. นิสสยสัมปันโน คือ มีพร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่ยาศัย หมายถึง ทำตัวเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่งทุนใหญ่ (เครดิตดี) มีความสามารถหาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการได้โดยง่าย

ไม่ได้มุ่งให้เกิดรายได้เฉพาะกลุ่มของตนฝ่ายเดียว<sup>๑๙</sup> ต้องวางกำหนดแผนงานที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ อย่างถูกต้อง ในราชการมีภาวะผู้นำน้อยมาก ต้องมีการอบรม ผู้นำที่มีลักษณะไม่มีความขัดแย้ง ผู้นำที่ระเบียบแม่นยำ มักไม่ได้คน ลูกน้องไม่รัก แต่งานดี ผู้นำที่ดีต้องมีกลยุทธ์ ที่จะโน้มน้าวผู้ที่ปฏิบัติงานมาร่วมกันงานให้บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน และทำให้ผู้ร่วมงานรัก สร้างให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ สิ่งที่เขาทำมีประโยชน์ ผู้บริหารต้องรู้จักจริงในงานที่จะทำมีความรู้ในตำแหน่งที่ตนเองจะทำทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานพระราชดำรัสของ ร.๙ คือ นักบริหารหรือนักธุรกิจที่ดีจะต้องมีความรู้ มีประสบการณ์ มีจริยธรรมต้องรู้ว่าผู้นำเชิงสันติเป็นอย่างไร หมั่นเรียนรู้<sup>๒๐</sup> ความเป็นผู้นำของแต่ละที่ที่ต้องกล้าแสดงออก มุ่งมั่นที่จะดำเนินการใดให้ประสบความสำเร็จ แต่ต้องยึดมั่นในความดี สิ่งที่ดีงาม ไม่ใช่ประสบความสำเร็จแต่ไปย่ำยีคนอื่น ต้องนำเอาหลักศาสนาเข้ามาช่วย คือ มี

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิโกโร, ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ พระธรรมปัญญาบดี, นายกสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๙ ๒๕๖๒.

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์ พระธรรมปัญญาบดี, นายกสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕ ๒๕๖๒.

<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวินยาภรณ์, ดร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

<sup>๒๐</sup> สัมภาษณ์ นายพนนต์ สินธุนาวา, รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ, ๒๖ มกราคม ๒๕๖๒.

คุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์<sup>๒๑</sup> มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อลูกน้อง ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้า มีคุณธรรมและจริยธรรม คิดบวกเสมอ การคิดบวกคือพลังความคิด ทำความเข้าใจทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งการที่เราคิดแต่เรื่องดีๆ ไม่เครียดหรือกังวล จะทำให้เราเข้าใจว่าธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเป็นธรรมดา การคิดบวกจะทำให้เรามีความยืดหยุ่น ไม่เครียดกับปัญหา สุดท้ายก็ทำให้มีสติสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นแทน<sup>๒๒</sup> มีความตรงต่อเวลา มีความมั่นใจในตนเอง มีเป้าหมาย มีจุดยืนที่ชัดเจน เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เร็ว รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น<sup>๒๓</sup> อีกอย่างคือมีสิ่งที่แตกต่าง แปลกใหม่ เป็นความคิดที่เป็นตัวของตัวเอง ไม่เหมือนใคร ไร้ขอบเขต ไม่ตามใคร มีมุมมองที่ไม่เหมือนใคร มีการดัดแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดไม่กลัวการแข่งขันกล้าเผชิญหน้ากับการล้มเหลว และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นภายนอกหน้า มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตรงต่อเวลา<sup>๒๔</sup> มีภาวะผู้นำ คือมีเป้าหมายชัดเจน มีอุดมการณ์ที่ชัดเจน รู้จักใช้คน รู้ว่าคนไหนเก่งอะไร ซื่อสัตย์ สนับสนุนลูกน้อง ผู้นำที่ดีต้องสร้างลูกน้องให้เก่งขึ้นกว่าเดิม และสามารถให้ทำงานแทนเราได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทั้งในและนอกองค์กร บุคลิกภาพต้องดี แต่งกายเหมาะสมกับรูปร่างหรือฐานะทางสังคม สุขภาพ สะอาด เข้าสังคมได้อย่างไม่ขัดหูขัดตา มีบุคลิกดึงดูด น่าเชื่อถือ มีศิลปะในการเจรจา มีความเป็นผู้นำ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี มีการประสานงานที่เรียบง่าย มักนำหน้าผู้อื่นทั้งในด้านความคิด การแสดงความคิดเห็นและการลงมือกระทำ<sup>๒๕</sup> รู้จักรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีการสร้างวิสัยทัศน์ คือ มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตออกและคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ด้วยสายตาที่กว้างไกล จากประสบการณ์และการศึกษา พัฒนาอย่างต่อเนื่อง กล้าตัดสินใจ ต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง มีความเป็นธรรม และตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำเป็นอย่างดี<sup>๒๖</sup> ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่เชื่อมั่นในตัวเอง พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งกระตุ้นจิตใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่เหมาะสม ลดข้อขัดแย้งและรวมพลังในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การบริการจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ทีมงานสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย มีความสุขในการทำงาน และศักยภาพของตัวเราออกมาได้อย่างเต็มที่<sup>๒๗</sup>

<sup>๒๑</sup> สัมภาษณ์ คุณปวีณา หงสกุล, ประธานมูลนิธิปวีณาหงสกุลเพื่อเด็กและสตรี, ๑๘ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์ คุณศิริรัช โรจนพฤษ, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทคอมลิงค์ จำกัด ประธานกรรมการบริหาร บริษัทโอทีเอเนล เอนเนอจี จำกัด (มหาชน), ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๒๓</sup> สัมภาษณ์ คุณศิริรัช โรจนพฤษ, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทคอมลิงค์ จำกัด ประธานกรรมการบริหาร บริษัทโอทีเอเนล เอนเนอจี จำกัด (มหาชน), ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๒๔</sup> สัมภาษณ์ นายสุภชัย วีระภุชงค์ รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยนครพัฒนา จำกัด ผู้บริหารโรงแรมเซฟิเทล อังกอร์โลคีธารา, โนวาเทล โกคีธารา ภูเก็ต, ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๒๕</sup> สัมภาษณ์ นายนิวัฒน์ แจ่มอริยวงศ์, ประธานกรรมการบริษัทเอเวอร์กรีน ซิปปิง เอเยนซี (ไทยแลนด์) จำกัด, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๒๖</sup> สัมภาษณ์ นายนิวัฒน์ แจ่มอริยวงศ์, ประธานกรรมการบริษัทเอเวอร์กรีน ซิปปิง เอเยนซี (ไทยแลนด์) จำกัด, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๒๗</sup> สัมภาษณ์ คุณเจียร พรพาณิชย์, ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด, ๒๘ มกราคม ๒๕๖๒.

ผู้นำต้องดูความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และแบ่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตาธรรม<sup>๒๘</sup> คุณลักษณะของผู้นำเพื่อสันติภาพ คือ ตัดสินใจเด็ดขาด มีเป้าหมายชัดเจน รู้จักใช้คน ชี้อสัตย์สนับสนุนลูกน้อง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีศิลปะในการเจรจา<sup>๒๙</sup> ต้องอยู่ในหลักศีลธรรม จรรยาบรรณ และอุทิศตนให้มีอุดมการณ์ เสียสละ มีศรัทธาแรงกล้าในพระพุทธศาสนาเพื่อต่อสู้เพื่อให้เกิดความเสมอภาคกัน และให้ความยุติธรรมเพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมโดยรวม โดยร่วมมือกับทุกภาคส่วน<sup>๓๐</sup> มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองไปถึงอนาคต และปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยตลอดเวลา และมีความคิดสร้างสรรค์ให้บังเกิดสิ่งที่เป็นไปได้และต้องมีความสามารถในการจัดระบบความคิดให้เชื่อมโยงและมองถึงองค์รวม ขององค์กร<sup>๓๑</sup> มีแนวทางในการพูดคุยสื่อสารกับคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน หรือมีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน และผู้นำต้องรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนแต่ละคนเก่งด้านไหนหรือถนัดด้านไหน แล้วก็อาจจะสั่งเลือกสั่งการตามความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้นำจะต้องรู้จักมองตัวเองเหมือนมองกระจกสะท้อนถึงข้อดี ข้อเสียและข้อด้อยของตัวเองเพื่อพัฒนาตัวเองก่อน แล้วจากนั้นก็จึงไปพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน<sup>๓๒</sup> มีความคิดบวก และมีความรับผิดชอบสูง เป็นผู้ฟังที่ดีมีเหตุผล มีความยุติธรรมไม่ลำเอียงกับลูกน้องและมีความปกครองแบบประชาธิปไตย ก็คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและผู้ร่วมงาน ใจกว้าง กล้าตัดสินใจ ฉลาด มองการณ์ไกล มีเป้าหมายและจุดยืนที่ชัดเจน มีเป้าหมายและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา<sup>๓๓</sup>

ผู้นำต้องคอยปรับปรุงแก้ไขตัวเองอยู่ตลอดเวลา หาข้อบกพร่องต่างๆ ของตนเอง คอยหมั่นดูผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ ถ้ามีให้รีบแก้ไข คอยหมั่นหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เรื่อยๆ เมื่อตัวเองรู้และเชี่ยวชาญแล้วก็สอนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป<sup>๓๔</sup> ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ คือ บริหารงานแบบยุติธรรม ไม่มีอคติ ความเป็นประชาธิปไตย มีศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง

<sup>๒๘</sup> สัมภาษณ์ คุณเจียร พรพาณิชย์, ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด, ๒๘ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๒๙</sup> สัมภาษณ์ คุณเจียร พรพาณิชย์, ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด, ๒๘ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๓๐</sup> สัมภาษณ์ คุณรัชชา บริบาลบุรีภัณฑ์ นายกสมาคมนักเรียนเก่าอังกฤษในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเปศลประสิทธิ์, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๓๑</sup> สัมภาษณ์ ผศ. ดร. วรินทร์ย์ เยาวธานี, รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๓๒</sup> สัมภาษณ์ ผศ. ดร. วรินทร์ย์ เยาวธานี, รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๓๓</sup> สัมภาษณ์ ผศ. ดร. วรินทร์ย์ เยาวธานี, รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๓๔</sup> สัมภาษณ์ คุณอภิรักษ์ ปวนะฤทธิ์, อดีตรองปลัดกระทรวงต่างประเทศ อดีตเอกอัครราชทูต รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้บริหารบริษัทเอสพี เรียลตี้ จำกัด, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น โดยมีความสำเร็จของกลุ่มเป็นเป้าหมาย<sup>๓๕</sup> มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร ทำงานเป็นทีมปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีเมตตา นำคุณธรรมของศาสนาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี<sup>๓๖</sup> รู้จักให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมทั้งมอบความห่วงใยเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการให้กำลังใจเมื่องานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้<sup>๓๗</sup> ควรเข้าใจในบริบทที่ตนเองเป็นผู้ดำเนินการอย่างชัดเจน เพื่อลดความขัดแย้งที่มาจากการได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด และมีจิตใจที่ซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและคู่ค้าของตนเอง<sup>๓๘</sup> ต้องเป็นบุคคลที่ต้องการผลิตสินค้าที่เป็นอรรถสสารประโยชน์ต่อลูกค้าของตน ไม่เอาวัดเอาเปรียบหรือมอมเมาให้ลูกค้าติดในสินค้าที่สร้างความเสียหายต่อตนเองหรือครอบครัวต่อไป เช่น การทำธุรกิจที่ถูกกฎหมายแต่ผิดศีลเป็นคุณสมบัติสำคัญประการแรกที่ผู้นำธุรกิจเชิงสันติต้องไม่เข้าไปดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็น การขายอาวุธ การสร้างเครื่องมือฉ้อโกงภาษีและค่าสาธารณูปโภคต่างๆ การขายสินค้ากระตุ้นความต้องการทางเพศ นำไปสู่การผลิตการใช้เอกสารปลอมหรือคำพูดโฆษณาเกินจริง การขายสุราหรือยาเสพติด<sup>๓๙</sup> นอกจากนี้ยังควรมีทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ ทักษะด้านบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเป็นผู้นำ สามารถประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในองค์กร ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่งเป็นอย่างดี<sup>๔๐</sup> มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซื่อสัตย์สุจริต เหตุผล มากกว่าอารมณ์ คิดนอกกรอบเสมอ ชอบเรียนรู้ ชอบแก้ปัญหา ไม่กลัวที่จะทำการใหญ่<sup>๔๑</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพได้ดังนี้

๑. ตัดสินใจเด็ดขาด ผู้นำที่รู้จักตัดสินใจอย่างเด็ดขาด มักมีคุณสมบัติพิเศษควบคู่กันอยู่อีกประการหนึ่งเสมอคือ มักถูกต้องและมีเหตุผล ผล เขามักจะเป็นคนที่พูดจาคำไหนคำนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุดของลูกน้อง บางครั้งการตัดสินใจดูเหมือนจะใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่ไปบ้าง แต่ก็ยังเป็นเรื่องที่ยอมรับกันได้ เพราะเขากำลังอยู่ใน บทบาทซึ่งเป็นผู้นำ และเขาจะติดตาม รับผิดชอบไปจน

<sup>๓๕</sup> สัมภาษณ์ คุณอนันต์ ปวนะฤทธิ์, อดีตรองปลัดกระทรวงต่างประเทศ อดีตเอกอัครราชทูต รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้บริหารบริษัทเอสพี เรียลตี้ จำกัด, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๓๖</sup> สัมภาษณ์ คุณอนันต์ ปวนะฤทธิ์, อดีตรองปลัดกระทรวงต่างประเทศ อดีตเอกอัครราชทูต รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้บริหารบริษัทเอสพี เรียลตี้ จำกัด, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๓๗</sup> สัมภาษณ์ นายอมร กิจเชวงกุล, อดีตรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘), ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

<sup>๓๘</sup> สัมภาษณ์ นายอมร กิจเชวงกุล, อดีตรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘), ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

<sup>๓๙</sup> สัมภาษณ์ นายอมร กิจเชวงกุล, อดีตรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘), ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

<sup>๔๐</sup> สัมภาษณ์ คุณเกษม มูลจันทร์, อดีตรองอธิบดีกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม, ๓๑ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๔๑</sup> สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ ลักษณะโกคิน, กรรมการผู้จัดการ บริษัทซิงเกอร์ จำกัด มหาชน, ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒.

เสร็จสิ้นทั้งกระบวนการถ้าผู้นำมีความมุ่งมั่น ตัดสินใจเร็ว ไม่โลเล เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาบ่อยๆ ลูกน้องก็จะเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และสามารถทำงานได้โดยไม่สะดุดบ่อยๆ ผิดกับเจ้านายที่โลเลต่อการตัดสินใจ ลูกน้องก็มักจะมึนคลุกคลีภาพแบบนักรื้อ ไม่พร้อมจะทำ ไม่พร้อมจะลุย ไม่พร้อมจะตัดสินใจ และไม่พร้อมจะรับผิดชอบด้วยเช่นกัน

๒. มีเป้าหมายชัดเจน นอกจากจะเฉียบขาดแล้ว ผู้นำที่มีจุดยืน มีอุดมการณ์ หรือมีจุดหมายที่ชัดเจน ก็เป็นที่ต้องการเป็นอย่างยิ่ง จุดหมายที่องค์กรมีร่วมกันโดยมีนายเป็นผู้ถือธงนำนั้น ก็เหมือนกับทั้งทีมได้เห็นเส้นชัยหรือหลักชัยที่ต้องเดินไปถึง ถ้ามีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนแล้ว เราก็สามารถมุ่งหน้าไปยังจุดๆ นั้นได้ง่าย และเร็วขึ้น เพราะเรารู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ คนที่รู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่นั้น ย่อมดีกว่าเดินไปคิดลืงเลไป เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา

๓. รู้จักใช้คน Put he right man in the right job ยังใช้ได้ดีในทุกสถานการณ์ และทุกที่ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักลูกน้องของตนว่าใครเหมาะที่จะทำอะไร งานไหนควรให้ใครรับผิดชอบ คนไหนเก่งอะไร มีข้อบกพร่องด้านใดอยู่บ้าง ก็พยายามแก้ไขให้เขาสมบูรณ์แบบขึ้น ใครขาดใครเกินส่วนไหน ก็ปรับแต่งให้ลงตัว อย่างนี้จึงจะเรียกว่า บริหารคนเป็น การรู้จักนิสัยใจคอ ความชอบส่วนตัวของลูกน้อง นอกจากจะทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพขึ้นแล้ว ยังเป็นข้อหนึ่ง que แสดงให้เห็นว่า ผู้นำเอาใส่ใจต่อลูกน้องของเขาเป็นอย่างดี

๔. ซื่อสัตย์ นอกจากจะเป็นคนที่ทำงานเก่งแล้ว ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างของความซื่อสัตย์ต่อองค์กรด้วย เขาควรจะเป็นคนที่ใช้จ่ายภายในอย่างเป็นธรรมถูกต้อง ไม่มีการเอารัดเอาเปรียบให้กลายเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ได้ การมีเจ้านายเป็นคนเก่ง และเป็นคนที่ไว้วางใจได้ อาจพูดได้ว่าเป็นโชคของลูกน้องที่ได้ร่วมงานด้วยเลยทีเดียว และคุณสมบัติเช่นนี้ก็จะ เป็นแบบอย่างให้ลูกน้องตระหนักถึงคุณลักษณะที่ดี ของเขา เขาควรจะต้องยึดถือความสัตย์ซื่อเป็นสรณะตามไปด้วย

๕. สนับสนุนลูกน้อง ผู้นำที่ดีต้องให้โอกาสลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่พิสูจน์ความสามารถของเขาด้วย งานใดจะส่งเสริมให้ความสามารถของลูกน้องโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ ก็ควรสนับสนุน ไม่ใช่แย่งผลงานและโอกาสในการสร้างผลงานของลูกน้องมาเป็นผลงานของตัวเองหมดเสียทุกครั้งไป ให้โอกาสเขาได้เจริญเติบโต พร้อมทั้งผลักดัน สนับสนุน ให้สร้างเสริมความสามารถให้ยอดเยี่ยมขึ้นเรื่อยๆ ผู้นำที่ดีต้องสร้าง ลูกน้องให้เก่งขึ้นกว่าเดิม โดยไม่ต้องหวาดกลัวว่าเขาจะเลื่อนขั้นขึ้นมาทำงานแทนได้ในภายภาคหน้า

๖. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้นำที่ดีต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ทั้งในและนอกองค์กร บางครั้งนอกองค์กรนายอาจจะเป็นคนนิสัยดีเยี่ยม อหิยาศัยดี น่าคบหา แต่กับคนใกล้ตัวอย่างลูกน้องในองค์กรนายอาจจะเปลี่ยนนิสัยไปอยู่ชั่วตรงข้าม อย่างนั้นก็นับเป็นผู้นำที่ใช้ไม่ได้ นายที่ดีต้องไม่ลืมข้อนี้ แค่ว่า ทักทาย ถามไถ่ทุกข์สุขลูกน้อง ขอบคุณเมื่อเขาทำงานให้ ให้รางวัลหรือคำชมเชย เมื่อเขาทำในสิ่งซึ่งน่าชมเชย เหล่านี้เป็นต้น นายที่ดีต้องรู้จักยืดหยุ่น มีอารมณ์ขัน อาจมีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลา งานบ้าง เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และจะส่ง ผลให้การทำงานราบรื่นยิ่งขึ้น

