

# ผู้นำแห่งอนาคต

คุณธรรม การนำร่วม  
และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

ผู้นำแห่งอนาคต  
Leadership for the Future  
(Ethical • Collective • Transformative)

ผู้นำแห่งอนาคต : คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

จุมพล พูลภัทรชีวิน  
ชฎา วัฒนศิริธรรม  
ชัชวาลย์ ศิลปกิจ  
ชัยวัฒน์ ธีรพันธุ์  
ทิวา ณ นคร  
ธัมมบัณฑิตภิรมย์  
บุญสร้าง เนียมประดิษฐ์  
ปิยะสกล สกลสัตยาทร  
วรากรณ์ สามโกเศศ  
วันชัย ดันติวิทยาพิทักษ์  
วินัย พงศ์ศรีเพียร  
สุขสรรค์ กันตะบุตร  
อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์  
เอนก เหล่าธรรมทัศน์

ศักดิ์สินี เอมะศิริ  
พรรัตน์ วชิราชัย  
ชลนภา อนุกุล สัมภาษณ์-เรียบเรียง  
จารุปภา วะสี บรรณาธิการ

ผู้นำแห่งอนาคต  
Leadership for the Future  
(Ethical • Collective • Transformative)



## ผู้นำแห่งอนาคต

คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

## ผู้นำแห่งอนาคต : คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

จารุปภา วะสี บรรณาธิการ

ศักดิ์สิทธิ์ เอมะศิริ สัมภาษณ์ เรียบเรียง ประสานงานต้นฉบับ

พรรัตน์ วชิราชัย ชลนภา อนุกุล เรียบเรียง

### ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ศักดิ์สิทธิ์ เอมะศิริ

ผู้นำแห่งอนาคต : คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน.--นครปฐม  
: โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, 2557.

264 หน้า.

1. ผู้นำ. 2. ภาวะผู้นำ. I. พรรัตน์ วชิราชัย, ผู้แต่งร่วม. II. ชลนภา อนุกุล, ผู้แต่ง  
ร่วม. III. จารุปภา วะสี, บรรณาธิการ. IV. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 978-616-279-520-6

ISBN 978-616-279-520-6 สงวนลิขสิทธิ์ © 2557

พิมพ์ครั้งแรก สิงหาคม ๒๕๕๗ จำนวน ๑,๕๐๐ เล่ม

ราคา ๒๕๐ บาท

จัดพิมพ์โดย

โครงการผู้นำแห่งอนาคต

ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

๙๙ อาคารประชาสังคมอุดมพัฒน์ ชั้น ๔

ถนนพุทธมณฑลสาย ๔ ต.ศาลายา

อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙๒-๔๓๗-๔๑๘๖

โทรศัพท์ ๐๒-๔๔๑-๕๒๒๒ โทรสาร ๐๒-๔๔๑-๕๒๒๓

อีเมล [opleadership@mahidol.ac.th](mailto:opleadership@mahidol.ac.th)

เว็บไซต์ <http://www.ce.mahidol.ac.th/leadership.com/>

[leadershipforthefuture2014](http://leadershipforthefuture2014)

เฟซบุ๊ก <https://www.facebook.com/leadershipforthefuture2014>

ประสานงาน

กฤษกร วงษ์ศรีษะ

รูปเล่ม/ผลิต

สำนักพิมพ์ภูสายแดด <[ipote2512@gmail.com](mailto:ipote2512@gmail.com)>

พิสูจน์อักษร

พจน์ กิริชไกรวรรณ

แบบปก/ภาพประกอบ

วรมันต์ โสภณปฏิมา

พิมพ์ที่

บริษัท วี. พรินท์ (1991) จำกัด

## ผู้นำแห่งอนาคต

คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน

ผู้นำแห่งอนาคต  
Leadership for the Future  
Ethical • Collective • Transformative