๗. รู้จักรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ผู้นำที่เอาแต่พูดอยู่ฝ่ายเดียว โดยไม่ฟังความคิดเห็นหรือคำอธิบายของลูกน้องเลย นับเป็นเจ้านายที่ปิดกั้นตัวเองอย่างยิ่ง แน่แน่นอนว่าเจ้านายมักมี

วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลกว่า มีความรู้มากกว่าลูกน้อง แต่การไม่ยอมรับฟังอะไรจากใครเลย ก็ไม่เป็นผลดี เพราะบางทีลูกน้องอาจมีข้อเสนอดีๆ ที่นายมองข้ามไป หรืออาจมีคำ อธิบายที่ฟังขึ้นในความผิดพลาดของงานที่นายมองไม่เห็น การฟังลูกน้องพูดหรืออธิบายบ้าง จะช่วยให้ลูกน้องทำงานอย่างสบายใจ ไม่รู้สึกกดดันมากนัก เมื่อมีปัญหาเขาจะกล้าถามหรือเสนอแนะในข้อที่เขาเห็นว่า เป็นทางเลือกที่ดี แคร่จักฟังลูกน้องให้มากขึ้นเพียงนิดหน่อย ก็จะกลายเป็นผู้นำหรือเจ้านายที่น่ารักขึ้นอีก โขเสียวคะ

๘. บุคลิกภาพต้องดีเยี่ยม เป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้ามอย่างยิ่ง ผู้นำหรือเจ้านายควรเป็นผู้มี บุคลิกดี แต่งกายเหมาะสมกับรูปร่าง หรือ ฐานะทางสังคม ต้องดูสะอาดสะอ้าน ดูสุภาพ เข้างาน สังคมได้อย่างไม่ขัดหูขัดตา และมีบุคลิกดึงดูดใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ถ้าคุณเป็นผู้นำ หรือนายที่ความสามารถเป็นเลิศอยู่แล้ว แต่บุคลิกภาพกลับดูแย่ อย่างนี้ก็ถือว่าก็ยังมิชอบบพร่องให้ ลูกน้องรู้สึกไม่ดีได้ จึงโปรดอย่าตกม้าตายด้วยเรื่องง่ายๆ เรื่องนี้

๙. มีศิลปะในการเจรจา ขอเพียงพูดด้วยความนุ่มนวล พูดอย่างรู้จักไตร่ตรอง รู้จัก สถานการณ์ รู้คิด รู้กาลเทศะ และรู้จักคนที่เรากำลังเจรจากับด้วย ความสำเร็จก็รออยู่ไม่ไกล ในการพูด นั้นต้องคิดก่อน มีการเตรียมการมาก่อน ความคิดต้องไม่สับสน พูดอย่างสั้น กระชับ ตรงประเด็น จริงใจ เป็นธรรมชาติ ใช้เสียงที่ดังพอประมาณ คือให้คู่สนทนาได้ยินชัดเจน หากมีผู้ร่วมสนทนาหลายคน ทุกคนต้องได้ยินเสียงพูดอย่างทั่วถึงกัน พูดจาต้องมีหางเสียง มีจังหวะจะโคนที่ราบรื่น มีเสียงหนัก เบาเพื่อเน้นความสำคัญของสิ่งที่พูด และไม่ทำให้รู้สึกเบื่อ สายตาควรจ้องไปยังผู้ฟังถ้วนทั่ว และเมื่อพูดจบ จงแสดงท่าทีว่าคุณพร้อมแล้วที่จะรับฟังความเห็นของคนอื่น ไม่ปิดกั้น ไม่คิดว่าสิ่งที่คุณพูด ไปนั้นดีที่สุดใน ต้องดีที่สุดกว่าคนอื่น ๆ แต่มันมีความถูกต้องรอบคอบอย่างที่สุดแล้ว จากความคิดของคุณ คนอื่น ๆ มีความคิดเห็นอย่างไร ต้องเปิดโอกาสให้เขาแสดงออกมา เพื่อได้รับแรงสนับสนุน หรือ หากถูกค้าน ก็เป็นโอกาสที่เราจะอธิบายเพิ่มเติมได้

๑๐. มีความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำนี้แหละ สำคัญสูงสุด และลอยตัวอยู่เหนือเพศสภาพ คนเป็นผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าเขาเป็นเพศใด แต่เขามีความคิดที่เฉียบคม ที่การลงมือที่เฉียบขาด และมีการประสานงานที่เฉียบแหลม เขามักอยู่ข้างหน้าผู้อื่นเสมอ ทั้งการคิด การแสดงความคิดเห็น การลงมือทำ และความรับผิดชอบ เขาต้องพร้อมจะผิวก่อนคนอื่น และอธิบายถึงความผิดพลาดนั้นอย่างกล้าหาญ ถูกต้อง และแสดงภูมิรู้ว่าเขาเกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ พร้อมกันนี้เขาก็พร้อมจะ นำพาทุกคนให้ก้าวพ้นความผิดพลาดนั้นๆ ปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง เข้าใจองค์กรและเห็นใจผู้ร่วมงาน ประสานประโยชน์ขององค์กรและผู้ร่วมงานได้ดี ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากผู้ร่วมงานในทุกระดับ

#### ๔.๒.๓ ด้านหลักธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า มี คุณธรรมสำหรับผู้นำเพื่อสันติภาพนั้น ประกอบไปด้วย หลักธรรมต่างๆ เช่น หลักศาสนานิกายธรรม (๑, ๒, ๓ รวมเป็นข้อเดียวกัน) พระบรมราโชวาทของรัชกาล ๙ การจะคิด จะพูด จะทำ ต้องประกอบด้วยเมตตา เมื่อมีเมตตาแล้วก็จะไม่ไปเอาเปรียบผู้อื่นคิด ทำ พูด ด้วยเมตตา เป็นพระบรมราโชวาทข้อที่ ๑ สาธารณโศคี คือ รู้จักแบ่งปันผลประโยชน์ คือถ้าอยู่จุด

ที่ได้เปรียบต้องคำนึงถึงผู้อื่นด้วย อย่าเอาเราเปรียบกันมากเกินไป ทิฐิสามัญตา ทำอย่างไรให้มีความเห็นเหมือนกัน ศีลสามัญตา มีศีลเสมอกัน มีแนวทางปฏิบัติที่คล้ายๆ กัน<sup>๔๒</sup> หลักธรรมไปใช้ภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ คือ หลักมัชฌิมา เดินสายกลาง ศึกษาถึงข้อดีข้อเสีย ไม่ถึง ไม่หย่อน จนเกินไป ไม่ต้องเรื่องงาน ไม่หย่อนเรื่องคนจนเกินไป<sup>๔๓</sup> ผู้นำที่ดีควรมีศีลธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ต่อตนเอง เพื่อนมนุษย์ ผู้ใต้บังคับบัญชาคนที่เป็นผู้นำต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๔๔</sup> ธรรมะทางพุทธศาสนาช่วยได้มาก เล่าเรื่องคนทำความดีทำบุญ ผลบุญไม่ต้องรอชาติหน้า ได้รับชาตินี้ อบรมบ่อยๆ จะทำให้เขาเข้าถึงธรรมะได้<sup>๔๕</sup> สังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไปอันได้แก่ ทาน คือ เสียสละ แบ่งปันผู้อื่น ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล สถานที่ เวลา อัตถจริยา คือ ทำตนให้เป็นประโยชน์ตามกำลังของสติและปัญญา ความรู้ ความสามารถกำลังทรัพย์ และเวลาที่มี สมานัตตตา คือ วางตนให้เสมอดันเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ ร่วมสุขสม่าเสมอ<sup>๔๖</sup> ก็เป็นหลักธรรมที่ผู้นำควรมี นอกจากนั้นก็มีหลักอิทธิบาท ๔ อิทธิบาท ๔ หมายถึง ธรรมแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยฉันทะ หรือความพอใจ จิตตะ หรือความเอาใจใส่ ทาน เกื้อกูลกันด้วยการให้ มีน้ำใจต่อกัน ปิยวาจา ใช้น้ำวาจาประสานไมตรี<sup>๔๗</sup> คุณลักษณะที่เป็นผู้นำในเชิงสันติ ก็จะแบ่ง ได้เป็น ๓ กลุ่ม ๑. ลักษณะกายภาพ ๒. ลักษณะทางบุคลิกภาพ ๓. ลักษณะทางความสามารถ ทั้ง ๓ กลุ่มก็จะเป็นผู้นำทางสันติได้โดยมีคุณธรรมมีพรหมวิหาร ๔ และอคติ ๔<sup>๔๘</sup> ส่วนหลักศีล ๕ ก็ครอบคลุมทุกอย่างอยู่แล้ว ข้อ ๑ ก็คือ ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ข้อ ๒ ก็คือ ไม่ลักทรัพย์ ข้อ ๓ ก็คือ ไม่ประพฤติผิดในกาม ข้อ ๔ ไม่มุสา ข้อ ๕ ก็คือ ไม่ดื่มสุราเมรัยที่จะเป็นเหตุให้เราไม่มีสติถ้าเรามีศีล ๕ ครบแล้วนำเอาศีล ๕ ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสันติได้ และนำข้อธรรมอีกอย่างหนึ่งก็คือ ธรรม ๕ ก็ได้แก่ ความมีเมตตา ไม่เบียดเบียน พยาบาทผู้อื่นความมีสัมมาอาชีวะ มีอาชีพสุจริต ไม่คดโกงผู้อื่นมีกามสังวร สำรวมระวังควบคุมอารมณ์ได้มีศีลจะ ซื่อตรง ต่อผู้อื่น ข้อนี้สำคัญมากเมื่อทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต จริใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันมีสติสัมปชัญญะ ความรู้ตัว ธรรมข้อนี้คือไม่

<sup>๔๒</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, รศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มจร, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๔๓</sup> สัมภาษณ์ คุณพูนพรรณ ไชยกุล, ประธานบริษัทศิยส์ตาร์พร็อบเพอตี จำกัด, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๔๔</sup> สัมภาษณ์ คุณปวีณา หงสกุล, ประธานมูลนิธิปวีณาหงสกุลเพื่อเด็กและสตรี, ๑๘ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๔๕</sup> สัมภาษณ์ คุณหญิงโรส บริบาลบุรีภัณฑ์, ที่ปรึกษามูลนิธิโสละในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์สายลม, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๔๖</sup> สัมภาษณ์ นายนิวัฒน์ แจงอริยวงศ์, ประธานกรรมการบริษัทเอเวอร์กรีน ซิปป์ เอเยนซี (ไทยแลนด์) จำกัด, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๔๗</sup> สัมภาษณ์ คุณเจียร พรวาณิชย์, ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด, ๒๘ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๔๘</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวินยาภรณ์, ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๑๓ มกราคม ๒๕๖๒..

หลงมัวเมาที่ทำให้เกิดความเสียหายนี้ก็คือหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ ศีล ๕ และธรรม ๕ ซึ่งสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงสันติได้<sup>๕๙</sup>

หลักทศ ๖ ก็สามารถนำมาปรับใช้ได้ คือ เบื้องสูง ระดับหัวหน้า เบื้องหน้าคนมีหน้ามีตา เบื้องหลัง มีคนหนุนหลัง เบื้องซ้าย มีมิตรสหาย เบื้องขวา ผู้ชำนาญการ เบื้องล่าง สร้างทีม๑) มีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ๒) มีความพยายามในงานสำเร็จให้เห็นจริง๓) มีความระลึกรู้ถึงคุณภาพของงานกับคนร่วมงาน๔) มีความเข้าใจรอบคอบมีความรู้ความสามารถจากในบูรณาการเชิงพุทธ จากพละ ๕<sup>๕๐</sup> ผู้นำที่ดีต้องมีพรหมวิหารทั้งความเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา และยังต้องประพฤติในฆราวาสธรรมให้ครบถ้วน ทั้งสัจจะ ทมมะ ขันติ จาคะ จึงจะถือว่าผู้นำทางธุรกิจนั้นจะเป็นผู้นำเชิงสันติที่ร่วมกันสร้างโลกที่น่าอยู่เพื่ออนุชนรุ่นต่อไป<sup>๕๑</sup> หลักราชธรรม ๑๐ คือ ๑.ทาน การให้แบ่งปัน ๒.ศีลการรักษาศีล ๓.ปริจจาคะ การบริจาค ๔.อาชวะะ ซื่อตรง ไม่มีมายา ๕.มัทวะะ มีความอ่อนโยน ๖.ตปะ ความมีตบะ เครื่องเผากิเลส ๗. อักโกธะ ความไม่โกรธ ๘. อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน ๙. ขันติมีความอดทน ๑๐. อวิโรธนะ ประพฤติไม่ให้ขาดจากธรรมนอง ครองธรรม<sup>๕๒</sup> หลักสัปปุริสธรรม ๗ คุณธรรม ๗ ประการที่ควรมีอยู่ในผู้นำ คือ รู้หลักการ คือ เมื่อดำรงตำแหน่ง ฐานะอะไรต้องรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์ รู้จุดหมาย คือ มีจุดหมายที่แน่นอน แม้มีอะไรมากระทบก็หวั่นไหว รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ต้องสำรวจตนเองและแก้ไขพัฒนาตนเอง รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี รู้จักขอบเขต ขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ รู้กาล คือ รู้จักเวลา จังหวะ และวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นๆ ได้ รู้ชุมชน คือ รู้สังคม คือต้องรู้ปัญหาจะได้แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้อง รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน<sup>๕๓</sup> และอีกหลักคือ หลักโอวาท ๓ คือ ๑. ไม่ทำความชั่วทั้งปวง ๒. ทำแต่ความดี ๓. ทำจิตใจของตนให้สะอาด เบญจศีล เบญจธรรม เบญจศีล คือ ศีล ๕ เบญจธรรม คือ เมตตาและกรุณา สัมมาอาชีวะ กามสังวร สัจจะ สติ สัมปัญชัญญะ เวสารัชชกรณธรรม ๕<sup>๕๔</sup>

<sup>๕๙</sup> สัมภาษณ์ ผศ. ดร. วรินทร์ีย์ เยาวธานี, รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๕๐</sup> สัมภาษณ์ พระธรรมโพธิวงศ์, หัวหน้าพระธรรมทูตสายอินเดีย – เนปาล เจ้าอาวาสวัดไทยพุทธคยา อินเดีย, ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

<sup>๕๑</sup> สัมภาษณ์ นายอมร กิจเชวงกุล, อดีตรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘), ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

<sup>๕๒</sup> สัมภาษณ์ คุณอนันต์ ปวนะฤทธิ์, อดีตรองปลัดกระทรวงต่างประเทศ อดีตเอกอัครราชทูต รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้บริหารบริษัทเอสพี เรียลตี้ จำกัด, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๕๓</sup> สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ ลักษณะโกสิน, กรรมการผู้จัดการ บริษัทซิงเกอร์ จำกัด มหาชน, ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๕๔</sup> สัมภาษณ์ คุณเกษม มูลจันทร์, อดีตรองอธิบดีกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม, ๓๑ มกราคม ๒๕๖๒.

#### ๔.๒.๔ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำต้องมีความสามารถมีความพร้อมในทุกด้านและในธุรกิจนั้นๆ มีความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ<sup>๕๕</sup> เป็นผู้มีความรู้ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ในสิ่งที่ตัวเองทำอยู่ เป็นผู้ที่มีจิตใจมุ่งมั่นเห็นแก่ประโยชน์ของธุรกิจนั้นๆ ผู้นำต้องมีความรู้ มีจิตใจที่ดีงาม จะหวังแต่ประโยชน์อย่างเดียวไม่ได้ อย่าโลภมาก เมื่อมีความเจริญทางธุรกิจแล้ว ต้องนำความสำเร็จไปสู่ชุมชนด้วย<sup>๕๖</sup> ต้องพัฒนาผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาอย่างแรกคือ ต้องพัฒนาตัวเองก่อน แล้วต้องรู้บริบท รู้ความต้องการ วิธีการดำเนินงานที่จะไปพัฒนาคนอื่น รู้จักใช้คน<sup>๕๗</sup> ผู้นำต้องเอาธรรมะไปใช้ เสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว รักคนอื่น มีสติปัญญา ไม่วุ่นวาย ถ้าเรามี ๓ ตัวนี้ ก็จะเป็นผู้นำที่มีสันติทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจด้วย ต้องมีความเมตตาลูกค้ายด้วย นักธุรกิจ ต้องสงบกาย สงบใจ สงบวาจา ด้วยศีล ๕<sup>๕๘</sup> เอาหลักพุทธศาสนามาบูรณาการกับความเจริญก้าวหน้าของศาสตร์สมัยใหม่ หลักอริยสัจ ๔ คือ รู้ปัญหา รู้เป้าหมาย รู้ทางแก้ กาถามสูตร สร้างกระแสให้คนกดไลค์ คนไปติดตามข่าว โลกนี้ ซึ่งเชื่อถือไม่ได้ เชื่อข่าวปลอม Flake News อริยสัจ ๔ ต้องมีวิธีคิด ทุกข์รู้สภาพความเป็นไป สมุทัย ปัญหา สาเหตุ นิโรธเป้าหมาย วิสัยทัศน์ในอนาคต มรรค กำหนดวิธีการให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ของโลกปัจจุบัน<sup>๕๙</sup>

การนำธรรมะไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ คือ ถือตนว่าเก่ง ไม่ดูตัวเอง และแก้ไขสิ่งที่บกพร่องของตัวเองและพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป<sup>๖๐</sup> เมื่อผู้นำ นำหลักพุทธศาสนามาปรับใช้ ก็ จะรู้ว่าจะสามารถนำธรรมะมาใช้กับคนๆ นี้ได้อย่างไร จะปรับให้คนนี้เป็นดีได้อย่างไร ให้มีเมตตาธรรมได้อย่างไร ต้องสร้างแนวพุทธศาสนาในปัจจุบันให้ต่างจากอดีต เช่น ภาษาบาลีในการสวดมนต์ เหตุใดเมืองพุทธไม่สามารถปฏิบัติทางศาสนาพุทธได้อย่างชัดเจน คือ การเข้าใจภาษา เช่น สวดมนต์ แปลว่าอะไร ให้เข้าใจความหมายด้วย แล้วนำมาปรับใช้ และนำมาปฏิบัติได้อย่างไร<sup>๖๑</sup> บูรณาการ ต้องเรียนรู้เป้าหมาย บรรลุขององค์กร คือ คนต้องมีความสุข มีสติ มีความตั้งมั่น ต้องสอนให้คนเรียนรู้ถึงการให้ มีหิริโอตตัปปะ มีความอดทน มีขันติ มีความละเอียดรอบาป<sup>๖๒</sup> ถึงจะรวยก็คืนภาษีสังคมบ้าง ช่วยดูแลสังคมด้วย มีส่วนร่วมต่อสังคม เช่น ให้โอกาสคนพิการทำงาน และช่วยเหลือสังคมด้านอื่นๆ ผู้บริหาร ข้าราชการ นักการเมือง ครู ต้องมีการอบรมและเอาธรรมะมาสอนด้วย มาหล่อหลอมจิตใจให้มีการจัดคอร์สธรรมะอบรม เอาธรรมะเข้ามาหล่อหลอมจิตใจด้วย ไม่ใช่คิดแต่เอากำไร เอาชนะ<sup>๖๓</sup> เอาธรรมะทางพุทธศาสนา เบญจศีล เบญจธรรมไปใช้ เบญจศีล เบญจธรรม เป็นเสมือนบ่อเกิดแห่ง

<sup>๕๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิทธิมนี วิ, ดร., ผู้อำนวยการสถาบันวิปัสสนาธุระ, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒..

<sup>๕๖</sup> สัมภาษณ์ พระราชสิทธิมนี วิ, ดร., ผู้อำนวยการสถาบันวิปัสสนาธุระ, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๕๗</sup> สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมุนี, รศ. ดร., คณบดีคณะพุทธศาสตร์, ๑๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๕๘</sup> สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมุนี, รศ. ดร., คณบดีคณะพุทธศาสตร์, ๒๒ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๕๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิโกโร, ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๖๐</sup> สัมภาษณ์ พระธรรมปัญญาบดี, นายกสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๙ ๒๕๖๒.

<sup>๖๑</sup> สัมภาษณ์ นายพนนต์ สิ้นฐานา, รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ, ๒๖ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๖๒</sup> สัมภาษณ์ นายพนนต์ สิ้นฐานา, รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ, ๒๖ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๖๓</sup> สัมภาษณ์ คุณปวีณา หงสกุล, ประธานมูลนิธิปวีณาหงสกุลเพื่อเด็กและสตรี, ๑๘ มกราคม ๒๕๖๒.

สันติภาพของมนุษยโลก คำว่า สันติภาพ ก็คือ สงบทั้งภายใน คือ สงบใจ สงบภายนอก คือ สามารถอยู่ร่วมและกลมกลืนกับเพื่อนมนุษย์ได้ คือ ศิล ๕<sup>๖๔</sup> ต้องสร้างความสัมพันธ์ ให้คนมีจิตอาสา นโยบายของพระเจ้าอยู่หัว ร. ๑๐ สอนให้ซื่อสัตย์ บูชา พ่อ แม่<sup>๖๕</sup> ควรแก้ไขในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด อภัย และอบรมให้มีความรัก เสียสละกันให้หมู่คณะ ทำให้กิจการที่เราทำเจริญ<sup>๖๖</sup> ควรมีภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ ควรเปิดประชุมและอบรมแบ่งงานร่วมสร้างงานด้วยกัน ทำงานด้วยความสนุกและมีความสุข ลักษณะของผู้นำทางธุรกิจเชิงสันติ ควรเอาใจใส่ลูกน้อง มีความปรองดองรักใคร่กัน<sup>๖๗</sup> ผู้นำต้องรู้บทบาทหน้าที่ พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ตรวจสอบข้อบกพร่องของตัวเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาและแก้ไขปัญหาก็เร็วที่สุด มีความรับผิดชอบสูงกว่าคนอื่น เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามปกครองแบบประชาธิปไตย มีความยุติธรรม ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น<sup>๖๘</sup> เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดเส้นทาง มีทัศนคติที่ดีด้านเทคโนโลยีแงบวก สร้างความสัมพันธ์หรือจิตอาสา ซื่อสัตย์จริงใจและมีจิตใจที่เป็นกลาง<sup>๖๙</sup> จะต้องโอ้ออมอารี เป็นภาวะผู้นำในเชิงบวก คิดบวก ให้อภัยเมื่อลูกน้องทำผิดให้เขาแก้ไขในสิ่งที่เขาทำผิดพลาด ไม่ดูด่ากว่ากล่าว สอนให้เขามีความกตัญญูซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม<sup>๗๐</sup> ทำงานเป็นทีม มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฟังความคิดเห็น มีเหตุผล พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา มีเป้าหมายที่แน่นอนพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ชัดเจน มีแผนการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้า บริหารเวลาได้ดี มีทัศนคติที่ดียอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นเราเป็นอย่างไร ก็จะทำตาม นักธุรกิจที่ดีมีภาวะผู้นำ คือ ต้องเสียสละ อดทน อดกลั้น ให้อภัย ไม่อาฆาตแค้น มีเมตตาธรรม มีเหตุมีผล ไม่เอาอารมณ์ตนเองเป็นใหญ่ เป็นนักคิดนักวิเคราะห์รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่<sup>๗๑</sup> ในยุคปัจจุบัน ผู้นำต้องมีความตื่นตัว เข้าใจความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกธุรกิจในยุค 4G ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน ต้องมีการปรับตัวและกลั่นกรองข่าวสารเพื่อนำมาใช้ในการ

<sup>๖๔</sup> สัมภาษณ์ คุณศิริรัช โจนพฤกษ์, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทคอมลิงค์ จำกัด ประธานกรรมการบริหาร บริษัทโอเทอเนล เอนเนอยี จำกัด (มหาชน), ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๖๕</sup> สัมภาษณ์ คุณหญิงโรส บริบาลบุรีภัณฑ์, ที่ปรึกษามูลนิธิโสละในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์สายลม, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๖๖</sup> สัมภาษณ์ คุณหญิงโรส บริบาลบุรีภัณฑ์, ที่ปรึกษามูลนิธิโสละในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์สายลม, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๖๗</sup> สัมภาษณ์ คุณหญิงโรส บริบาลบุรีภัณฑ์, ที่ปรึกษามูลนิธิโสละในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์สายลม, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๖๘</sup> สัมภาษณ์ นายนิวัฒน์ แจงอริยวงศ์, ประธานกรรมการบริษัทเอเวอร์กรีน ซิปป์ เอเยนซี (ไทยแลนด์) จำกัด, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๖๙</sup> สัมภาษณ์ คุณรัชชา บริบาลบุรีภัณฑ์, นายกสมาคมนักเรียนเก่าอังกฤษในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒..

<sup>๗๐</sup> สัมภาษณ์ คุณรัชชา บริบาลบุรีภัณฑ์, นายกสมาคมนักเรียนเก่าอังกฤษในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒..

<sup>๗๑</sup> สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ ลักษณะโกนิน, กรรมการผู้จัดการ บริษัทซิงเกอร์ จำกัด มหาชน, ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒.

พัฒนาองค์กรในทุกด้าน โดยประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม<sup>๗๒</sup> รับฟังเสียงพนักงานมากขึ้น เปิดกว้างแนวคิดเพื่อตักตวงภาพในการทำงาน ให้อำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับล่างมากขึ้น<sup>๗๓</sup> มองภาพรวมในเชิงบวก และรุกเมื่อได้โอกาส สามารถใช้ช่วงจังหวะที่เหมาะสมเพื่อต่อยอดธุรกิจด้วยการศึกษาข้อมูลรอบด้านเพื่อประกอบการใช้จังหวะที่เหมาะสมนั้น<sup>๗๔</sup> มีจริยธรรม มีความกล้าหาญ มองการณ์ไกล มีไหวพริบดี มีความเชื่อมั่น ในตนเอง รับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม<sup>๗๕</sup> มองปัญหาอย่างมีสติ หาแนวทางแก้ไขอย่างรอบคอบ ลดความขัดแย้ง หาแนวทางป้องกันปัญหาล่วงหน้า ยึดหลักความไม่เบียดเบียน มองคู่แข่งเป็นพันธมิตรธุรกิจ สร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในอนาคต<sup>๗๖</sup>

ผู้นำต้องมีเป้าหมายที่จะมุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้อง และมีความคิดต่าง แต่ต้องแตกต่างบนหลักเหตุผล ตรวจสอบได้ วิเคราะห์ได้ อ้างอิงได้ ไม่ใช่แตกต่างเพราะ คิดเองเท่านั้น ความเห็นแก่ตัว ไร้จินตนาการหรือความคิดสร้างสรรค์ หลงอำนาจ<sup>๗๗</sup> การบูรณาการเชิงกฎหมาย ให้ผู้ประกอบการเห็นถึงความผิดทางจริยธรรมที่มากกว่าการรับผิดทางกฎหมาย การบูรณาการหลักแนวคิดแห่งธรรมและความพอเพียง ไม่มุ่งสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจ เพื่อปกป้องการต่อสู้ทางธุรกิจที่เหมือนเป็นสงคราม แต่มองว่าการทำธุรกิจเป็นการตอบสนองความพอดีและความพอเพียงของผู้บริโภค<sup>๗๘</sup>

#### ๔.๔ การตรวจสอบร่างกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการโดยการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. ณ ห้องพุทธปัญญา อาคาร IBSC มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยนิมนต์/เชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยนักวิชาการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ ความเหมาะสม และพิจารณาความเป็นไปได้ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มาร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสนทนากลุ่มมีจำนวน ๗ ท่าน ประกอบด้วย

##### ๑. พระเมธาวิญญูสร, รศ. ดร. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

<sup>๗๒</sup> สัมภาษณ์ คุณนุชนภา วงษ์เจริญสิน, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เจริญสินแอสเซท จำกัด, ๑๙ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๗๓</sup> สัมภาษณ์ คุณนุชนภา วงษ์เจริญสิน, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เจริญสินแอสเซท จำกัด, ๑๙ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๗๔</sup> สัมภาษณ์ นายสุภชัย วีระภุชงค์ รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยนครพัฒนา จำกัด ผู้บริหารโรงแรมโซฟิเทล อังคอร์โกตธารา, โนวาเทล โกตธารา ภูเก็ต, ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๗๕</sup> สัมภาษณ์ คุณนุชนภา วงษ์เจริญสิน, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เจริญสินแอสเซท จำกัด, ๑๙ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๗๖</sup> สัมภาษณ์ คุณนุชนภา วงษ์เจริญสิน, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เจริญสินแอสเซท จำกัด, ๑๙ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๗๗</sup> สัมภาษณ์ คุณเกษม มูลจันทร์, อธิบดีรองอธิบดีกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม, ๓๑ มกราคม ๒๕๖๒.

<sup>๗๘</sup> สัมภาษณ์ นายธวัชชัย ไทยเขียว, รองปลัดกระทรวงยุติธรรม, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

๒. ราชสิทธิมนี (วี), ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิปัสสนาธุระ
๓. มหาสมบุรณ์ วุฑฒิโกโร, ดร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มจร
๔. อำนาจ บัวศิริ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านศาสนา
๕. ศ.(พิเศษ) ร.ท. ดร.บรรจบ บรรณรุจิ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านศาสนาและสันติศึกษา

๖. นายเกษม มูลจันทร์ รองอธิบดี กรมควบคุมความประพฤติ
๗. นางสาวรัญญา บริบาทบุรุษภัณฑ์ ผู้อำนวยการธุรกิจ
๘. ผศ. ดร.อุทัย สติมัน

อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ. ดร.

ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

ให้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพทั้งแนววิทยาการสมัยและแนวพระพุทธศาสนาให้ชัดเจน

ให้สรุปผลการสัมภาษณ์ชัดเจน

ให้เปลี่ยนจากรูปแบบการพัฒนา เป็นกระบวนการพัฒนาจะเหมาะสม

ควรปรับโมเดลการศึกษาใหม่ให้ชัดเจนและน่าสนใจ

หลักธรรมบางหลักควรนำเอาและใส่หลักธรรมใหม่และสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

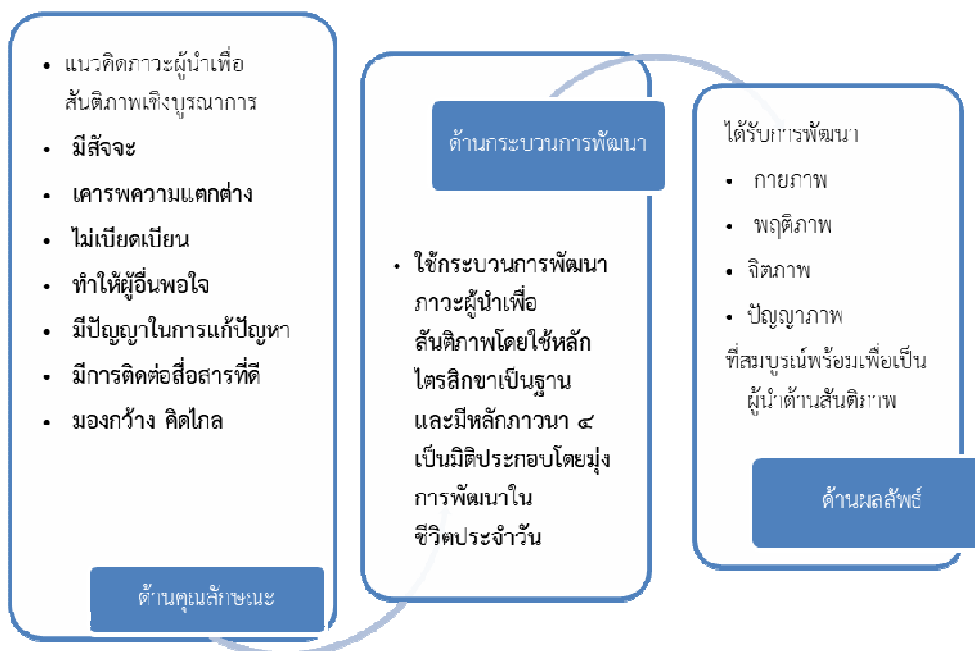
ควรมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ชัดเจน

ผลจากการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้อง และเหมาะสมของข้อมูลจากนั้นจึงนำไปปรับปรุงงานวิจัยในหน้าเอกสารที่กล่าวถึง



แผนภูมิที่ ๔.๑ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

#### ๔.๕ ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ



แผนภูมิที่ ๔.๒ แสดงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

ผู้วิจัยได้พัฒนาร่างกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการจากผลการสนทนากลุ่มมาเป็นโมเดลกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการที่มีสติเป็นฐาน โดยมุ่งพัฒนาผู้นำทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านพฤติกรรม ด้านจิตภาพ และด้านปัญญาภาพโดยใช้หลักธรรมที่สำคัญคือ หลักศีล (เบญจศีล) หลักสติปัฏฐาน หลักสัพพริสนธรรม และหลักสังคหวัตถุ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านคุณลักษณะของผู้นำเพื่อสันติภาพ ต้องมีคุณสมบัติคือ

๑) มองกว้าง คือ ไม่ใช่มองอยู่แค่องค์กรหรือชุมชนของตน แต่มองไปทั่ว ไม่ว่าอะไรที่เกี่ยวข้องมีผลส่งมา หรือมีอิทธิพลกระทบจากภายนอก จากสังคมอื่น จากคนพวกอื่น กลุ่มอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ อะไรต่างๆ ก็รู้ทั่วรู้ทันมองไปทั่วโลกทั้งหมดว่า โลกเวลานี้เป็นอย่างไร มีกระแสไปทางไหน มีปัญหาอะไร มีความต้องการอะไร เราปรับตัวปรับองค์กรของเราให้เข้ากับมันได้ หรือรับมือกับมันได้ มีส่วนร่วมเกื้อหนุนมันได้ หรือช่วยแก้ไขมันได้ มองเห็นโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินการตามจุดหมาย อย่างน้อยถ้าไม่นำมันได้ ก็ไม่ให้ถูกครอบงำหรือไม่ให้ล่าหลัง

๒) คิดไกล หมายความว่า คิดในเชิงเหตุปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหลัง และสืบไปข้างหน้า คือเอาภาวะหรือสถานการณ์ปัจจุบันตั้งแล้วใช้ปัญญาสืบสาวหาเหตุปัจจัยในอดีต ย้อนยาวไปให้เห็นว่าเป็นอย่างไร เป็นเพราะอะไรและเป็นมาอย่างไร แล้วก็มองหมายอนาคตว่ามันจะเป็นอย่างไร โยงเหตุปัจจัยที่เป็นมาจากอดีตประสานเข้ากับปัจจุบัน แล้วก็หยั่งเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย

๓) ใฝ่สูง หมายความว่า ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่ตั้งงามสูงส่ง จุดหมายที่ตั้งงาม ก็คือความดีงามของชีวิต ความดีงามของสังคมความเจริญก้าวหน้ามีสันติสุขของมวลมนุษย ใฝ่สูงจะต้องมีความปรารถนาในสิ่งเหล่านี้อย่างจริงจัง ไม่ใช่มีว่ปรารถนาหรือใฝ่ในลาภ ยศ ผลประโยชน์ ซึ่งในทางธรรมไม่ถือว่าสูง แต่คนไทยคงเอามาใช้ผิด ความใฝ่สูง กลายเป็นความอยากได้ผลประโยชน์ อยากได้ลาภได้ยศ แล้วเอาไปรวมกับมักใหญ่ กลายเป็นมักใหญ่ใฝ่สูง หมายถึง อยากมีมหาศาล เป็นใหญ่เป็นโต ใฝ่สูง หรือใฝ่ในสิ่งสูงที่แท้จริง ก็คือ ปรารถนาสิ่งที่ดีงาม ประเสริฐ ซึ่งได้แก่ ความดีงามของชีวิต ประโยชน์สุขของสังคม ความเรียบร้อยดีงามของสภาพแวดล้อม ความร่มเย็นเป็นสุขน่าอยู่อาศัยของโลกทั้งหมด การได้อยู่ในโลกที่ดีงามทุกอย่าง อย่างนี้เรียกว่าสูง เราใฝ่ในสิ่งนี้ก็คือ “ใฝ่สูง” แคบเข้ามา ใฝ่สูง หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดีเยี่ยม ซึ่งเป็นประโยชน์มากที่สุด หรือผลงานที่มีคุณค่าอย่างเลิศ ตลอดจนผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด

ในวงแคบเข้ามา ใฝ่สูง หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดีเยี่ยม ซึ่งเป็นประโยชน์มากที่สุด หรือผลงานที่มีคุณค่าอย่างเลิศ ตลอดจนผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุดผู้นำจะต้องมีแรงใจอันนี้ คือ ใฝ่สิ่งที่ดีงามประเสริฐอย่างสูงยิ่ง และด้วยใจที่ใฝ่สูง ใฝ่สิ่งที่ดีงามประเสริฐสูงอย่างยั้งนี้ ก็จะทำให้เกิดกำลังใจที่จะทำการสร้างสรรค์ทุกอย่าง และนำหมู่ชนที่จะไปด้วยมารวมใจรวมกำลัง ประสานมือประสานใจ ทำด้วยกัน ไปด้วยกัน โดยมีจุดหมายใหญ่ที่ใฝ่ปรารถนาอันชัดเจนร่วมกัน และนำเขาได้ทั้งทางพฤติกรรม ทางจิตใจ และทางปัญญา ก็จะประสบผลสำเร็จ บรรลุจุดหมายที่แท้จริง กล่าวคือ เพื่อประโยชน์แก่เขาแก่ประชาชน แก่สังคม และแก่โลกทั้งหมด

คุณสมบัติของตัวผู้นำเพื่อสันติภาพ ในการพัฒนา ท่านกล่าวถึง สัปปริสธรรม มี ๗ ประการ ดังนี้

๑. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่นอย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ต้องชัดแล้ว ก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

๒. รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้วจะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากเมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทาง ก็ไม่มัววุ่นวายใครจะพูดจาวาด่าเหน็บแนม เมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวถือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจนและมุ่งมั่นแน่วแน่

๓. รู้จักตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญาความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยังข้อหย่อน จุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งขึ้นไปไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเองยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา ให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

๔. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักประมาณในการบริโภค ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ ลืกลงไปต้องรู้ว่าการกระทำนั้นๆ หรือในเรื่องราวนั้นๆ มีองค์ประกอบ หรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วน พอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดี ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงฉะนั้น จะต้องรู้ องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