# คำนำ

วิกฤตของบ้านเมืองที่เราผู้คนในสังคมไทยร่วมกันเผชิญมานานปี เป็นสภาวะคุกรุ่นเรื่องจริงที่เกิดจากการสะสมพลังงานความอึดอัดคับข้องใจของผู้คนจำนวนมาก ไม่ว่าจะฝ่ายไหน ที่ล้วนรู้สึกว่าคุณบังคับให้ตกอยู่ในสภาพที่ไม่ชอบใจ ไม่เป็นธรรม ไม่น่าปรารถนา และกำลังดิ้นรนด้วยความหวังอันแรงกล้าที่จะทะลุทะลวงสิ่งใดก็ตามที่เชื่อว่าเป็นอุปสรรคขัดขวางนั้น เพื่อเข้าถึงความความอยู่ดีมีสุขทั้งของตนเองและคนรอบตัว

ในขุมพลังงานสะสมที่รอเวลาระเบิดออก และท่ามกลางสถานการณ์ประหลาดอย่างยิ่งเช่นนี้ ประสบการณ์จากพื้นที่ส่วนต่างๆ ของโลกในประวัติศาสตร์อันยาวนานของมนุษย์บอกเราว่า เรากำลังยืนอยู่บนทางแพร่งของสถานการณ์ที่เป็นไปได้สามรูปแบบ

ทางแพร่งที่หนึ่ง สังคมของเราจะต้องเผชิญกับเรื่องเลวร้ายและหายนภัยระลอกแล้วระลอกเล่าจนสังคมล่มสลายและถดถอยไปสู่สังคมบุพกาลในยุคที่ขว้างปากันทำร้ายกันด้วยก้อนหิน

ทางแพร่งที่สอง เป็นหนทางที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุดในสถานการณ์ร่วมกันของโลกปัจจุบัน คือสังคมของเราจะติดตันและวนเวียนอย่างไร้ทางออกอยู่ในสภาวะของการใช้อำนาจเบ็ดเสร็จ การพึ่งพิงกับระบบอุปถัมภ์ การใช้ความรุนแรงต่อกันทั้งทางวาจา อาวุธ และการทำลายล้างฝ่ายตรงข้ามผ่านสื่อต่างๆ หรือแม้แต่การรวมตัว-ชุมนุมเสนอทางออกของแต่ละฝ่าย

แต่ก็ตกกันผู้เห็นต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ประเด็นสำคัญของทางแพร่งนี้คือเราจะยังตกอยู่ใต้การปกครองของผู้ปกครองที่มีอำนาจล้นฟ้า นี้อจล และหลอกลวงกลุ่มแล้วกลุ่มเล่าตลอดเวลา

และทางแพร่งสุดท้ายคือโอกาสที่สังคมของเราสามารถเกิดใหม่ โดยเปลี่ยนผ่านตัวเองเข้าสู่วิถีการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดูแลผู้คนทรัพยากรธรรมชาติ และวัฒนธรรมอย่างเป็นองค์รวม ภาคส่วนต่างๆ ในแต่ละพื้นที่เข้ามาเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายบูรณาการด้วยความสัมพันธ์แนวราบ มีการกระจายอำนาจอย่างเท่าเทียม และเป็นสังคมที่เคารพศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นมนุษย์ของคนเล็กคนน้อยคนยากคนจน ไม่มีส่วนใดถูกละทิ้งปฏิเสธ หรือทำลายอย่างจงใจ

ในสถานการณ์คุกรุ่น ประหลาด และไม่แน่นอนอย่างยิ่งนี้ เรา--โครงการผู้นำแห่งอนาคต มีความเชื่อเหมือนที่หลายคนเชื่อว่า ท่ามกลางความยากลำบากที่ทุกฝ่ายเผชิญอยู่ เรายังมีโอกาสร่วมกันที่จะลงมือถากถางหนทางรกร้าง เพื่อจะพบว่าตนเองและเพื่อนร่วมสังคมกำลังก้าวเดินไปบนหนทางใหม่ที่แตกต่างออกไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง

หนังสือเล่มนี้--*ผู้นำแห่งอนาคต : คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน* เป็นความพยายามหนึ่งของโครงการผู้นำแห่งอนาคต ในการเปิดพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของสังคม ผ่านประสบการณ์และปัญญาญาณอันหลากหลายของผู้ที่พากเพียรนำพาตนเอง องค์กร และสังคม เดินทางสู่ภูมิใหม่ที่คนทั้งหมดสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

อย่างไรก็ตาม คำบอกเล่าจากผู้เดินทางล่วงหน้าไปก่อนนั้นก็จะเป็นได้เพียงแค่เรื่องเล่า หากเราแต่ละคนยังไม่เริ่มต้นออกเดินทางด้วยตนเอง และเริ่มต้นออกเดินทางด้วยกัน ✕

**โครงการผู้นำแห่งอนาคต**  
**ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล**

# สารบัญ

(๔) ..... คำนำ

## บทความ

- ๓ ..... ภาวะผู้นำกระบวนทัศน์ใหม่ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ  
ฉัมนันทาภิกษุณี (รศ. ดร.ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์)
- ๑๕ ..... สถิติกับภาวะผู้นำ  
รองศาสตราจารย์นายแพทย์ชัชวาลย์ ศิลปกิจ
- ๒๗ ..... “ผู้นำในอุดมคติของไทย” กับ “ผู้นำกระบวนทัศน์ใหม่”  
ดร.วินัย พงศ์ศรีเพียร
- ๕๕ ..... “การโค้ช” กับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของคนที่แท้จริงใน  
ศตวรรษที่ ๒๑  
อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์
- ๘๓ ..... ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุขสรวรค์ กันตะบุตร
- ๑๑๗ .... การสร้างพลเมืองแก้วิกฤตและพัฒนาประเทศ  
พลเอกบุญสร้าง เนียมประดิษฐ์

## บทสัมภาษณ์

- ๑๓๙ .... ผู้นำที่แท้  
ชัยวัฒน์ ธีรพันธุ์
- ๑๕๗ .... เข้าใจสังคมไทยและภาวะผู้นำ  
ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์
- ๑๖๗ .... ผู้นำกับความกล้าหาญทางจริยธรรม  
รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ สามโกเศศ
- ๑๗๙ .... ผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง  
ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร
- ๑๙๑ .... เมื่อคุณเด็กกลายเป็นบ้านแห่ง “แสง” ของมนุษย์  
ทิวา ณ นคร
- ๒๑๓ .... ผู้นำกับความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ  
คุณหญิงชฎา วัฒนศิริธรรม
- ๒๒๕ .... ผู้นำตามธรรมชาติในภาวะวิกฤต  
วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์
- ๒๓๕ .... “อนาคตนิยม” และ “จิตปัญญาศึกษา” กระบวนทัศน์ใหม่  
สำหรับผู้นำของสังคม  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน
- ๒๕๑ ... รู้จัก “โครงการผู้นำแห่งอนาคต”



✧ טחנאן ✧



## ภาวะผู้นำกระบวนการทัศน์ใหม่ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ

ธัมมนันทาภิกษุณี (รศ. ดร.ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์)

- ✘ ธัมมนันทาภิกษุณี หรือ รศ. ดร.ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์ เรียนจบปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยสวนดุสิตนิเทศน์ ประเทศอินเดีย แล้วศึกษาต่อปริญญาโทและเอกด้วยทุนรัฐบาลแคนาดา และจบปริญญาเอกด้านศาสนาด้วยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบภิกษุณีปาติโมกข์” หลังจากเป็นอาจารย์ประจำภาควิชาปรัชญาและศาสนา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เกือบ ๓๐ ปี ก็ออกบวชเป็นภิกษุณีที่ประเทศศรีลังกา โดยเป็นภิกษุณีสายเถรวาทรูปแรกของประเทศไทย ปัจจุบันเป็นเจ้าของาวาสวัชรทรงธรรมกัลยาณี จังหวัดนครปฐม และเป็นนักวิชาการและนักเคลื่อนไหวทางสังคมทั้งในประเทศไทยและระดับนานาชาติที่มีบทบาทสำคัญยิ่งเกี่ยวกับการพัฒนาภิกษุณีสงฆ์ในประเทศไทย