๕. รู้กาล คือ รู้จักเวลา อย่างที่บอกไว้รวมๆ ว่า รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ควรหรือจะต้องใช้ในการประกอบกิจการหน้าที่การงาน หรือปฏิบัติการต่างๆ เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา เป็นต้น ทั้งนี้รวมทั้ง รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะ ดังเช่น แม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่นวางแผนว่า สังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างนี้ในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

๖. รู้ชุมชน คือ รู้สังคม อย่างที่บอกเป็นหลักกลางๆ ไว้ว่า รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิริยาอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้

ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องรู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ในชุมชนย่อยๆ ถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาก็ได้ตรงจุด

๗. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลตามที่เขาเป็น อย่างที่บอกเป็นหลักกลางๆ ไว้ว่า รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอริยาศัยความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกันและคนที่เราไปให้บริการ จะต้องรู้จักเขาตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ผล ตลอดจนสามารถทำบริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำตีชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอริยาศัยความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน

ด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

ขั้นที่ ๑ การบริหารตัวเอง

ความจำเป็นขั้นพื้นฐานของการมีชีวิตอยู่อย่างมีศักดิ์ศรีและมีคุณค่าของมนุษย์ทุกคน คือ การที่เขาได้รับการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้หลักวิชาพอสมควรแก่ฐานะพออ่านออกเขียนได้ นั่นคือมีวิชาการ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีความสามารถพอที่จะนำไปประกอบอาชีพสุจริตเลี้ยงตัวได้ นั่นคือมีวิชาชีพ พอที่จะเอาตัวรอดได้ ดังที่โบราณท่านกล่าวว่า “มองตัวเองออก บอกตัวเองได้ ใช้ตัวเองเป็น”

ข้อสำคัญที่สุดในขั้นนี้คือการที่เขาได้รับการศึกษาอบรม ซึ่งจะทำให้เขามีวิชาชีพชีวิตทำให้อยู่รอดปลอดภัย การศึกษาอบรมนี้มีความสำคัญมากกว่าการศึกษาเล่าเรียน การที่คนเก่งจะเป็นคนดีด้วยหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมนี้เอง

พระพุทธศาสนาพูดถึงการศึกษาอบรม ๓ ด้าน คือ กาย วาจา และใจ โดยใช้หลักไตรสิกขาได้แก่ อธิศีลสิกขา อธิจิตตสิกขา อธิปัญญาสิกขา เรียกโดยย่อว่า ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นระบบพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการดำเนินชีวิตที่ดี คำว่า “สิกขา” เป็นภาษาบาลี แปลว่า การศึกษา ซึ่งมีนัยบ่งถึงการฝึกอบรมมากกว่าการศึกษาเล่าเรียน ดังนั้น การศึกษาตามหลักพระพุทธศาสนาจึงมุ่งถึงการฝึกความประพฤติ การฝึกปรี้อและฝึกปฏิบัติตัวเองมากกว่าการศึกษาเล่าเรียนเรื่องภายนอกตัวเอง การฝึกความประพฤติสุจริตทางกาย วาจา และอาชีพ เรียกว่า อธิศีลสิกขา การฝึกปรี้อในด้านคุณภาพและสมรรถภาพของจิต เรียกว่า อธิจิตตสิกขา การฝึกปรี้อปัญญาให้เกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง หมายถึงความรู้ความเข้าใจโลกและชีวิตจนถึงความหลุดพ้น มีจิตเป็นอิสระ ผ่องใส เบิกบานโดยสมบูรณ์ เรียกว่า อธิปัญญาสิกขา

คำว่า “ความรู้ความเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง” นี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่ง กล่าวเฉพาะเรื่องชีวิต เพื่อให้ดูเป็นเรื่องใกล้ตัวมากขึ้น คนที่ไม่รู้ว่า ชีวิตคืออะไร ? ชีวิตประกอบด้วยอะไร ? ชีวิตเป็นอย่างไร ? ชีวิตเป็นไปอย่างไร ? ย่อมไม่รู้และไม่มีความคิดว่า ชีวิตควรให้เป็นอย่างไร

? และชีวิตควรเป็นอยู่อย่างไร ? นั่นคือไม่รู้วิธีการบริหารจัดการชีวิตของตัวเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ สันติคือความสงบในวิถีชีวิตย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ คนที่ไม่ได้รับฝึกความประพฤติสุจริตทางกาย วาจา และอาชีวะถือว่าเป็นคนไม่มีศีล เมื่อไม่มีศีล ทำอะไรก็มักจะสร้างความเดือดร้อนในชีวิต จิตใจว้าวุ่น ขาดโอกาสที่จะฝึกปรือในด้านคุณภาพและสมรรถภาพของจิต ทำยที่สุดก็เป็นคนไม่มีสมาธิ เมื่อไม่มีสมาธิก็กลายเป็นคนหลักลอย ไม่หนักแน่นอดทน ทำงานไม่จริงจัง สติปัญญาไม่แจ่มใสไม่เข้าใจโลกและชีวิต เมื่อประสบปัญหาในชีวิตก็แก้ไม่ได้ หรือทนแรงเสียดทานของปัญหาไม่ได้ เมื่อคิดอ่านแก้ปัญหาาก็มักใช้วิธีการที่ผิด บางครั้งแทนที่จะเป็นการแก้ปัญหา กลับเป็นการเพิ่มปัญหา

ขั้นที่ ๒ บริหารความสัมพันธ์กับคนอื่น

#### ๑. บริหารโลกธรรม

โลกธรรมมี ๘ อย่าง จัดเป็น ๔ คู่ ดังนี้ (๑)ได้ลาภคู่กับเสื่อมลาภ (๒)ได้ยศคู่กับเสื่อมยศ (๓)สรรเสริญคู่กับติเตียน (๔)ความสุขคู่กับความทุกข์ ทั้ง ๔ คู่นี้แบ่งเป็น ๒ ฝั่งคือ ได้ลาภ ได้ยศ สรรเสริญ ความสุข เป็นฝั่งอภิหารมณคือสิ่งที่น่าใคร่ น่าพอใจ นี่เป็นฝั่งหนึ่ง อีกฝั่งหนึ่งคือ เสื่อมลาภ เสื่อมยศ ติเตียน ความทุกข์ เป็นฝั่งอนิหารมณคือสิ่งที่ไม่น่าใคร่ ไม่น่าพอใจ ทั้ง ๘ อย่างนี้ท่านเรียกว่าโลกธรรม เพราะเป็นสิ่งที่มียู่คู่โลก เกิดขึ้นกับชีวิตของเราสลับกันไปมาตลอดเวลา และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากความสัมพันธ์กับคนอื่นทั้งนั้น

เมื่อคนเราประสบกับสิ่งที่น่าใคร่น่าพอใจ(อภิหารมณ)อย่างทีกล่าวนั้น ชีวิตจะไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไรนัก(แม้ทางพระพุทธศาสนาจะถือว่ามีปัญหาเหมือนกัน เพราะท้ายที่สุดแล้วก็ไม่มีอะไรเที่ยงแท้ยั่งยืน) เพราะฉะนั้น จึงไม่ต้องไปบริหารจัดการมาก แต่เมื่อใดก็ตามทีประสบกับสิ่งที่ไม่น่าใคร่ ไม่น่าพอใจ ชีวิตย่อมมีปัญหาขึ้นมาทันที จึงต้องบริหารจัดการโลกธรรม ถาถามว่า “บริหารจัดการอย่างไร ?” เมื่อเสื่อมลาภต้องดิ้นรนชวนขายหาลาภ เมื่อเสื่อมยศต้องดิ้นรนชวนขายหายศ เมื่อถูกติเตียนต้องดิ้นรนชวนขายหาคำสรรเสริญ เมื่อมีทุกข์ต้องดิ้นรนชวนขายหาสุข ทำอย่างนี้ถูกหรือไม่ ? คำตอบคือ “ไม่ถูก” ที่ถูกคืออย่างไร ? ที่ถูกคือต้องบริหารจัดการความรู้สึกของตัวเอง ไม่ให้เกิดความรู้สึกอัดอั้นขัดเคืองเกินขอบเขตเมื่อประสบกับสิ่งที่ไม่น่าใคร่ไม่น่าพอใจ ต้องอยู่กับโลกธรรมนี้ให้ได้ ตัวอย่างวิธีบริหารจัดการความโกรธ เมื่อเกิดความรู้สึกโกรธใครขึ้นมาจะทำอย่างไร ? พระพุทธศาสนาสอนวิธีระงับความโกรธไว้ ๔ วิธี จะเลือกใช้วิธีไหนก็ได้ที่เห็นว่าได้ผล ดังนี้

- (๑) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้ระลึกถึงโทษของความโกรธ
- (๒) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้ระลึกถึงความดีของเขา
- (๓) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้รู้เสียด้วยว่า “โกรธคือทำทุกขให้ตนเอง”
- (๔) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้พิจารณาว่า “มนุษย์ทุกผู้ตัวตนมีกรรมเป็นของตน”
- (๕) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้ระลึกบุพพจริยา(การทำความดีครั้งอดีต)ของพระพุทธองค์
- (๖) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้ระลึกถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในวัฏสงสาร
- (๗) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้พิจารณาอนิสงส์เมตตา

(๘) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้ใช้วิธีพิจารณาตัวคนโดยแยกธาตุ

(๙) เมื่อรู้สึกโกรธ ให้ทำทานสังวิภาค คือให้สิ่งของแก่คนที่โกรธและรับสิ่งของจากคนที่โกรธ

## ๒. ดูกาละและเทศะก่อนใช้คำพูด

ภัชิตไทยบอกว่า “ปากเป็นเอก เลขน์เป็นโทโบราณว่า” และปราชญ์ทั้งหลายกล่าวว่า “แก่นของคนคือคำพูด” ทั้ง ๒ ข้อความนี้บอกให้ทราบถึงความสำคัญของการพูด พระพุทธเจ้าทรงมีหลักเกณฑ์ในการที่จะตรัสหรือไม่ตรัสเรื่องต่างๆ อย่างไร ?

ทรงมีหลักเกณฑ์ว่า ไม่ตรัส (๑) เรื่องไม่จริง ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ถูกใจคนฟัง และ (๒) เรื่องจริง แต่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ถูกใจคนฟัง ทรงเลือกเวลาที่จะตรัสเรื่องจริง เป็นประโยชน์ แต่ไม่ถูกใจคนฟัง พระพุทธองค์จะไม่ตรัส (๑) เรื่องไม่จริง ไม่เป็นประโยชน์ แม้จะถูกใจคนฟัง และ (๒) เรื่องจริง ไม่เป็นประโยชน์ แม้จะถูกใจคนฟัง ท้ายที่สุดทรงเลือกเวลาและสถานที่ที่จะตรัสแม้เรื่องนั้นจะเป็นเรื่องจริง เป็นประโยชน์ และถูกใจคนฟัง

หลักของสัตบุรุษ (คนดี) มี ๗ อย่าง เรียกว่าสุปบุรุษธรรม ๗ ที่ควรนำมาถือปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องการพูดมี ๓ หลักคือ (๑) กาลัญญตา รู้จักกาล (๒) ปริสัญญตา รู้จักชุมชนหรือสังคม (๓) ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับคนอื่นนั้น การพูดถึง ๓ เรื่องนี้ควรระมัดระวังอย่างยิ่ง คือ (๑) เรื่องการเมือง (๒) เรื่องศาสนา (๓) เรื่องส่วนตัว ต้องพิจารณาเวลา สังคมหรือคนที่รับฟังรับทราบ การเมืองเป็นเรื่องของความชอบ/ความไม่ชอบ ศาสนาเป็นเรื่องของความเชื่อ/ไม่เชื่อ เรื่องส่วนตัวเป็นเรื่องที่ทำให้เจ้าตัวเกิดความรู้สึกอึดอัดใจโดยไม่สามารถคาดเดาได้ว่า กาละและเทศะไหนจะพอใจ กาละและเทศะไหนจะไม่พอใจ ธรรมเนียมพระสงฆ์ในพระพุทธศาสนา จึงมีข้อกำหนดไม่ให้พูดถึงเรื่องส่วนตัวของกันและกันโดยไม่จำเป็น เช่น เรื่องชาติกำเนิด เรื่องชื่อตัวชื่อสกุล เรื่องตระกูล เรื่องหน้าที่การงาน เรื่องศิลปวิทยา เรื่องความเจ็บไข้ เรื่องรูปร่างหน้าตา เรื่องกิเลสตัณหา เรื่องอดีตซึ่งเป็นความผิดพลาดที่เคยก่อไว้ ท้ายที่สุด ควรถือเป็นหลักการว่าไม่นิยมพูดเรื่องส่วนตัวของใครๆ โดยเฉพาะเรื่องที่เสียหาย เหมือนที่หลวงพ่อบุญทาสกล่าวไว้ว่า “เรามีส่วนเลวบ้างช่างหัวเขา จงเลือกเอาส่วนดีเรามีอยู่”

## ๓. บุรณการ ๒ หลักอย่างกลมกลืน

ข้อคิดเบื้องต้นในการดำเนินชีวิตอย่างสันติมี ๒ อย่างคือ (๑) ชีวิตคือการต่อรอง ซึ่งมีนัยตรงกับภาษาอังกฤษว่า negotiation (๒) ชีวิตคือการประนีประนอม ซึ่งมีนัยตรงกับภาษาอังกฤษว่า moderate-point ถามว่า ตอรองและประนีประนอมเกี่ยวกับเรื่องอะไร ? ตอรองและประนีประนอมแทบทุกเรื่อง เช่น มีคนพูดไม่ดีกับเรา จะตอบโต้หรือไม่ตอบโต้ดี เป็นหัวหน้าหน่วยงานมีลูกน้องทำงานไม่เอาไหนอยู่คนหนึ่งมีอิทธิพลมาก จะลงโทษแบบไหนดี ไล่ออกหรือภาคทัณฑ์ ท้ายที่สุดเพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุดจะทำอย่างไร ? ประนีประนอม

ในด้านการเมืองการปกครอง เขาพูดถึงการต่อรองและประนีประนอมระหว่าง ๒ หลักคือนิติศาสตร์กับรัฐศาสตร์ ในด้านจิตวิทยา เขาพูดถึงการต่อรองและประนีประนอมระหว่าง ๒ หลักคือ

เหตุผลกับอารมณ์ ในด้านปรัชญา เขาพูดถึงการต่อรองและประนีประนอมกันระหว่าง ๒ หลักคือ ธรรมเนียมธรรมเนียมกับประเพณีนิยม ในด้านศาสนา เขาพูดถึงการต่อรองและประนีประนอมกันระหว่าง ๒ หลักคือปัญญากับศรัทธา การต่อรองและประนีประนอมระหว่าง ๒ หลักเหล่านี้ โดยสาระก็คือการบูรณาการ ๒ หลักดังกล่าว นั่น ซึ่งผลที่ได้ไม่ใช่เป็นการตัดแบ่งมาจากหลักละครั้งหนึ่งแล้วเอามารวมกัน แต่เป็นผลที่พระพุทธศาสนาเรียกว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” แปลว่าทางสายกลาง สันติจะเกิดหรือไม่เกิดก็อยู่ที่ว่าเราจะค้นพบทางสายกลางหรือไม่ ?

สรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ ลงในภาวนา ๔ คือ (๑) กายภาพ การพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะบุคลิกภาพเป็นภาพสะท้อนคุณค่าภายใน โดยใช้ศีลเป็นเครื่องมือในการพัฒนา (๒) พุทธิภาพ การพัฒนาพฤติกรรม มุ่งสื่อการสื่อสารเชิงบวก สามารถจัดการความขัดแย้ง และหลอมรวมให้กลุ่มคนต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสันติสุข โดยใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ (๓) จิตภาพ การพัฒนาจิตใจจะส่งผลให้จิตใจมีสุขภาพจิตดี สมรรถภาพจิตดี และคุณภาพจิตดี มีจิตใจเสียสละ มีจิตสาธารณะพร้อมช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ โดยใช้หลักสติปัฏฐาน ๔ (๔) ปัญญาภาพ แนวทางการพัฒนาประกอบด้วยการรู้จักวิเคราะห์และเข้าใจสภาพต่างตามสภาพที่เป็นจริง โดยใช้หลักไตรสิกขา

## บทที่ ๕

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่ (๒) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในคัมภีร์พระพุทธศาสนา (๓) เพื่อพัฒนาและเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๒๒ รูป/คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน ๗ รูป/คน นำข้อมูลที่บันทึกมาสรุปในแต่ละประเด็น และทำการจัดหมวดหมู่เพื่อหาคำตอบตามเนื้อหาของการวิจัย

ผลการวิจัยแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่ พบว่า ต้องเป็นผู้นำที่เคารพในชีวิตของเพื่อนร่วมโลก ตระหนักถึงภัยที่ไม่มีที่สิ้นสุดของการใช้ความรุนแรง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสังคมในเชิงพหุนิยม การเคารพความแตกต่าง และการใช้ลักษณะของความแตกต่างให้เกิดการสร้างสรรค มีความร่วมมือร่วมใจกันและกัน มีสัจจะ และสัจจะก็คือพระเป็นเจ้า ไม่มีความเกลียดชังฝ่ายตรงข้ามอยู่ในใจ ไม่เกลียดชังผู้อื่น ต้องเป็นศัตรูต่อความชั่ว และความอยุติธรรมต่างๆ การต่อสู้กับความอยุติธรรมเหล่านี้ก็ต้องใช้อหิงสาเป็นหลัก และพร้อมที่จะเผชิญกับความทุกข์ยากในลักษณะต่างๆ ผู้นำในกระบวนการสันติภาพนั้น ต้องมี ๓ ระดับ คือ ส่วนยอดของปิรามิด ตัวแสดงหลักจะได้แก่ผู้นำที่มีบทบาทอย่างชัดเจนในวิกฤตการณ์ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำในขั้นที่สองมีฐานะหลากหลายในพื้นที่ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นผู้คนที่ได้รับการนับหน้าถือตาในแวดวงต่างๆ อาทิเช่น การศึกษา สาธารณสุข ธุรกิจ การเกษตร เป็นต้น หรืออาจเป็นกลุ่มเครือข่ายหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วิชาการ หรือองค์กรสาธารณกุศลเพื่อ และผู้นำในระดับขั้นรากหญ้า (ฐานปิรามิด) ตำแหน่งแห่งที่และบทบาทของพวกเขาไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับการมีสถานะทางสังคมที่สำคัญและความมีชื่อเสียงเหมือนผู้นำในระดับขั้นแรก ด้วยจุดนี้เองที่ทำให้การทำงานในพื้นที่ความขัดแย้งของพวกเขาค่อนข้างยืดหยุ่นมากกว่า สำหรับขั้นสุดท้ายอันเป็นฐานของปิรามิด ผู้นำในระดับนี้จึงมีบทบาทอย่างสำคัญในงานที่เกี่ยวกับชีวิตประจำวันของผู้คน พวกเขาอาจเป็นผู้นำชุมชนในท้องถิ่นนั้นๆ หรือคนทำงานของเอ็นจีโอท้องถิ่น ซึ่งทำงานเกี่ยวกับโครงการช่วยเหลือชาวบ้านในแง่มุมต่างๆ

ผลการวิจัยแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการศึกษาพบว่า ส่วนภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพุทธศาสนานั้น ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร ๒) วิธูโร คือ เป็นผู้ชำนาญในงานรู้จักวิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น โดยมีตัวอย่างหลักธรรมที่สำคัญซึ่งผู้นำควรมีได้แก่ หลักสัปปริสธรรม ๗ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และหลักภavana ๔ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว องค์ธรรมที่เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ท่านได้กล่าวถึง สัปปริสธรรม ๗ ประการ มีดังต่อไปนี้ คือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้จักตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล

### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการ

#### สภาพภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในสังคมปัจจุบัน

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาผู้นำคือ เป็นผู้ไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ดีพอ ไม่พัฒนาความรู้ ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีสัจจะ เอาตัวเองเป็นใหญ่ ยกตัวเองเก่ง ส่วนใหญ่คิดแต่ประโยชน์ตัวเองและครอบครัวของตัวเองมากกว่า ขาดคุณธรรม และจริยธรรม คิดแต่ผลประโยชน์ส่วนตนฝ่ายเดียว ไม่คำนึงถึงผู้อื่น ส่งงานข้ามสายบังคับบัญชา ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแต่ตัว หลงยศถาบรรดาศักดิ์ ไม่รู้จริงในเรื่องที่ทำ ไม่เด็ดขาด ผู้นำที่คิดอย่างเดียว แต่ไม่ทำ ผู้นำที่ใช้อำนาจในทางที่ผิด ยุคปัจจุบันจะคิดถึงประโยชน์ส่วนตนมากที่สุด นับว่าเป็นสิ่งที่อันตราย แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำที่มีอำนาจขาดคุณธรรมและเห็นแก่ตัว ผู้นำบางท่านอาจจะไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนดีกว่า บางครั้งก็อาจจะไปก้าวก่ายหน้าที่ของคนอื่น หรือของลูกน้อง คือไม่รู้จักสั่งการที่ดีพอ และอีกปัญหาหนึ่งก็คือ ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง เมื่อลูกน้องเห็นผู้บังคับบัญชาของตนทำตัวไม่ดี ลูกน้องก็จะหมดศรัทธา และสภาพปัญหาอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้นำอาจจะสื่อสารไม่ได้ใจความ หรือไม่รู้เรื่องก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน

คิดเรื่องส่วนตัว และเรื่องส่วนรวมเท่าๆ กัน ผู้นำที่คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนจะทำให้เป็นผู้นำที่มีอำนาจ แต่ขาดคุณธรรม เข้าลักษณะผู้นำที่เห็นแก่ตัว นำสู่การกระทำในสิ่งที่ผิดได้ง่าย

สภาพปัญหาของผู้นำในปัจจุบัน ปิดความรับผิดชอบหรือโทษผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา แอบอ้างความดีความชอบของทีมงานแต่ผู้เดียว ไม่มีความจริงใจ โกหก ลำเอียง เล่นพรรคเล่นพวก ควบคุมอารมณ์ตัวเองไม่ได้

#### ด้านคุณลักษณะของผู้นำเพื่อสันติภาพ

ผู้นำถ้ามีความรู้ ความสามารถ อีกทั้งต้องดูข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องขับเคลื่อนไปด้วยกันจึงสำเร็จ ต้องเข้าใจตัวเอง เข้าใจผู้อื่นและเข้าใจโลก ว่าโลกนี้ไปถึงไหนแล้ว ต้องมีความรู้กว้างขวาง มองไกล และต้องเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีหูตากว้างไกล (จักขุมนันโต) เป็นผู้มีความขยันในการทำธุรกิจนั้นๆ ผู้นำต้องมีความรู้ ประสบการณ์ มีทักษะเกี่ยวกับเรื่องของตัวเองจะไปบริหารองค์กร หรือธุรกิจ และต้องศึกษาความรู้เพิ่มเติม มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถเฉพาะด้าน คุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำ คือ มีคุณภาพ มีความรู้ในงานที่เราจะทำ ต้องมีสันติมีสุขภาพดี คุณสมบัติของความเป็นผู้นำ มีความมั่นคงทางอารมณ์ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล ไม่ตัดสินใจตามอารมณ์ ยุติธรรมกับลูกน้อง รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง รู้ทันโลกดิจิทัล ต้องรู้ทันโลก ไม่ถูกดิสรัปชั่น ผู้นำปัจจุบันต้องเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ผู้นำต้องตื่นตัวตลอดเวลา ฉับไว รู้เท่าทัน

คุณลักษณะผู้นำเพื่อสันติภาพต้อง เอาธรรมะของพระพุทธมาใช้และเลือกแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ เอาแต่สิ่งที่ดีๆ ต้องวางกำหนดแผนงานที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ อย่างถูกต้อง ในราชการมีภาวะผู้นำน้อยมาก ต้องมีการอบรม ผู้นำที่มีลักษณะไม่มีความขัดแย้ง ผู้นำที่ระเียบเิ่มน เป๊ะ มักไม่ได้คน ลูกน้องไม่รัก แต่งานดี ผู้นำที่ดีต้องมีกลยุทธ์ ที่จะโน้มน้าวผู้ที่ปฏิบัติงานมาร่วมกัน งานให้บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน และทำให้ผู้ร่วมงานรัก สร้างให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ สิ่งที่เขาทำมีประโยชน์ ผู้บริหารต้องรู้จริงในงานที่จะทำมีความรู้ในตำแหน่งที่ตนเองจะทำทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานพระราชดำรัสของ ร.๙ คือ จะต้องมีความรู้ มีประสบการณ์ มีจริยธรรมต้องรู้ว่าผู้นำเชิงสันติเป็นอย่างไร หมั่นเรียนรู้ ความเป็นผู้นำของแต่ละที่ที่ต้องกล้าแสดงออก มุ่งมั่นที่จะดำเนินการใดให้ประสบความสำเร็จ แต่ต้องยึดมั่นในความดี สิ่งที่ดีงาม ไม่ใช่ประสบความสำเร็จแต่ไปย่ำยีคนอื่น ต้องนำเอาหลักศาสนาเข้ามาช่วย คือ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อลูกน้อง ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า มีคุณธรรมและจริยธรรม คิดบวกเสมอ การคิดบวกคือพลังความคิด ทำความเข้าใจทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งการที่เราคิดแต่เรื่องดีๆ ไม่เครียดหรือกังวล จะทำให้เราเข้าใจว่าธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเป็นธรรมดา การคิดบวกจะทำให้เรามีความยืดหยุ่น ไม่เครียดกับปัญหา สุดท้ายก็ทำให้มีสติสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นแทน คุณลักษณะของผู้นำเชิงสันติ ตรงต่อเวลา มีความมั่นใจในตนเอง มีเป้าหมาย มีจุดยืนที่ชัดเจน เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เร็ว รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สิ่งที่แตกต่างกัน แปลกใหม่ เป็นความคิดที่เป็นตัวของตัวเอง ไม่เหมือนใคร ไร้ขอบเขต ไม่ตามใคร มีมุมมองที่ไม่เหมือนใคร มีการดัดแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดไม่กลัวการแข่งขันกล้าเผชิญหน้ากับการล้มเหลว และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ภายนอก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตรงต่อเวลา

มีภาวะผู้นำ คือมีเป้าหมายชัดเจน มีอุดมการณ์ที่ชัดเจน รู้จักใช้คน รู้ว่าคนไหนเก่งอะไร ซื่อสัตย์ สนับสนุนลูกน้อง ผู้นำที่ดีต้องสร้างลูกน้องให้เก่งขึ้นกว่าเดิม และสามารถให้ทำงานแทนเราได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทั้งในและนอกองค์กร บุคลิกภาพต้องดี แต่งกายเหมาะสมกับรูปร่างหรือฐานะทางสังคม ดูสุขภาพ สะอาด เข้าสังคมได้อย่างไม่ขัดหูขัดตา มีบุคลิกดึงดูด น่าเชื่อถือ มีศิลปะในการเจรจา มีความเป็นผู้นำ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี มีการประสานงานที่เียบแหลม มักนำหน้าผู้อื่นทั้งในด้านความคิด การแสดงความคิดเห็นและการลงมือกระทำ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีการสร้างวิสัยทัศน์ คือ มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตออกและคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ด้วยสายตาที่กว้างไกลจากประสบการณ์และการศึกษา พัฒนาอย่างต่อเนื่อง กล้าตัดสินใจ ต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง มีความเป็นธรรม และตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำเป็นอย่างดี ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่เชื่อมั่นในตัวเอง พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งกระตุ้นจูงใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่เหมาะสม ลดข้อขัดแย้งและรวมพลังในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ทีมงานสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย มีความสุขในการทำงาน และศักยภาพของตัวเเองออกมาใช้อย่างเต็มที่ ผู้นำต้องดูความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และแบ่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตาธรรม ตัดสินใจเด็ดขาด มีเป้าหมายชัดเจน รู้จักใช้คน ซื่อสัตย์ สนับสนุนลูกน้อง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีศิลปะในการเจรจา ต้องอยู่ในหลักศีลธรรม จรรยาบรรณ

และอุทิศตนให้มื่อตมการณ์ เสียสละ มีศรัทธาแรงกล้าในพระพุทธศาสนาเพื่อต่อสู้เพื่อให้เกิดความเสมอภาคกัน และให้มีความยุติธรรมเพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมโดยรวม โดยร่วมมือกับทุกภาคส่วน ต้องมีแนวทางในการพูดคุยสื่อสารกับคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน หรือมีการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาของตนในแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน และผู้นำต้องรู้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาของตนแต่ละคนเก่งด้านไหนหรือถนัดด้านไหน แล้วก็อาจจะสั่งเลือกสั่งการตามความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้นำจะต้องรู้จักมองตัวเองเหมือนมองกระจกสะท้อนถึงข้อดีข้อเสียและข้อด้อยของตัวเองเพื่อพัฒนาตัวเองก่อน แล้วจากนั้นก็จึงไปพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน มีความคิดบวก และมีความรับผิดชอบสูง เป็นผู้ฟังที่ดีมีเหตุมีผล มีความยุติธรรมไม่ลำเอียงกับลูกน้องและมีความปกครองแบบประชาธิปไตย ก็คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าและผู้ร่วมงาน ใจกว้าง กล้าตัดสินใจ ฉลาด มองการณ์ไกล มีเป้าหมายและจุดยืนที่ชัดเจน มีเป้าหมายและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา บริหารงานแบบยุติธรรม ไม่มีอคติ มีความเป็นประชาธิปไตย มีศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น โดยมีความสำเร็จของกลุ่มเป็นเป้าหมาย มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร ทำงานเป็นทีมปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีเมตตา นำคุณธรรมของศาสนามาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมทั้งมอบความหวังใจเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการให้กำลังใจเมื่องานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ความสามารถในการด้านความคิด วิเคราะห์ คัดการณ์ รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ ทักษะด้านบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเป็นผู้นำสามารถประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในองค์กร ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่งเป็นอย่างดี

### ด้านหลักธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

หลักธรรมไปใช้ ภาวะผู้นำเชิงสันติ คือ เป้าหมายบรรลุ บุคลากรทำงานมีความสุข มัชฌิมา เดินสายการ ศึกษาถึงข้อดีข้อเสีย ไม่ถึง ไม่หย่อน จนเกินไป ไม่ตึงเรื่องงาน ไม่หย่อนเรื่องคน จนเกินไปหลักธรรมของผู้นำ คือ สังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นธรรมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไปอันได้แก่ ทาน คือ เสียสละ แบ่งปันผู้อื่น ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล สถานที่ เวลา อตถจริยา คือ ทำตนให้เป็นประโยชน์ตามกำลังของสติและปัญญา ความรู้ ความสามารถกำลังทรัพย์ และเวลาที่มี สมานัตตตา คือ วางตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ ร่วมสุขสม่าเสมอ ธรรมะที่นำไปใช้ คือ อิทธิบาท ๔ อิทธิบาท ๔ หมายถึง ธรรมแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยฉันทะ หรือความพอใจ จิตตะ หรือความเอาใจใส่ ทาน เกื้อกูลกันด้วยการให้ มีน้ำใจต่อกัน ปิยวาจา ใช้วาจาประสานไมตรี มีคุณธรรมมีพรหมวิหาร ๔ และอคติ ๔ ใช้ศีล ๕ ศีล ๕ ก็ครอบคลุมทุกอย่างอยู่แล้ว ข้อ ๑ ก็คือ ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่เบียดเบียนผู้อื่นข้อ ๒ ก็คือ ไม่ลักทรัพย์ ข้อ ๓ ก็คือ ไม่ประพฤติผิดในกาม ข้อ ๔ ไม่เมาสุรา ข้อ ๕ ก็คือ ไม่ดื่มสุราเมรัยที่จะเป็นเหตุให้เราไม่มีสติถ้าเรามีศีล ๕ ครบแล้วนำเอาศีล ๕ ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสันติได้ และนำข้อธรรมอีกอย่างหนึ่งก็คือ ธรรม ๕ ก็ได้แก่ ความมีเมตตา ไม่เบียดเบียนพยาบาทผู้อื่นความมีสัมมาอาชีวะ มีอาชีพสุจริต ไม่คดโกงผู้อื่นมีกามสังวร สำรวมระวังควบคุมอารมณ์ให้มีสัจจะ ซื่อตรง ต่อผู้อื่น ข้อนี้สำคัญมากเมื่อกำลังทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา

หรือผู้อื่น ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันมีสติสัมปชัญญะ ความรู้ตัว ธรรมข้อนี้คือไม่หลงมัวเมาที่ทำให้เกิดความเสียหายนี่ก็คือหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาคือศีล ๕ และธรรม ๕ ซึ่งสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงสันติได้ ผู้นำที่ดีต้องมีพรหมวิหารทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา และยังต้องประพฤติในฆราวาสธรรมให้ครบถ้วน ทั้งสี่จะ หมด ชันติ จาคะ จึงจะถือว่าผู้นำทางธุรกิจนั้นจะเป็นผู้นำเชิงสันติที่ร่วมกันสร้างโลกที่น่าอยู่เพื่ออนุชน รุ่นต่อไป หลักธรรม ปุริสธรรม ๗ คุณธรรม ๗ ประการที่ควรมีอยู่ในผู้นำ คือ รู้หลักการ คือ เมื่อ ดำรงตำแหน่ง ฐานะอะไรต้องรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์ รู้จุดหมาย คือ มีจุดหมายที่แน่นอน แม้มีอะไร มากระทบก็จะหวั่นไหว รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีกำลังแค่ ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ต้องสำรวจตนเองและแก้ไขพัฒนาตนเอง รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี รู้จักขอบเขต ชัดขึ้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ รู้กาล คือ รู้จักเวลา จังหวะ และวางแผน รับมือกับสถานการณ์นั้นๆ ได้ รู้ชุมชน คือ รู้สังคม คือต้องรู้ปัญหาจะได้แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้อง รู้ บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ใช้หลักธรรม โอวาท ๓ คือ ๑. ไม่ทำ ความชั่วทั้งปวง ๒. ทำแต่ความดี ๓. ทำจิตใจของตนให้สะอาด เบญจศีล เบญจธรรม เบญจศีล คือ ศีล ๕ เบญจธรรม คือ เมตตาและกรุณา สัมมาอาชีวะ กามสังวร สัจจะ สติ สัมปชัญญะ เวสารัชช- กรณธรรม ๕

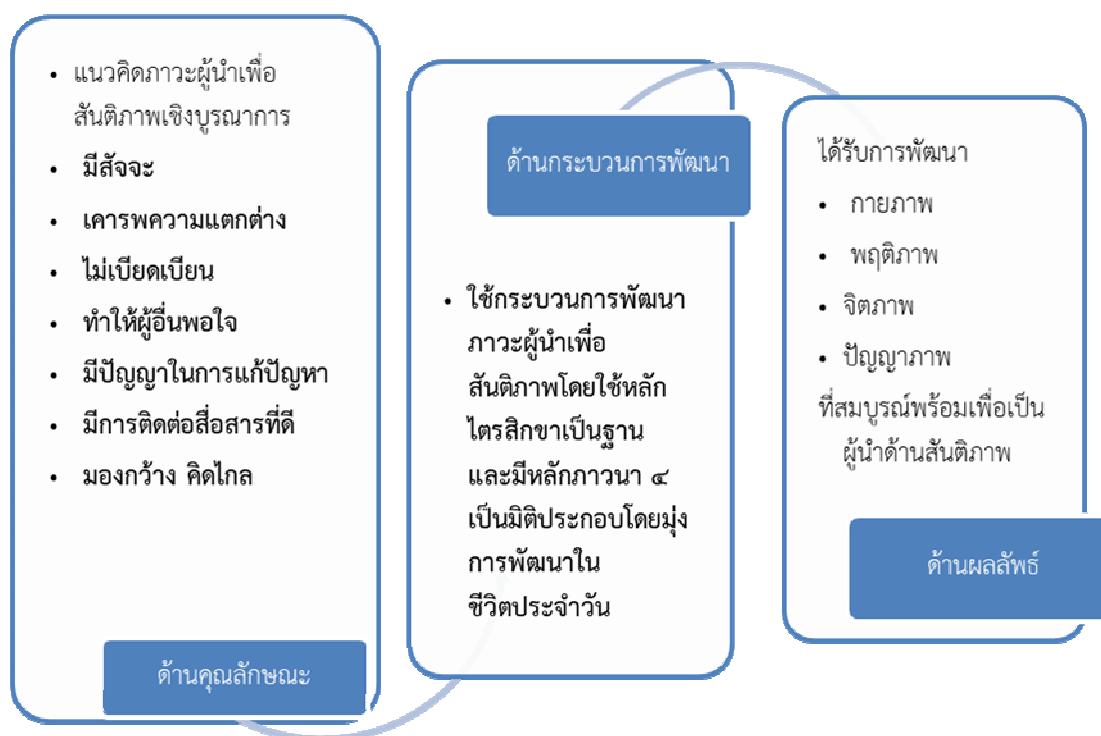
### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

เป็นผู้มีความรู้ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ในสิ่งที่ตัวเองทำอยู่ เป็นผู้ที่มีจิตใจมุ่งมั่นเห็นแก่ประโยชน์ ของธุรกิจนั้นๆ ผู้นำต้องมีความรู้ มีจิตใจที่ดีงาม จะหวังแต่ประโยชน์อย่างเดียวไม่ได้ อย่าโลภมาก เมื่อมีความเจริญทางธุรกิจแล้ว ต้องนำความสำเร็จไปสู่ชุมชนด้วย นักธุรกิจ ต้องมีวิสัยทัศน์ หรือ สายตากว้างไกล ต้องคิดมองการไกล มองอนาคตไปไกลๆ มีจักขูมา วิสัยทัศน์ Vision มีวิทุโลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มี นิสัยสัมปโน มีนิสัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี หิริโอตตปปะ คือ ความเกรง กลัวบาป ละอายใจที่จะไปเอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่น ต้องพัฒนาผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา อย่างแรกคือ ต้องพัฒนาตัวเองก่อน แล้วต้องรู้บริบท รู้ความต้องการ วิธีการดำเนินงานที่จะไปพัฒนาคนอื่น รู้จักใช้ คน เอาธรรมะไปใช้ เสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว รักคนอื่น มีสติปัญญา ไม่รู้วาม ถ้าเรามี ๓ ตัวนี้ ก็จะเป็น ผู้นำที่มีสันติทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจด้วย ต้องมีความเมตตาถูกค้ำด้วย นักธุรกิจ ต้องสงบ ใจ สงบใจ สงบวาจา ด้วยศีล ๕ หลักอริยสัจ ๔ คือ รู้ปัญหา รู้เป้าหมาย รู้ทางแก้ กาลามสูตร สร้าง กระแสให้คนกดไลค์ คนไปติดตามข่าว โลก ซึ่งเชื่อถือไม่ได้ เชื่อข่าวปลอม Flake Newsอริยสัจ ๔ ต้องมีวิธีคิด ทุกข์ รู้สภาพความเป็นไป สมุทัย ปัญหา สาเหตุ นิโรธ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ในอนาคต มรรค กำหนดวิธีการให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ของโลกปัจจุบัน เอาธรรมะทางพุทธศาสนา เบญจ ศีล เบญจธรรมไปใช้ เบญจศีล เบญจธรรม เป็นเสมือนบ่อเกิดแห่งสันติภาพของมนุษย์โลก คำว่า สันติภาพ ก็คือ สงบทั้งภายใน คือ สงบใจ สงบภายนอก คือ สามารถอยู่ร่วมและกลมกลืนกับเพื่อน มนุษย์ได้ คือ ศีล ๕ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ ควรแก้ไขในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำผิด อภัย และอบรมให้มีความรัก เสียสละกันให้หมู่คณะ ทำให้กิจการที่เราทำเจริญ การบูรณาการ เชิงพุทธก็คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ ความคิด