ในบทความนี้ หลวงแม่ฉัมนันทากล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญของ  
ความเป็นผู้นำในโลกปัจจุบันอันซับซ้อน เช่น ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความดี  
คิดถึงประโยชน์สุขของผู้อื่น สามารถเชื่อมร้อยจิตใจผู้คนให้มาทำงานร่วมกัน  
เข้าถึงการเติบโตทางจิตวิญญาณที่ทำให้เกิดการรู้เห็นตามความเป็นจริงและ  
ละวางทิฏฐิตัวตนลงได้ และที่สำคัญ ต้องนำทางให้ผู้อื่นเกิดความรู้จากภายใน  
ดังที่พระพุทธเจ้าสอนเราให้รู้จักทุกข์ และวิธีออกจากทุกข์ได้อย่างซื่อสัตย์  
และลัดัดตรงที่สุด

### คุณสมบัติที่ทำให้มนุษย์คนหนึ่งเป็นผู้นำ

ในปัจจุบัน มักได้ยินเรื่องการสร้างโครงการฝึกผู้นำ อยาได้เข้าใจผิด  
ว่า เราควรฝึกทุกคนให้เป็นผู้นำ เพราะเป็นไปไม่ได้ที่ทุกคนในสังคมจะลุก  
ขึ้นมาเป็นผู้นำ การฝึกผู้นำจึงน่าจะหมายถึงสิ่งที่คนที่เป็นผู้นำอยู่แล้วควร  
พัฒนาองค์ความรู้และทักษะของตนเพื่อเป็นผู้นำที่ดีมากขึ้น

ในชีวิตความเป็นอยู่ปกติของเราจะเห็นผู้นำมากมาย แม้ในครอบครัว  
เช่น พ่อ แม่ ลูกๆ ที่อยู่ด้วยกันในสังคมหน่วยเล็กที่สุดก็ยังมีผู้นำ เช่น เวลา  
ที่ลูกๆ อยาไปไหน สมมติว่าอยาไปเที่ยวตลาดน้ำที่ราชบุรี ลูกที่เป็นคน  
ริเริ่มความคิดก็ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับตลาดน้ำมาก่อน และสังเกตว่า ปอย  
ครั้งที่ครอบครัวตกลงจะไปเที่ยวที่ไหน ลูกคนนี้ก็จะมีข้อเสนอใหม่ๆ มาเสมอ  
แต่คนที่จะตัดสินใจว่าจะไปหรือไม่ไปอาจจะเป็นคนพ่อ เพราะคุณพ่อเป็น  
คนขบถให้ และคุณแม่เป็นนายทุนในการเที่ยวครั้งนี้ คนที่เริ่มต้นมีความ  
เป็นผู้นำระดับหนึ่งแล้ว แต่ยังมีสูงขึ้นไป คือคนที่จะมีอำนาจในการตัดสินใจ  
คือพ่อแม่

คุณสมบัติที่ทำให้มนุษย์หนึ่งเป็นผู้นำนั้นพิจารณาได้ในหลักใหญ่ๆ คือ

๑. มีองค์ความรู้สูง (หมายรวมประสบการณ์)
๒. ให้ความสำคัญกับมวลชน
๓. มีความเป็นผู้นำตามธรรมชาติ

๔. มีความซื่อสัตย์ จริงใจ
๕. รู้จักคนมาก
๖. มีฐานะการเงินพอควร
๗. มีความสามารถในการพูด
๘. มีคุณธรรม

ขอให้เราได้พิจารณาองค์ประกอบนี้ให้ชัดเจนมากขึ้น โดยเข้าใจใน  
เบื้องต้นว่า เหตุที่เราแยกออกมาพูดเป็นข้อๆ นี้ เพื่อทำความเข้าใจได้สะดวก  
แต่ในความเป็นจริง คุณสมบัติแต่ละข้อที่ว้่านี้ล้วนเชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกัน  
และกันอยู่ไม่น้อย