สร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดเส้นทาง มีทัศนคติที่ดีด้านเทคโนโลยีแ่งบวก สร้างความสัมพันธ์หรือจิตอาสา ซื่อสัตย์จริงใจและมีจิตใจที่เป็นกลาง

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ จะต้องโอบอ้อมอารี เป็นภาวะผู้นำในเชิงบวก คิดบวก ให้อภัยเมื่อลูกน้องทำผิด ให้เขาแก้ไขในสิ่งที่เขาทำผิดพลาด ไม่ดุด่าว่ากล่าว สอนให้เขามีความกตัญญูซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม ทำงานเป็นทีม มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฟังความคิดเห็น มีเหตุผล พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา มีเป้าหมายที่แน่นอนพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้ชัดเจน มีแผนการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย บริหารเวลาได้ดี มีทัศนคติที่ดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นเราเป็นอย่างไร ก็จะทำตาม นักรูกิจที่ดีมีภาวะผู้นำ คือ ต้องเสียสละ อดทน อดกลั้น ให้อภัย ไม่อาฆาตแค้น มีเมตตาธรรม มีเหตุมีผล ไม่เอาอารมณ์ตนเองเป็นใหญ่ เป็นนักคิด นักวิเคราะห์รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ มีจริยธรรม มีความกล้าหาญ มองการณ์ไกล มีไหวพริบดี มีความเชื่อมั่น ในตนเอง รับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม ผู้นำต้องมีเป้าหมายที่จะมุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้อง และมีความคิดต่าง แต่ต้องแตกต่างบนหลักเหตุผล ตรวจสอบได้ วิเคราะห์ได้ อ้างอิงได้ ไม่ใช่แตกต่างเพราะ คิดเองเท่านั้น ความเห็นแก่ตัว ไร้จินตนาการหรือความคิดสร้างสรรค์ หลงอำนาจ

สรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการ



กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการจากผลการสนทนากลุ่มมาเป็นโมเดลกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการที่มีสติเป็นฐาน โดยมุ่งพัฒนาผู้นำทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านกายภาพ ด้านพฤติกรรม ด้านจิตภาพ และด้านปัญญาภาพโดยใช้หลักธรรมที่สำคัญคือ หลักศีล (เบญจศีล) หลักสติปัฏฐาน หลักสปปุริสธรรม และหลักสังคหวัตถุ

ผลการวิจัยแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการศึกษาพบว่า ส่วนภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในพุทธศาสนานั้น ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร ๒) วิรุโธ คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น โดยมีตัวอย่างหลักธรรมที่สำคัญซึ่งผู้นำควรจะมีได้แก่ หลักสปปุริสธรรม ๗ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และหลักภavana ๔ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว องค์ธรรมที่เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ท่านได้กล่าวถึง สปปุริสธรรม ๗ ประการ มีดังต่อไปนี้ คือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้จักตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการนั้น ควรพัฒนาใน ๔ มิติ คือ (๑) กายภาพ การพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะบุคลิกภาพเป็นภาพสะท้อนคุณค่าภายใน โดยใช้ศีลเป็นเครื่องมือในการพัฒนา (๒) พฤติภาพ การพัฒนาพฤติกรรม มุ่งสื่อสารสื่อสารเชิงบวก สามารถจัดการความขัดแย้ง และหลอมรวมให้กลุ่มคนต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสันติสุข โดยใช้หลักสปปุริสธรรม ๗ (๓) จิตภาพ การพัฒนาจิตใจจะส่งผลให้จิตใจมีสุขภาพจิตดี สมรรถภาพจิตดี และคุณภาพจิตดี มีจิตใจเสียสละ มีจิตสาธารณะพร้อมช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ โดยใช้หลักสติปัฏฐาน ๔ (๔) ปัญญาภาพ แนวทางการพัฒนาประกอบด้วยการรู้จักวิเคราะห์และเข้าใจสภาพต่างตามสภาพที่เป็นจริง โดยใช้หลักไตรสิกขา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพต้องมีกระบวนการพัฒนา คือ ขั้นที่ ๑ การบริหารตัวเอง ให้มีกาย วาจา ใจสงบ เรียบร้อยตามหลักไตรสิกขา ขั้นที่ ๒ บริหารความสัมพันธ์กับคนอื่น คือ ๑) บริหารโลกธรรม ๒) ดูกาละเทศะก่อนใช้คำพูด ตามหลักสปปุริสธรรม ๗ และ ๓) การดำเนินชีวิตอย่างสันติต้องมี ๒ อย่างคือ (๑) ชีวิตคือการต่อรอง (๒) ชีวิต คือการประนีประนอม

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่ ต้องเป็นผู้นำที่เคารพในชีวิตของเพื่อนร่วมโลก ตระหนักถึงภัยที่ไม่มีที่สิ้นสุดของการใช้ความรุนแรง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของสังคมในเชิงพหุนิยม การเคารพความแตกต่าง และการใช้ลักษณะของความแตกต่างให้เกิดการสร้างสรรค มีความร่วมมือร่วมใจกันและกัน มีสัจจะ ไม่มีความเกลียดชังฝ่ายตรงข้ามอยู่ในใจ ต้องเป็นศัตรูต่อความชั่ว และความอยุติธรรมต่างๆ การต่อสู้กับความอยุติธรรม ใช้หลักอหิงสา และพร้อมที่จะเผชิญกับความทุกข์ยากในลักษณะต่างๆ สอดคล้องกับ พิเชฐ ทั้งโต ได้นำเสนอไว้ในวารสารมหาจุฬาวชิการ เรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กรด้วยพุทธวิธี ใน สรุปการศึกษาว่าแนวคิด ความขัดแย้งภายในองค์กร แนวคิดความขัดแย้งเป็นศาสตร์หนึ่งที่ต้องมีการเข้าไปแก้ไข หรือการกระทำให้ลุล่วง หรือก้าวผ่านความขัดแย้งไปสู่ความไม่ขัดแย้ง ในกรณีต่าง ๆ เช่น ความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ความขัดแย้งในพฤติกรรม

ทำงาน และความขัดแย้งทางความรู้สึก พบว่าพุทธวิธีการจัดการความแย้งภายในองค์กร ในทางพระพุทธศาสนาถือเป็นพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ พฤติกรรมความขัดแย้ง มันคือปรากฏการณ์ของความเป็นจริง ที่จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนภาพรวม เป็นธรรมชาติของมันเช่นนั้นเอง ความโกรธนั้นมีแต่ความโกรธที่ดีต้องรู้จักควบคุมหรือจัดการให้มีผลในทางบวก และมองความขัดแย้งเป็นเพียงปรากฏการณ์ แปลว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในการทำงาน จึงมองต่อไปได้ว่า ธรรมชาติของความโกรธ ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันเป็นเรื่องปกติ ไม่ได้พิสดารหรือแปลกอย่างไร<sup>๑</sup>

ผลการวิจัยแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในคัมภีร์พระพุทธศาสนา พบว่า ผู้นำเพื่อสันติภาพต้องมี ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ๒) วิรุโธ คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น โดยมีตัวอย่างหลักธรรมที่สำคัญซึ่งผู้นำควรมีได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักศีล ๕ และพบว่ามีหลักธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพได้แก่หลักไตรสิกขา และหลักภาวนา ๔ สอดคล้องกับ ๓) สุรตน์ กลั่นประเสริฐ กล่าวถึงภาวะผู้นำใน “ภาวะผู้นำทางการบริหารโดยการประยุกต์ใช้ตามหลักปฐิธธรรม ๗ : กรณีศึกษา บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการบริหารในการประยุกต์ใช้ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ กรณีศึกษา บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจาก ด้านรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการบริหารในการประยุกต์ใช้ตามหลักปฐิธธรรม ๗ แตกต่างกัน<sup>๒</sup> สอดคล้องกับพระมหาบุญวิทย์ บุญณวิชัย (ตะกระโทก) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ใน “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการ ตามทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครราชสีมา” ว่า หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ คือ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ อกติ ๔ อิทธิบาท ๔ อธิษฐานธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อริยทรัพย์ ๗ สัปปุริสธรรม ๗ มรรคมีองค์ ๘ และนาถกรณธรรม ๑๐ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการตามทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมาพบว่า พระสังฆาธิการมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>๓</sup> ภาวะผู้นำนอกจากจะมีคุณสมบัติ เช่น สติปัญญาแล้ว ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพราะมีความจำเป็นและความสำคัญต่อความสำเร็จต่อองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น สามารถประสานชักนำคนอื่นให้เกิด

<sup>๑</sup>พิเชฐ ทั้งโต, “การบริหารความขัดแย้งในองค์กรด้วยพุทธวิธี”, ใน วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ ๒ ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชา ประจำปี ๒๕๕๔, (คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔): ๘๖-๘๗.

<sup>๒</sup> สุรตน์ กลั่นประเสริฐ, “ภาวะผู้นำทางการบริหารโดยการประยุกต์ใช้ตามหลักปฐิธธรรม ๗ : กรณีศึกษา บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ก. (บทคัดย่อ).

<sup>๓</sup> พระมหาบุญวิทย์ บุญณวิชัย (ตะกระโทก), “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการ ตามทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ความเชื่อมั่นพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ฉะนั้น คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็คือวิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยให้คาดคะเนและใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่น จากการที่มองเห็นอนาคตได้ชัดเจน ทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหาและเตรียมการดำเนินการไปสู่จุดหมายอย่างได้ผล จุดหมายที่ต้องการต้องเป็นจุดหมายที่ต้งามถูกต้องตามธรรม เป็นประโยชน์สุขที่แท้จริงยั่งยืนมั่นคง ไม่ใช่ประโยชน์ที่ไม่แท้จริง

ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการนั้น ควรพัฒนาใน ๔ มิติ คือ (๑) กายภาพ การพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะบุคลิกภาพเป็นภาพสะท้อนคุณค่าภายใน โดยใช้ศีลเป็นเครื่องมือในการพัฒนา (๒) พุทธิภาพ การพัฒนาพฤติกรรม มุ่งสื่อสารสื่อสารเชิงบวก สามารถจัดการความขัดแย้ง และหลอมรวมให้กลุ่มคนต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสันติสุข โดยใช้หลักสัปปริสธรรม ๗ (๓) จิตภาพ การพัฒนาจิตใจจะส่งผลให้จิตใจมีสุขภาพจิตดี สมรรถภาพจิตดี และคุณภาพจิตดี มีจิตใจเสียสละ มีจิตสาธารณะพร้อมช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ โดยใช้หลักสติปัฏฐาน ๔ (๔) ปัญญาภาพ แนวทางการพัฒนาประกอบด้วยความรู้จักวิเคราะห์และเข้าใจสภาพต่างตามสภาพที่เป็นจริง โดยใช้หลักไตรสิกขา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพต้องมีการพัฒนาคือ ขั้นที่ ๑ การบริหารตัวเอง ให้มีกาย วาจา ใจสงบ เรียบร้อยตามหลักไตรสิกขา ขั้นที่ ๒ บริหารความสัมพันธ์กับคนอื่น คือ ๑) บริหารโลกธรรม ๒) ดูกาลเทศะก่อนใช้คำพูด ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ และ ๓) การดำเนินชีวิตอย่างสันติต้องมี ๒ อย่างคือ (๑) ชีวิตคือการต่อรอง (๒) ชีวิต คือการประนีประนอมสอดคล้องกับวรุณ ๓ ทวีศร ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีวิธีการบูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมวิธีการ มีการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มอบหมาย กำกับดูแล สนับสนุนให้มีการพัฒนาและมีการก้าวหน้าในสาขาอาชีพ โดยยึดหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำมีความรับผิดชอบ วางตัวเหมาะสมกับฐานะ เจริญด้วยถ้อยคำไพเราะ อ่อนหวาน เป็นต้น ควรมีการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความสุขในการทำงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับเพื่อนร่วมงานในการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดี มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมระดมความคิดเห็น สรุปอย่างชัดเจนและมอบหมายงานที่แบ่งออกได้อย่างชัดเจน และประชุมติดตามความก้าวหน้า พร้อมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล และฝึกการมีระบบเหมือนชาวตะวันตกและความรับผิดชอบในส่วนหน้าที่ของตนและฝึกจิตใจและการพัฒนาของตนเองอยู่เสมอ และควรมีวิธีการหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำในการ บูรณาการหลักการตามทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรม เข้าไปปรับใช้ในองค์กรที่จะก้าวขึ้นสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง<sup>๔</sup> และสอดคล้องกับนวัตกรรม อิศรา นุวัฒน์ชัย ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” มีวัตถุประสงค์๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก๒) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม๓) เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนา

<sup>๔</sup> วรุณ ๓ ทวีศร, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒๐๙.

ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ผลการวิจัยพบว่า<sup>๕</sup> บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ๔ประการคือ (๑) การกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้(๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)(๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก“ธรรม”เช่นพรหมวิหาร๔ ธรรมาธิปไตยพละ๔ และสัปปุริสธรรม๗ เป็นต้นเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบการบริหารผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำจากแนวคิดของตะวันตกและจากหลักพุทธธรรมทางพุทธศาสนานั้นประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๓ ประการคือ หลักการครองตนครองคนและครองงานโดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาด้านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ (๑) คุณภาพด้านความสามารถเพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาด้านพัฒนาคนและพัฒนางานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำคุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ (๒) คุณภาพด้านจิตใจเพื่อให้เกิดการยกระดับจิตใจผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลักเพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะองค์กรและสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ทั้งสองแห่งคือมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ควรมีทุนสนับสนุนสำหรับการวิจัยเรื่องกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการซึ่งถือเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพอันจะเป็นการสร้างวิศวกรสันติภาพให้แพร่หลายเข้าไปในองค์กรหรือชุมชนต่างๆ ในสังคมไทย

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อ

จากการศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นที่น่าสนใจที่ควรนำมาทำวิจัยศึกษาค้นคว้า เชิงเอกสารและภาคสนามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อข้อมูลทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ดังนี้คือ

๑. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ
๒. ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ
๓. ศึกษาเครือข่ายความร่วมมือของผู้นำเพื่อสันติภาพในสังคมไทย

---

<sup>๕</sup> นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

\_\_\_\_\_ พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ:

กรมการปกครอง. สถิติเกี่ยวกับผู้มีสิทธิลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง. กรุงเทพมหานคร: กรมการปกครอง, ๒๕๓๘.

กอบกุล อิงคุทานนท์. ผู้หญิงกับอำนาจที่จะแปรเปลี่ยน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยสังคม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ทำงานอย่างไรให้ก้าวหน้า. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๕๑.

\_\_\_\_\_ ยอดคนกุญแจแห่งความสำเร็จ ๒๐ ดอก. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๕๐.

ควิกเลย์.โจเซฟ วี. วิสัยทัศน์. แปลโดย อนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล, ๒๕๓๘.

เคน บลังชาร์ด. ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี, ๒๕๕๐.

ชัยอนันต์ สมุทวานิช และคณะ. ข้อมูลพื้นฐานศตวรรษแห่งการเปลี่ยนแปลงการปกครองไทย. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, ๒๕๓๖.

ทิตา ณ นคร และคณะ. ผู้หญิงกับรัฐธรรมนูญ: บันทึกการเดินทางสู่ความเสมอภาค. กรุงเทพมหานคร: เครือข่ายผู้หญิงกับรัฐธรรมนูญ, ๒๕๕๔.

ทอมสัน และทอมสัน. ผู้หญิงกับการเมือง: ทางเลือกสำหรับช่วงทศวรรษ ๒๕๓๓-๒๕๓๔. กรุงเทพมหานคร: ม.ม.ท., ๒๕๓๖

ถนอมศักดิ์ จิรายุสสวัสดิ์. สามหญิงแกร่งแห่งความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๕๕.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์. เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒.

เนตรดาว ยัยบุล. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ. เชียงใหม่: พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๔.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. การพัฒนาบุคลิกผู้นำและผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเคล็ดไทย จำกัด, ๒๕๓๙.

นกดล เวชสวัสดิ์ (แปล). Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี, ๒๕๕๔.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เซ็นทรัลเอนกเพรส จำกัด, ๒๕๔๖.
- นิตย สัมมาพันธ์. รศ. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖.
- ประเวศ วะสี. **ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจสังคมและศีลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๑.
- ปราชญา กล้าจัญ. ศิริพงษ์ เสงายน. **การบริหารจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ก. พล (1966) จำกัด, ๒๕๕๓.
- พรเพ็ญ เพชรสุขศิริและอลงกรณ์ คูตระกูล. **โครงการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมโดยตรงต่อการมีส่วนร่วมในการปกครองส่วนท้องถิ่นของสตรีในประเทศไทย**, ๒๕๔๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูรธมมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๕.
- \_\_\_\_\_. **ธรรมะสำหรับคนหนุ่มสาว พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๕.
- \_\_\_\_\_. **จะพัฒนาคนกันอย่างไร**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอส อาร์. ฟรินติง แมส โปรดักส์จำกัด, ๒๕๕๓.
- \_\_\_\_\_. **พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- \_\_\_\_\_. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส อาร์. ฟรินติง แมส โปรดักส์จำกัด, ๒๕๕๑.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. **พุทธสันติวิธี การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, ๒๕๕๔.
- พระสิริมงคลาจารย์. **มังคลัตถิยปิณีแปล เล่ม ๑ – ๒**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พสุ เดชะรินทร์. **ยอดผู้นำยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, (มหาชน), ๒๕๔๗.
- พิพัฒน์ นันทนาธรณ์. ผศ.ดร. **การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การสร้างสรรค์ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์, ๒๕๕๓.
- ยศ สันตสมบัติ. **อำนาจ บุคลิกภาพ และผู้นำการเมืองไทย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๓.
- วิเชียร วิทยอดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๘.
- วีรวัธ มาฆะศิริานนท์. **การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์ เนท์, ๒๕๔๑.
- วิถีพรรณ ชุตโลกาภิวัดน์. **ยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๑๙๙๙ – ๒๐๐๐**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิภูมิปัญญา, ๒๕๔๑.

วันชัย มีชาติ. **การบริหารองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

วันชัย วัฒนศัพท์. **ความขัดแย้ง หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. ขอนแก่น: ศิริภรณ์ออฟเซต, ๒๕๕๐.