### ๑. มีองค์ความรู้สูง

ตั้งใจไม่ใช่คำว่า “ความรู้” เพราะจะจำกัดเฉพาะความรู้ในห้องเรียน  
ความรู้ที่ได้ปริญญาตรี โท เอก เราพบความจริงแล้วว่า แม้คนที่มีการศึกษา  
สูงระดับดอกเตอร์ คือจบปริญญาเอก ก็ไม่ใช่จะเป็นผู้นำได้ เขาเป็นเพียง  
คนที่มีความรู้ในเรื่องที่เขาทำวิทยานิพนธ์มากกว่าคนอื่นเท่านั้นเอง องค์  
ความรู้จึงหมายรวมถึงประสบการณ์ ซึ่งสั่งสมมาจากการได้พบ ได้เห็น ได้  
สำรวจ ได้พิจารณา ได้กลิ่นกรองมาเป็นองค์ความรู้ที่สร้างเสริมความเป็นผู้นำ

### ๒. ให้ความสำคัญกับมวลชน

ในพุทธศาสนาพูดถึงโพธิสัตว์ ลำพังมีองค์ความรู้ในข้อ ๑ แต่ไม่  
สนใจสังคม ก็ยากที่จะเป็นผู้นำได้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำมีคุณสมบัติต่างจากคน  
อื่นตรงที่สนใจประโยชน์สุขของผู้อื่น แม้แต่การเรียนรู้ก็เรียนรู้ด้วยความ  
ตระหนักที่ว่าต้องเอาไปถ่ายทอดให้ผู้อื่น รู้อะไรไม่รู้คนเดียว อยาให้คน  
อื่นรับทราบเพื่อพัฒนาาร่วมกัน ในขบวนการทางความคิดของผู้ที่เป็นผู้นำนั้น  
คิดมาจากฐานของมวลชนเป็นสำคัญ

น่าสนใจว่า เมื่อองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าส่งพระภิกษุสงฆ์  
รุ่นแรกออกไปประกาศธรรมนั้น ท่านเน้นย้ำว่าเพื่อประโยชน์ตนและ  
ประโยชน์ของผู้อื่น แสดงว่าในโครงสร้างของพุทธศาสนานั้น พระภิกษุสงฆ์



ทำหน้าที่ช่วยพระพุทธรองค์และเป็นผู้นำการเผยแพร่คำสอนอยู่แล้ว

### ๓. มีความเป็นผู้นำตามธรรมชาติ

มีอาชีพรอบอาชีพที่สังคมให้การยอมรับโดยปริยาย เช่น ครู และพระ อย่างเมื่อคราวที่เกิดลัทธิมโหฬารกึ่งลัทธิคนนั้น คนที่ออกมาเป็นผู้นำชาวบ้าน คือพระภิกษุ บทบาทของพระภิกษุที่เป็นผู้นำนั้นสานอยู่ในวัฒนธรรมของชาวศรีลังกาที่ถือว่า “พระ” เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ เมื่อเกิดภาวะวิกฤต เป็นธรรมดาที่ชาวบ้านจะหันไปหาพระ พระจึงโดดเด่นในฐานะผู้นำชุมชนในบริบทนั้นๆ เพราะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากชาวบ้าน พระทำหน้าที่รวบรวมพลชาวบ้านที่รอดชีวิตมาชุดหลุมขนาดใหญ่เพื่อฝังกลบศพจำนวนมากที่เริ่มส่งกลิ่นเหม็นด้วยวิธีการธรรมชาติ คือบ้านไหนมีจอบก็เอาจอบออกมาช่วยกัน เพราะโทรศัพท์ก็ใช้ไม่ได้ ร้านที่มีแบ็กโฮก็ติดต่อก็ไม่ได้ แม้ติดต่อก็ได้ คนขับแบ็กโฮก็ตายในลัทธิ ๗๗

บางครั้งสภาวะการณ์ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะดึงบทบาทผู้นำในชุมชนออกมาให้ปรากฏ ทั้งครูและพระนั้นเป็นอาชีพที่เหมือนกันอย่างหนึ่ง คือต้องพูดต้องสอน ครูก็ต้องยืนอยู่หน้าชั้นสอนนักเรียน พระก็ต้องเทศน์สอนชาวบ้าน เป็นอาชีพที่ต้องเจอเจอผู้คนเป็นปกติ จึงเป็นผู้นำได้โดยปริยาย แต่ในบริบทสังคมที่กว้างขึ้น ความสามารถที่จะขึ้นยืนต่อหน้าสังคมจะต่างจากครูที่ยืนสอนนักเรียนในชั้น ป. ๒ เพราะองค์ความรู้ที่สอนนักเรียน ป. ๒ ย่อมต่างจากการลุกขึ้นพูดกับชุมชน

### ๔. มีความซื่อสัตย์สุจริต

คุณสมบัติข้อนี้สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้บุคคลนี้เป็นผู้นำได้นาน เมื่อลุกขึ้นพูดก็มีคนฟัง ส่วนหนึ่งเพราะคนเชื่อมั่นว่าคนคนนี้ซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ ผู้ที่เป็นลูกน้องก็ภาคภูมิใจ ตรงกับภาษิตว่า “ซื่อกินไม่หมด คดกินไม่นาน” ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นฐานของศรัทธา เรื่องศรัทธานี้สำคัญนัก เพราะซื่อซื่อไม่ได้ หากชาวบ้านเสียศรัทธาเมื่อไหร่ก็ยากที่จะซื้อคืนมา

คนที่เป็นผู้นำจึงต้องปากหนัก พูดน้อย แต่เมื่อพูดแล้ว คำไหนต้อง

เป็นคำนั้น ขงจื้อเคยสอนไว้ในประเด็นนี้ว่าให้พูดน้อย เพราะมีจะนั้นจะทำตามที่ได้พูดได้ยาก คนที่ทำปากพล่อย พูดแบบปากไม่มีหูพูด และทำตามที่ได้พูดไม่ได้ ก็ทำลายฐานศรัทธาตั้งแต่เบื้องต้นเสียแล้ว

เรื่องการพูด พระพุทธเจ้าเองทรงแยกการพูดไว้ ๔ แบบ และทรงแนะนำด้วยว่าควรเลือกพูดแบบใด เรื่องจริง ไม่มีประโยชน์ ไม่พูด เรื่องไม่จริง ไม่มีประโยชน์ ไม่พูด เรื่องไม่จริง แต่มีประโยชน์ ไม่พูด ให้เลือกพูดเฉพาะที่เป็นเรื่องจริงและมีประโยชน์เท่านั้น คำว่า “มีประโยชน์” หมายถึงรวมทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ท่าน

### ๕. รู้จักคนมาก

ผู้นำที่ดีควรมีคอนเนกชันที่กว้างขวาง คือรู้จักทั้งคนดีคนเลว และเลือกคบเพื่อนเฉพาะในหมู่มนุษย์ โดยไม่ลืมว่ามงคลแรกที่พระพุทธองค์ทรงสอนคือ “อเสวนา จ พาลานัง” ไม่คบคนพาล (เป็นเพื่อน) คือไม่คลุกคลี ไม่ส่องสุมกับคนพาล และมงคลถัดมาคือ “ปณติตานัง จ เสวนา” ให้คบคนที่เป็นบัณฑิต

ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักคนมาก เพราะต้องทำงานเชื่อมโยง ขอความช่วยเหลือจากทั่วสารทิศด้วยความสัมพันธ์ที่รู้จักกันมาก่อน