วันทนี วาสิกะสิน และสุนีย์ เหมาะะประสิทธิ์. **สังคมไทยคาดหวังอย่างไรกับผู้หญิง**. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.

สภาสตรีแห่งชาติ. **เรื่องสตรีไทย**. กรุงเทพมหานคร: วิทยาการ, ๒๕๑๙.

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. **ทศบารมีในพุทธศาสนาเถรวาท**. กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

สมสุดา ผู้พัฒน์ และ จุฬารัตน์ วัฒนะ. **บทบาทสตรีกับพื้นที่ทางการเมือง โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านสตรีและครอบครัว**. สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๖.

สหพันธ์สมาคมสตรีนักธุรกิจและวิชาชีพ. **โฉมหน้าสตรียุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครพิมพ์, ๒๕๒๐.

สุพานี สฤกษ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.

สุธีรา ทอมสัน และเมทีนี พงษ์เวช. **ประเด็นสตรีบนเวทีการเมืองไทย**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยบทบาทและการพัฒนา, ๒๕๓๘.

เสน่ห์ จัยโต. **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๒.

สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา. **รายชื่อสมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้ง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, ๒๕๓๕.

สำลี รักสุทธี. **ศีลสุดยอดวินัยของพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธนธัชการพิมพ์จำกัด, ๒๕๔๓.

อคิน รพีพัฒน์. **การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาชนบทในสภาพสังคม และวัฒนธรรมไทย**. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสการพิมพ์, ๒๕๒๗.

## (๒) วิทยานิพนธ์:

เกศรี วิวัฒนปฐพี. “กระบวนการสร้างผู้นำสตรีในวัฒนธรรมอีสาน”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาไทยศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑.

จุฬามณี แก้วโพทอง. “การปฏิบัติตนตามหลักทศพิธราชธรรมที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในเขตพื้นที่รับผิดชอบสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ ๖ จังหวัดขอนแก่นสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

- ฉันทนา ยงค์ประเดิม. “ปัจจัยในการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำ”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕.
- นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- ประทีป จงสีธรรม. “ผู้นำสตรีในการปกครองระดับท้องถิ่นของไทย: ศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของกำนัน – ผู้ใหญ่บ้านสตรีทั่วประเทศ พ.ศ. ๒๕๒๘”. **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๘.
- ปิยวรรณ คงเทศ. “การเสริมสร้างบทบาทสตรีทางการเมืองของเทศบาลนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕.
- พาริดา บินลาเต๊ะ. “บทบาทสตรีในการสร้างทุนทางสังคมและความยากจนในชุมชนผู้มีรายได้น้อย: กรณีศึกษาชุมชนเจริญชัยนิมิตใหม่ ชุมชนคลองลำนูน และชุมชนเพชรคลองจั่น กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตร์และผังเมืองมหาบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๕๒.
- พระมหาจุฑา ปณฺญาจุโธ (เถาว์หมอ). “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนฺตจาโร)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมภูมฺเอธิ (ศิริพันธ์). “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธานุสาเถรวาท”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พระมหาปณฺณวิทย์ ปณฺณวิชัย (ตะกระโทก). “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการ ตามทัศนะของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครราชสีมา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- พิมพ์ชนก สืบพงษ์สังข์. “การศึกษาเชิงวิเคราะห์เรื่องภาวะผู้นำในชาดก”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- รุ่งทิวา จันทรเกสร. “ภาวะผู้นำสตรียุคใหม่กับการบริหารองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายธนาคารแห่งประเทศไทย”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำและยุทธศาสตร์เพื่อความเป็นเลิศ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๔.
- วรุตม์ ทวีศร. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

วิระดา สมสวัสดิ์. “ขบวนการเคลื่อนไหวของผู้หญิง (ด้านสิ่งแวดล้อม) ในเวทีโลก”. ใน **เอกสารประกอบการฝึกอบรมนักวิจัยด้านสตรี รุ่นที่ ๕**. เชียงใหม่: ศูนย์สตรีศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๕.

ศิริจันทร์พร สุบุญกุล. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับภาวะผู้นำสตรีในอุตสาหกรรมสื่อและสิ่งพิมพ์”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการสื่อสารและการพัฒนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๕.

สุนิสา สุจิตานนท์ และคณะ. “การมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเอง: ศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มเลี้ยงไหม บ้านคอนสวรรค์ ตำบลโนนไฮ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี”. **รายงานการวิจัย**. สถาบันวิจัยและพัฒนา (RDI): มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕.

สุพรรณ มาตร์โพธิ์. “การศึกษาภาวะผู้นำของบริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ”. **ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง. “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์: ศึกษาเฉพาะกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต**. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓.

สุรัตน์ กลั่นประเสริฐ. “ภาวะผู้นำทางการบริหารโดยการประยุกต์ใช้ตามหลักปฐิธธรรม ๗: กรณีศึกษาบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

### (๓) บทความ:

ถวิลวดี บุรีกุล และ รัชวดี แสงหะหมัด. “การเสริมพลังของผู้หญิงในการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประเทศไทย”. **วารสารสถานบันพระปกเกล้า**. ปีที่ ๑๔ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๙): ๖๖-๖๗.

พิเชฐ ทังโต. “การบริหารความขัดแย้งในองค์กรด้วยพุทธวิธี”. ใน **วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, ปีที่ ๒ ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชา ประจำปี ๒๕๕๘. (คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘): ๘๖-๙๗.

มนูญ มุกข์ประดิษฐ์. “แต่พระผู้เป็นมหาชนก (ทฤษฎีใหม่และเศรษฐกิจพอเพียง)”. **วารสารเทคโนโลยีชาวบ้าน**.

### (๔) สื่อออนไลน์:

กมลชนก ทีชะกุล. **ศึกษมรดก 'น้ำพริกเผาแม่ประนอม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.nationtv.tv/main> [๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐].

ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. **คุณสมบัติของผู้นำ ๑๑ ประการ**. จากหนังสือ CEO โลกตะวันออก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://thaimarketing.in.th> [๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

กิ่งอ้อ เล่าสง, ศูนย์ข่าววิศรา สมาคมนักข่าวนักหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทยแดงโม" สมานฉันท์ "ความสุขอยู่กับการได้ทำ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://prachatai.com>, 16 มิถุนายน 2006 [๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙].

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.มาตรฐานการส่งเสริมการพัฒนาศตริ. หน้า ๑๘.

[ออนไลน์].แหล่งที่มา:

ชำนาญ ฉายวิจิต. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://sites.google.com/site/chamnam> [๖ ตุลาคม ๒๕๖๐].

ดร.จรวพร ธรณินทร์. “จุดอ่อนของสตรีมกอยู่กับการควบคุมอารมณ์”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https://www.moe.go.th/charuaypon/works/word\\_charuaypon\\_112.doc](https://www.moe.go.th/charuaypon/works/word_charuaypon_112.doc) [๖ มีนาคม ๒๕๖๐].

ดร. โสภณ ภูเกล้าล้วน. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts>[๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

ดร.อัจฉรา จัยเจริญ. **ภาวะผู้นำของสตรี**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.posttoday.com> [๖ ตุลาคม ๒๕๖๐]

ทิฆัมพร อาญาจสวัสดิ์. **บทบาทของสตรีไทยในยุคปัจจุบัน**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.bloggang.com/mainblog>. [๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๐].

รศ. ดร.พาณี สีตะกลิน. **ลดอัตราสู่ความเป็นเลิศขององค์กร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.stou.ac.th>. [๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

ศ.ดร. จิระ หงส์ดลารมภ์. **ผู้หญิงเป็นผู้นำ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org> [๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๐].

ASTV ผู้จัดการรายวัน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.manager.co.th/Daily/ViewNews](http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews), [๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๙].

บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีพี (ประเทศไทย) จำกัด. **เทคนิคการสร้างทีมเวิร์คเพื่อขับเคลื่อนองค์กร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://th.jobsdb.com/th-th/articles> [๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์. **ผู้นำพลังคิดเชิงบวก**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.entaining.net/in-house-positive-energy-leader.php>[ ๑ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

ผศ.ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน. หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับประจำวันที ๓ สิงหาคม ๒๕๕๖. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://jitwiwat.blogspot.com/2013/08/blog-post.html> [๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

พระมหาสมชาย ฐานวุฑโฒ. **ความยุติธรรมกับความสามัคคีทุ่มเทใจในการทำงานภายในองค์กร**. “ทัน โล ก หัน ธรรม ”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/422146> [๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

อ่อนเรือน ทองอยู่สุข. **มิติสตรี วิถีสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยสังคม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org>. [๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๐].

## (๕) สัมภาษณ์:

สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, รศ. ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ พระราชปริยัติมุนี, รศ. ดร., คณบดีคณะพุทธศาสตร์, ๑๗ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ พระราชสิทธิมุนี วิ, ดร., ผู้อำนวยการสถาบันวิปัสสนาธุระ, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ พระศรีวินยาภรณ์, ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๑๓ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ พระธรรมโพธิวงศ์, เจ้าอาวาสวัดไทยพุทธคยา, ๒๕ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ พระธรรมปัญญาบดี, นายกสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นายพยนต์ สินธุนาวา, รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ, ๒๖ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณปวีณา หงสกุล, ประธานมูลนิธิปวีณาหงสกุลเพื่อเด็กและสตรี, ๑๘ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณศิริรัช โรจนพฤกษ์, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทคอมลิงค์ จำกัด ประธานกรรมการบริหาร บริษัทอเทอนีล เอนเนอจี จำกัด (มหาชน), ๒๒ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณหญิงโรส บริบาลบุรีภัณฑ์, ที่ปรึกษามูลนิธิโสละในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเปล่งประสิทธิ์สายลม, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นายนิวัฒน์ แจ่มอริยวงศ์, ประธานกรรมการบริษัทเอเวอร์กรีน ซิปป์ เอเยนซี (ไทยแลนด์) จำกัด, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นายสุภชัย วีระภุชงค์, รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยนครพัฒนา จำกัด ผู้บริหารโรงแรมโซฟิเทล อังกอร์โกคีธารา, โนวาเทล โกคีธารา ภูเก็ต, ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณเจียร พรพาณิชย์, ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด, ๒๘ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณพูนพรรณ ไชยกุล, ประธานบริษัทศิยส์สตาร์พรีอบเพอตี จำกัด, ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณรัชชา บริบาลบุรีภัณฑ์, นายกสมาคมนักเรียนเกาอังกฤษในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเปล่งประสิทธิ์, ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ ผศ. ดร. วรินทร์ย์ เยาว์ธานี, รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ ลักษณะโกคิน, กรรมการผู้จัดการ บริษัทซิงเกอร์ จำกัด มหาชน, ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณอนันท์ ปวนะฤทธิ์, อติตรองปลัดกระทรวงต่างประเทศ อติตเอกอัครราชทูต รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้บริหารบริษัทเอสพี เรียลตี้ จำกัด, ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณเกษม มูลจันทร์, อติตรองอธิบดีกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม, ๓๑ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นายธวัชชัย ไทยเขียว, รองปลัดกระทรวงยุติธรรม, ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ คุณนุชนภา วงษ์เจริญสิน, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เจริญสินแอสเซท จำกัด, ๑๙ มกราคม ๒๕๖๒.

สัมภาษณ์ นายอมร กิจเชวงกุล, อดีตรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๘), ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

## ๒. ภาษาอังกฤษ

### 1. Secondary Source

#### (I) Books:

Anne Brockbank. and Ian McGill. “A Map of Mentoring and Coaching”. Facilitating Reflective Learning through Mentoring & Coaching, 2006.

Bari, Farzana. Women’s Political Participation: Issues and Challenges. Division for the Advancement of Women (DAW), (United Nation. Bari, 2005.

Clutterbuck and Kernagham. S. The Power of Empowerment: Release The Hidden Talent of Employees. New York: International Publishers, 1995.

Egan Gerard. 1990: 30. cited in Brockbank and MacGill, 2006.

Hawkins and Shohet. 1989: cited in Brockbank and MacGill, 2006.

Heller, Trudy. Women and Men as Leaders: in Business. Educational and Social Service Organizations, New York: Praeger, 1965.

John Whitmore. cited in Brockbank and MacGill, 2006, 1996.

James Flaherty 1999: cited in Brockbank and MacGill, 2006.

Jenny Roger 2004: cited in Brockbank and MacGill, 2006.

Janet Price. Women's Development: Welfare Projects of Political Empowerment?. Amsterdam Conference, 1977.

Johnson. Feminist as Radical Humanism. Boulder, CO: Westview Press, 1987.

Simone De Beauvoir, Second sex, New York: Knopf, 1953.

Kram Kathy 1988:49, cited in Brockbank and MacGill, 2006.

Kirkpatrick, Jean J. Political Woman. New York: The Eagleton Institute of Politics, Rutgers University, 1974.

Mark W. Lusk, and Hoff, Marie D. Sustainable Social Development. Social Development Issues, 1994.

Moser's. Caroline Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs' in World Development. New York: Vintage Books, 1979 – 1985.

Parsloe and Wray, 2000. cited in Brockbank and MacGill, 2006.

Page Steve and Wosket Val. 1994:34, cited in Brockbank and MacGill, 2006.

Susan Alvey. “The Element of Successful Coaching” cited in Ibara, 2004.

Unker. Rhoda K. and Male Femal: Psychological Perspectives. New York: Harper&Row, 1979.

Woshinsky, Oliver H. **Culture and Politics, Eaglewood Cliffs.** NJ: Prentice Hall, 1995.

ภาคผนวก



## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### เรื่อง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการ

๑. ท่านคิดว่าสภาพภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในสังคมปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำเพื่อสันติภาพควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพในวิทยาการสมัยใหม่เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่ามีกิจกรรมใดที่ส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพเชิงพุทธบูรณาการควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕

วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

กราบเรียน พระธรรมปัญญาบดี นายกสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส ๒ พหล - สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น โดยในการทำคุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

นิสิตที่จะให้สัมภาษณ์  
๑๗: ธรรมปัญญาบดี

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕

วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

กราบเรียน พระราชวรเมธี, รศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟลสพหล - สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพามาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๐๖๐๑๓  
ม.ค.๖๑  
(พร.หรรษา, รศ.ดร.)  
๑๑ ม.ค. ๖๑

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๕๘-๐๐๐ ภายใน ๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕

วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

กราบเรียน พระราชสิทธิมนี, ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสันติศึกษา

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟลสปทล - สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำดุชฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุชฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมัน โดยในการทำดุชฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรามาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขอเสนอขอคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี



(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

  
 พระราชสิทธิมนี  
 ๑๑ มกราคม ๒๕๖๑  
 ๑๖.๓๐

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕

วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

กราบเรียน พระราชปรีดีมณี, รศ.ดร. คณบดีคณะพุทธศาสตร์

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟลสปาร์ค - สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมัน โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพามาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออุมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๑๗ ม.ค. ๖๑

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕

วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟลสปาร์ค - สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๕๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำดุซกฏินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุซกฏินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมัน โดยในการทำดุซกฏินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพามาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๑๑ ม ค ๖๑

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร พระศรีวินยาภรณ์, ดร.

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาคพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส ๒ พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำคุณวุฒินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเรียน/เจริญพรมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออุไมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ  
ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา  
๑๓ ม.ค. ๖๒

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร คุณศิริณี ไชยชนพุกษ์

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท คอมลิ่งค์ จำกัด

- ประธานกรรมการบริหาร บริษัท อินเทอร์เน็ต เอ็นเนอจี้ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส ๒ พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๕๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุณนิตินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหากษัตริย์ ธรรมมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำคุณนิตินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออโณทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

๑-๕-๖๕๖๒-๖๕๖๒  
ศิริณี ไชยชนพุกษ์

(พระมหากษัตริย์ ธรรมมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร คุณปวีณา หงสกุล

อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์

ประธานมูลนิธิปวีณาหงสกุลเพื่อเด็กและสตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

๑๑ ต.ค.

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส ๒ พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำดุขุฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุขุฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำดุขุฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

ผศ.ดร.ลิ่มเจริญ

ป.ร. ๒

18 ม.ค. ๖2

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

๑๓ ธันวาคม ๖๑ ๑๘ ม.ค. ๖๒ ๒๓ ๑๗.๐๐๐

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย  
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
 www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร คุณหญิงโรส บริบาลบุรีภัณฑ์

ที่ปรึกษามูลนิธิโสสะในพระบรมราชูปถัมภ์

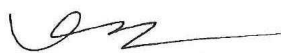
ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์สายลม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
 สันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟลส พหล  
 - สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
 ได้รับอนุมัติให้ทำดุขุฎินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
 ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุขุฎินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
 อุทัย สติมัน โดยในการทำดุขุฎินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
 ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
 ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
 สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
 เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี



(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

น.ส. ส. ส. ส. ส. ส.  
 (๑-๔๗) น.ส. ส. ส. ส. ส.  
 (๑-๔๗) น.ส. ส. ส. ส. ส.

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร

นายคณัย วีระพงษ์ดี

- รองกรรมการผู้จัดการ ม. โชนนครนิคมฯ จำกัด

- ผู้จัดการโรงแรมโรงแรม จังกอร์ โกดังเก่า , โรงแรม โกดังเก่า ภูเก็ต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำคุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

รศ.ดร.ธรรมา โส  
16/1/19



(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร

คุณนิพนธ์ แจ่มจริยวงศ์

- ประธานกรรมการ บริษัท เอจเจอร์กิ้น จีปิง เอเจนซี (ไทยแลนด์) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟลส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำดุชฎินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำดุชฎินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออโนทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ.ดร.  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ  
ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

นิพนธ์ แจ่มจริยวงศ์

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร คุณพนพรรณ ไชยกุล

- ประธานบริษัท คีวีสตาร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
- ผู้บริหารโครงการนิคมมาคอนโดมิเนียมแห่งใหม่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส ๒ พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุณนิตินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมั่น โดยในการทำคุณนิตินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

ในโอกาสที่เรียนมา  
คุณกุลธิดา ลิ่มเจริญ  
อธิการบดี  
พระมหาหรรษา  
(รองศาสตราจารย์)

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก  
เรียน/เจริญพร คุณเอกพันธ์ ปวงละอ์ - อดีตรองปลัดกระทรวงต่างประเทศ อดีตเอกอัครราชทูต  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ ฉบับร่างบรรณ ๑๖ ฉบับ เรขขัตติ จักก

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารภูมิพิณ เฟลส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคหุณินพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคหุณินพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำคหุณินพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

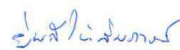
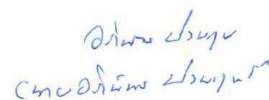
จึงขออุไมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี



(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร คุณรัชชา บริบาลบุรีภัณฑ์

นายกสมาคมนักเรียนเก่าอังกฤษในพระบรมราชูปถัมภ์

ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแปลงประสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารภูมิพิณ เฟลส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุณนิตินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมั่น โดยในการทำคุณนิตินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขอเสนอขอขอบคุนล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

อนันต์ สังเกต  
3๗๖ ๒๒๖/๒๒  
11/1/62

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร คตอเมธ กิจรุ่งเรือง (อดีตองคมนตรี ราชการกรุงเทพมหานคร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส ๒ พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำดุขุฎินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุขุฎินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำดุขุฎินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออุมทนาขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร

คุณเชษฐ พรมมาโชติ  
- ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคหุขุณินพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคหุขุณินพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำคหุขุณินพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออุมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

อ.เชษฐ พรมมาโชติ  
เชษฐ พรมมาโชติ

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔

www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร

คุณเกษม มลจันทร์

- อดีตรองอธิบดีกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส ๒ พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออุมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร นางนงลักษณ์ ลักษณะโกคิน กรรมการผู้จัดการ บริษัท ชิงเกอร์ จำกัด มหาชน  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟลส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำดุชนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุชนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำดุชนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออโนทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

อ.ศิริวิไลวรรณ  
16/1  
(นางสาวศิริวิไลวรรณ วัฒนศิริ)  
๑๕ มกราคม ๒๕๖๒

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร คุณนุชนภา วงษ์เจริญสิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เจริญสินแอสเซท จำกัด  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๕๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมั่น โดยในการทำคุณวุฒินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออโนทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ฉันทนา นามะ

19/1/62

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก  
เรียน/เจริญพร รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (นายพนธ์ สินธุนาวา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารภูมิพิณี เฟส ๒ พล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๕๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคหุณินพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคหุณินพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำคหุณินพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออุไมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

(นายพนธ์ สินธุนาวา)  
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร รองปลัดกระทรวงยุติธรรม (นายรัชชัย ไทยเนียม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุณนิตินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำคุณนิตินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออุมิทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๕๓๖

(นายรัชชัย ไทยเนียม)

รองปลัดกระทรวงยุติธรรม

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร ผศ.ดร. วรวิทย์ เกียรติ- รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาคพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำดุขุฎินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุขุฎินิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมัน โดยในการทำดุขุฎินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขอเสนอขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผศ.ดร. วรวิทย์ เกียรติ

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๕



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร พระธรรมโพธิวงศ์

หัวหน้าพระธรรมทูตสายอินเดีย-เนปาล

เจ้าอาวาสวัดไทยพุทธคยา อินเดีย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
สันติศึกษา ภาควิชา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล  
- สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐  
ได้รับอนุมัติให้ทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.  
อุทัย สติมั่น โดยในการทำคุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจาก  
ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออโนทนาขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ด้วยความรู้  
พระมหาหรรษา  
๑ กพ. ๖๒.