### ๖. มีฐานะทางการเงินพอควร

ข้อนี้อาจไม่ใช่คุณสมบัติหลัก แต่ถ้ามีฐานะก็จะช่วยให้การทำงานคล่องขึ้น มิใช่ว่าทุกอย่างต้องรอบประมาณ ผู้ที่อยู่ในระบบราชการย่อมรู้ดีว่า โครงการที่ดีต้องเป็นหมั่นไปหลายโครงการเพราะไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ แม้แต่การเรียกประชุม หากไม่มีอาหารกลางวัน ไม่มีสถานที่ประชุม ก็เริ่มต้นไม่ได้เสียแล้ว ดังนั้นหากผู้นำมีฐานะพอจะรับภาระนี้ได้ ก็เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน ลักษณะความเป็นนักเลงในความหมายเชิงบวกเป็นอีกคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ

### ๗. มีความสามารถในการพูด

โบราณว่า “ปากเป็นเอก เลขเป็นโท” ในความหมายว่าหากพูดได้ชัดเจน

เป็นชั้นเป็นตอน มีเหตุผลผล ย่อมโน้มน้าวจิตใจและสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้ฟังได้ เรื่องที่ตั้งใจทำก็สำเร็จไปครึ่งทางแล้ว แม้แต่ความรู้นั้นก็ยังเป็นรองผู้นำที่มีความสามารถในการพูด เมื่อลุกขึ้นยืนพูดในฐานะผู้นำองค์กร สังคม จังหวัด ตลอดจนประเทศ ย่อมนำความภูมิใจมาสู่สมาชิกในองค์กร สังคม หรือประเทศนั้นๆ สำหรับผู้นำประเทศที่ต้องปรากฏตัวในที่ประชุมนานาชาติ การพูดภาษาในระดับนานาชาติได้อย่างดีย่อมนำความสง่างามมาสู่ประเทศ เช่น เมื่อโอบามาเข้ามารับตำแหน่งประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา ผู้เขียนได้ฟังคำปราศรัยครั้งแรกก็รู้สึกประทับใจ และศรัทธาเชื่อมั่นทันทีว่าเขาจะเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้เป็นต้น

ในบรรดาปาฏิหาริย์นั้น พระพุทธองค์ไม่ทรงสนับสนุนให้สงฆ์ไปเสียเวลาฝึกฝนอิทธิฤทธิ์ปาฏิหาริย์ต่างๆ แต่ทรงสนับสนุนอนุสาสนีปาฏิหาริย์ คือความสามารถพิเศษที่สอนให้ผู้ฟังนำไปขยายผล ละวางตัวตน จนกระทั่งบรรลุผลนิพพานได้

#### ๘. มีคุณธรรม

วางคุณสมบัตินี้ไว้สุดท้ายเพื่อรวบรวมคุณสมบัติทั้งหมด คุณสมบัติข้อนี้เป็นสายใยที่ร้อยนำคุณสมบัติอื่นๆ เข้าไว้ด้วยกัน หากไม่มีคุณธรรมเสียแล้ว คุณสมบัติข้ออื่นก็ตกไปโดยปริยาย ฐานของความมีคุณธรรมคือความสามารถแยกแยะความถูกต้องและความผิด ยิ่งไปกว่านั้นคือ มีพลังยับยั้งอยู่กับความถูกต้อง กลับปฏิเสธความผิด ความชั่วทั้งปวง

หลายครั้งหากเราเชื่อตรงกับตัวเอง เราก็จะพบว่าเราไม่ยากจิตใจเพื่อนเราก็เลยตามน้ำไป สังคมไทยส่วนใหญ่มักอยู่ในลักษณะนี้

ปลัดอำเภอกำหนดหนึ่งเป็นคนดีมาก รักลูกรักเมีย ทำงานดี เป็นที่เคารพของทุกคนทั้งลูกน้องและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง คือนหนึ่งไปงานเลี้ยงสังสรรค์เพื่อนนักเรียนที่เรียนจบมาด้วยกัน หลังจากงานเลิกต้องไปส่งเพื่อนเพื่อนชวนไปเที่ยวโสเภณี ท่านปลัดปฏิเสธไม่ได้เพราะเป็นคนรับอาสาไปส่งเพื่อน ประกอบกับดื่มสุรามาด้วย จึงไปเที่ยวโสเภณีเป็นครั้งแรก เขาจึงรับ