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

## ประมวลภาพการสัมภาษณ์



สัมภาษณ์ พระราชสิทธิมนี วิ, ดร., ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยศาสนาธรรมะ

วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ พระธรรมโพธิวงศ์, หัวหน้าพระธรรมทูตสายอินเดีย - เนปาล

เจ้าอาวาสวัดไทยพุทธคยา อินเดีย

วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ พระศรีวินยาภรณ์, ดร. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ พระราชปรียัติมุนี, รศ. ดร., คณบดีคณะพุทธศาสตร์

วันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ พระธรรมปัญญาบดี, นายกสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร., คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๒



พระราชวรเมธี, รศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

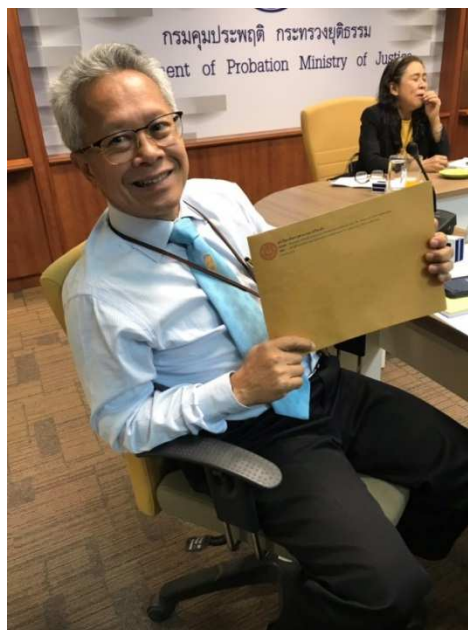
วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณอภินันท์ ปวนะฤทธิ์, อดีตรองปลัดกระทรวงต่างประเทศ อดีตเอกอัครราชทูต

รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้บริหารบริษัทเอสพี เรียลตี้ จำกัด

วันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณธวัชชัย ไทยเขียว รองปลัดกระทรวงยุติธรรมและโฆษกกระทรวงยุติธรรม

วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ นายพยนต์ สินธุนาวา, รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ

วันที่ ๒๖ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณพูนพรรณ ไชยกุล ประธานบริษัทคีสตาร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

ผู้บริหารโครงการนิมมานาคอนโดมีเนียม เชียงใหม่

วันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณหญิงโรส บริบาลบุรีภัณฑ์, ที่ปรึกษามูลนิธิโสละในพระบรมราชินูปถัมภ์

ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเปล่งประสิทธิ์สาيلم

วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ ลักษณะโกคิน, กรรมการผู้จัดการ บริษัทซิงเกอร์ จำกัด มหาชน

วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณรัชชา บริบาลบุรีภัณฑ์, นายกสมาคมนักเรียนเก่าอังกฤษในพระบรมราชูปถัมภ์  
ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเปตังประสิทธิ์

วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๒



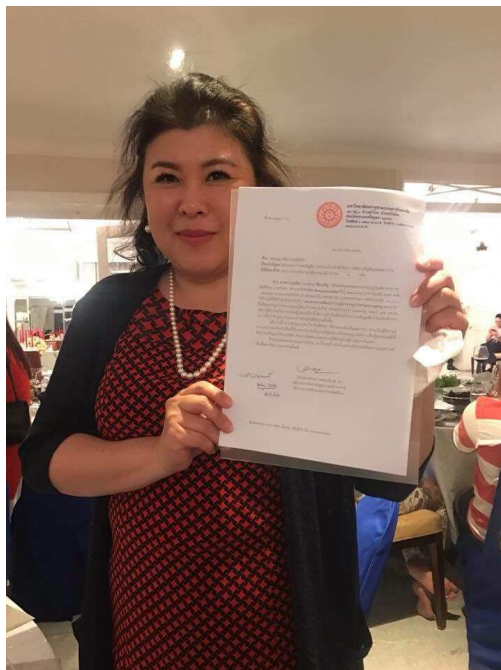
สัมภาษณ์ คุณเกษม มุลจันทร์, อดีตรองอธิบดีกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม

วันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ นายสุภชัย วีระภุชงค์ รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทยนครพัฒนา จำกัด ผู้บริหาร  
โรงแรมโซฟิเทล อังกอร์โกคีธารา, โนวาเทล โกคีธารา ภูเก็ต

วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณนุชนภา วงษ์เจริญสิน, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เจริญสินแอสเซต จำกัด

วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณศิริรัช โรจนพฤกษ์, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทคอมลิงค์ จำกัด

ประธานกรรมการบริหาร บริษัทอิตีเอนิล เอนเนอยี จำกัด (มหาชน)

วันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ นายนิวัฒน์ แจ้งอริยวงศ์, ประธานกรรมการบริษัทเอเวอร์กรีน ชิปปิ้ง เอเยนซี  
(ไทยแลนด์) จำกัด

วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ ผศ. ดร. วรินทร์ีย์ เยาว์ธานี, รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

วันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ นายอมร กิจเชวงกุล, อดีตรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๘)

วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณเจียร พรพาณิชย์, ประธานกรรมการบริหารบริษัทไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น จำกัด

วันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๖๒



สัมภาษณ์ คุณปวีณา หงสกุล, ประธานมูลนิธิปวีณาหงสกุลเพื่อเด็กและสตรี

วันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๒

## หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ๗๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอนิมนต์ท่านเป็นประธานในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) งานวิจัยของนิสิต  
เรียน พระเมธาวิเชียร, รศ.ดร.

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารภูมิพิณเพลส พหล -  
สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๕๐๐ ได้รับ  
อนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมี พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมัน เป็นคณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์  
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเมตตาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ  
เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น.  
เป็นต้นไป ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสน์นานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียน/เจริญพามาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและนำสิ่งที่ได้  
จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านไปปรับประยุกต์ใช้เพื่อการวิจัยต่อไป และขออโนทนาขอบคุณท่านเป็น  
อย่างยิ่งที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้





(พระเมธาวิเชียร, รศ.ดร.)



(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสน์นานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๔-๖๗๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๘๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๓๐

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) งานวิจัยของนิสิต

เรียน/เจริญพร พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๕๐๗๔ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา ศาสนาและจิตวิทยา ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารภูมิปัญญา พิเศษ พหล - สะพานควาย ถนนประดิษฐ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ซึ่งมี พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเมตตาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและนำสิ่งที่ได้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านไปปรับประยุกต์ใช้เพื่อการวิจัยต่อไป และขออนุโมทนาขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๘๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๓๐

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

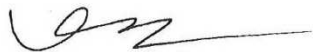
เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) งานวิจัยของนิสิต

เรียน/เจริญพร ศ.(พิเศษ) ร.ท.ดร.บรรณจบ บรรณรุจิ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๐๕๐๗๔ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา ศาสนา ศีล ปิณฑะ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารภูมิปัญญา พลัส พหล - สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ซึ่งมี พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเมตตาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

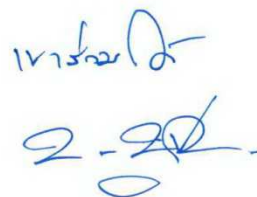
จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและนำสิ่งที่ได้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านไปปรับปรุงประยุกต์ใช้เพื่อการวิจัยต่อไป และขออนุโมทนาขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้



(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา



ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๘๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๓๐

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) งานวิจัยของนิสิต

เรียน/เจริญพร พระราชสิทธิมนี, ดร.

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา ๑๗๑/๗๐๔ อาคารภูมิพิณี เฟส พหล -  
สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับ  
อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมี พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมัน เป็นคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์  
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเมตตาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ  
เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น.  
เป็นต้นไป ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและนำสิ่งที่ได้  
จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านไปปรับประยุกต์ใช้เพื่อการวิจัยต่อไป และขออนุโมทนาขอบคุณท่านเป็น  
อย่างยิ่งที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ  
ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

น.ส.กุลธิดา ลิ้มเจริญ  
พ.ศ. ๒๕๖๒  
๐๓ ก.พ. ๖๒

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๘๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๓๐

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) งานวิจัยของนิสิต

เรียน/เจริญพร พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลัมเจริญ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล - สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ซึ่งมี พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมัน เป็นคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเมตตาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและนำสิ่งที่ได้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านไปปรับประยุกต์ใช้เพื่อการวิจัยต่อไป และขออัญมโทนาขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๑๗๑/๗๐๔  
๑ ก. ๒. ๖๒

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลัมเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๒๙



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) งานวิจัยของนิสิต  
เรียน/เจริญพร อาจารย์เกษม มูลจันทร์  
สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาคพิเศษ ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารภูมิพิณีเพลส พหล -  
สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับ  
อนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมี พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สดมัน เป็นคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์  
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเมตตาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ  
เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น.  
เป็นต้นไป ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและนำสิ่งที่ได้  
จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านไปปรับประยุกต์ใช้เพื่อการวิจัยต่อไป และขออนุโมทนาขอบคุณท่านเป็น  
อย่างสูงที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๑๐ ก.พ. ๖๒

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๒๙



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) งานวิจัยของนิสิต

เรียน/เจริญพร ดร.อำนาจ บัวศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ่มเจริญ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล -  
สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๔๐๐ ได้รับ  
อนุมัติให้ทำคุณูปการเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมี พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมัน เป็นคณะกรรมการควบคุมคุณูปการ  
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเมตตาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ  
เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น.  
เป็นต้นไป ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและนำสิ่งที่ได้  
จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อการวิจัยต่อไป และขออโนทนาขอบคุณท่านเป็น  
อย่างสูงที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้





(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๒๙



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔  
www.mcu.ac.th

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) งานวิจัยของนิสิต

เรียน/เจริญพร ผศ.ดร.อุทัย สติมัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกุลธิดา นามสกุล ลิ้มเจริญ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๗๔ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชา ที่อยู่ ๑๗๑/๗๐๔ อาคารลุมพินี เฟส พหล -  
สะพานควาย ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ ๑๐๕๐๐ ได้รับ  
อนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”  
ซึ่งมี พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ ผศ.ดร.อุทัย สติมัน เป็นคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์  
ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเมตตาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ  
เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ” ในวันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น.  
เป็นต้นไป ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสน์นานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตได้ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและนำสิ่งที่ได้  
จากการสนทนากลุ่มเฉพาะของท่านไปปรับปรุงประยุกต์ใช้เพื่อการวิจัยต่อไป และขออนุโมทนาขอบคุณท่านเป็น  
อย่างยิ่งที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสน์นานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ผู้ประสานงาน: นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘-๒๘๒๘-๖๗๗๖



ลงชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางธุรกิจตามแนวพุทธบูรณาการ”

นำเสนอโดย นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ นิสิตปริญญาเอก สาขาสันติศึกษา (ภาคพิเศษ) หลักสูตรแบบ ๒.๑  
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐-๑๗.๐๐ น.

ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ ชั้น ๒  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

| ที่                                                       | ชื่อ-ฉายา/นามสกุล               | ตำแหน่ง                                                                                              | ลงชื่อ | หมายเหตุ |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ                                    |                                 |                                                                                                      |        |          |
| ๑                                                         | พระมหาพรหม ธรรมหาโส, รศ.ดร.     | ประธานกรรมการที่ปรึกษา                                                                               |        |          |
| ๒                                                         | ผศ.ดร.อุทัย สติมัน              | กรรมการที่ปรึกษา                                                                                     |        |          |
| ผู้ดำเนินรายการสนทนากลุ่ม (Moderator)                     |                                 |                                                                                                      |        |          |
| ๑                                                         | ผศ.ดร.อุทัย สติมัน              | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย<br>สวนดุสิต                                                                  |        |          |
| ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) |                                 |                                                                                                      |        |          |
| ๑                                                         | พระเมธาวิเชียร, รศ.ดร.          | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มจร                                                                          |        |          |
| ๒                                                         | พระราชสิทธิมนี วิ.,ดร.          | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสันนา<br>ธุระ มจร                                                              |        |          |
| ๓                                                         | พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร.       | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                                                                                  |        |          |
| ๔                                                         | พระมหาพรหม ธรรมหาโส, รศ.ดร.     | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธ<br>ศาสนานานาชาติ                                                             |        |          |
| ๕                                                         | ศ.(พิเศษ) ร.ท.ดร.บรรจบ บรรณรุจิ | อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิประจำ<br>หลักสูตรสันติศึกษา                                                      |        |          |
| ๖                                                         | ดร.อำนาจ บัวศิริ                | อดีตผู้อำนวยการสำนัก<br>เลขาธิการมหาเถรสมาคม                                                         |        |          |
| ๗                                                         | นายเกษม มูลจันทร์               | อดีตรองอธิบดีกรมควบคุม<br>ประพฤติ กระทรวงยุติธรรม                                                    |        |          |
| ๘                                                         | นางสาวรัชญา บริบาลบุรีภัณฑ์     | ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเปล่ง<br>ประสิทธิ์สายลม/นายกสมาคม<br>นักเรียนเก่าอังกฤษในพระบรม<br>ราชูปถัมภ์ |        |          |



ลงชื่อผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์

สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสันติภาพตามแนวพุทธบูรณาการ”

นำเสนอโดย นางสาวกุลธิดา ลิ่มเจริญ นิสิตปริญญาเอก สาขาสันติศึกษา (ภาคพิเศษ) หลักสูตรแบบ ๒.๑  
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันอาทิตย์ที่ ๑๐ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐-๑๗.๐๐ น.

ณ ห้องพุทธปัญญา อาคารวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ ชั้น ๒

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

| ที่ | ชื่อ-ฉายา/นามสกุล          | ตำแหน่ง      | ลงชื่อ        | หมายเหตุ |
|-----|----------------------------|--------------|---------------|----------|
| ๑   | พระสมณวิมลคุณ สิริรังสรรค์ | อธิการบดี    | พระสมณวิมลคุณ |          |
| ๒   | พระสมณวิมลคุณ สิริรังสรรค์ | อธิการบดี    | พระสมณวิมลคุณ |          |
| ๓   | พระสมณวิมลคุณ สิริรังสรรค์ | อธิการบดี    | พระสมณวิมลคุณ |          |
| ๔   | พระสมณวิมลคุณ สิริรังสรรค์ | อธิการบดี    | พระสมณวิมลคุณ |          |
| ๕   | รศ.ดร.สุวิทย์ วัฒนศิริ     | รองอธิการบดี | รศ.ดร.สุวิทย์ |          |
| ๖   | ดร.อริสรา อธิคุณ           | คณบดี        | ดร.อริสรา     |          |
| ๗   | ดร.อริสรา อธิคุณ           | คณบดี        | ดร.อริสรา     |          |
| ๘   | ดร.อริสรา อธิคุณ           | คณบดี        | ดร.อริสรา     |          |
| ๙   | ดร.อริสรา อธิคุณ           | คณบดี        | ดร.อริสรา     |          |
| ๑๐  | ดร.อริสรา อธิคุณ           | คณบดี        | ดร.อริสรา     |          |
| ๑๑  |                            |              |               |          |
| ๑๒  |                            |              |               |          |
| ๑๓  |                            |              |               |          |
| ๑๔  |                            |              |               |          |
| ๑๕  |                            |              |               |          |
| ๑๖  |                            |              |               |          |
| ๑๗  |                            |              |               |          |
| ๑๘  |                            |              |               |          |
| ๑๙  |                            |              |               |          |
| ๒๐  |                            |              |               |          |

|            |                         |                                                                                                                              |                         |  |
|------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--|
| ๙          | คุณอนันต์ ปวนะฤทธิ์     | อดีตรองปลัดกระทรวง<br>ต่างประเทศ/อดีต<br>เอกอัครราชทูต/รองเลขาธิการ<br>นายกรัฐมนตรี/ผู้บริหาร บริษัท<br>เอสพี เรียลตี้ จำกัด |                         |  |
| นิตินำเสนอ |                         |                                                                                                                              |                         |  |
| ๑          | นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ | พธ.ด. รุ่นที่ ๑ แบบ ๒.๑                                                                                                      | นางสาวกุลธิดา ลิ้มเจริญ |  |

## ประมวลภาพการการสนทนากลุ่ม







## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : นางสาวกุลธิดา ลี้มเจริญ
- เกิด : ๒๒ ตุลาคม ๒๕๑๖
- การศึกษา : ปริญญาตรี สาขาสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ปริญญาโท สาขาธรรมนิเทศ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ประวัติการทำงาน : ดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- ประวัติการทำงานด้านการเผยแพร่ธรรม: เป็นพิธีกร และจัดประสานงาน
- : โครงการตะวันธรรม ณ โรงแรมตะวันนา
  - : โครงการธรรมเปี่ยมสุข ณ อาคารอามิโก้ทาวเวอร์ บางรัก กรุงเทพมหานคร
  - : โครงการดวงใจในดวงธรรม ณ บริษัทเคพี เอ็มจี อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ สาทร
  - : โครงการธรรมโอสธ ณ โรงพยาบาลหัวเฉียว กรุงเทพมหานคร
- ที่อยู่ปัจจุบัน : ๑๗๑/๗๐๔ ถ.ประดิพัทธ์ สามเสนใน พญาไท กรุงเทพมหานคร ๑๐๕๐๐