เลือดบวกมาโดยไม่รู้ตัว นำเอตลสมาติดภรรยาที่รักโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เมื่อทราบว่าตนเองแพร่เชื้อให้ภรรยาจึงตรอมใจตาย ครอบครัวล่มสลาย ทิ้งให้ภรรยาต่อสู้กับโรคเรื้อรังตามลำพัง ความเศร้าของครอบครัวนี้เริ่มมาจากจุดที่ท่านปลัดไม่กล้าปฏิเสธเรื่องที่รู้ว่าไม่ถูกต้อง และดูเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่เมื่อต้องพบกับความทุกข์ที่ตัวเองและครอบครัวได้รับก็ไม่ใช้เรื่องเล็กน้อยเลย ขณะเดียวกัน แม้รู้ว่าเป็นความถูกต้อง ก็ไม่กล้ายื่นหยัดเพื่อความถูกต้องเช่นกัน เพราะคนส่วนมากไม่เห็นด้วย สังคมไทยติดอยู่ในบ่วงนี้ไม่น้อย

คุณสมบัติที่ว่ามาแล้วนั้นเป็นเพียงคุณสมบัติหลัก ย่อมต้องมีคุณสมบัติอื่นๆ อีกที่จะมาร้อยคุณสมบัติต่างๆ นี้เข้าไว้ด้วยกัน

#### ผู้นำในศาสนาพุทธ

ในศาสนาพุทธ เราเข้าใจร่วมกันว่ามีศาสนิกที่จะคำฐศาสนาด้วยกัน ๔ กลุ่ม นั่นคือพุทธบริษัท ๔ อันได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ผู้ที่จะเป็นผู้นำมาได้จากทั้ง ๔ กลุ่ม แต่โดยภาคปฏิบัติแล้ว สังคมไทยจะมองเพียงภิกษุสงฆ์

คุณสมบัติหลักของพระที่จะเป็นผู้นำในหมู่ของพระ คือต้องเป็นผู้รักษาพระวินัยดี เชี่ยวชาญในพระธรรม คือมีองค์ความรู้ที่พระพุทธองค์ทรงสอน ตลอดไปจนถึงน้อมนำมาปฏิบัติ เป็นเยี่ยงอย่างที่ดีแก่คณะสงฆ์ พระรูปนั้นจะได้รับการยอมรับจากคณะสงฆ์โดยปริยาย และหากมีความสามารถในการแสดงธรรม ก็จะเป็นพระธรรมทูตที่ทรงคุณอย่างยิ่งทั้งเพื่อตนเองและเพื่องานหลักในสมัยแรก คือประดิษฐานพระศาสนาในสังคมวงกว้างขึ้นไป

เราจึงพบว่า พระพุทธเจ้าทุกพระองค์ย้อนขึ้นไป ๒๘ พระองค์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกฝ่ายเถรวาทนั้น มีทั้งพระสาวกสาวิกาบราหฺมณพระนามทั้งสิ้น นั้นหมายถึงพระพุทธเจ้าก็จำเป็นต้องมีพระสาวกสาวิกาก็เป็นผู้นำ ช่วยงาน

พระศาสนาทั้งด้านของการเผยแผ่และป้องกัน

แม้ในพุทธกาล คือช่วงที่พระพุทธเจ้ายังทรงพระชนม์ชีพอยู่นอกจากพระสาวกสาวิกาก็ได้ช่วยกันเทคโนโลยีโปรดชาวบ้านแล้ว ยังต้องช่วยพระพุทธองค์ปกป้องพระศาสนาด้วย เช่น กรณีที่พระบวชใหม่ ๕๐๐ รูป หลงผิดไปตามคำชี้แนะของพระเทวทัต พากันทิ้งคณะสงฆ์ตามพระเทวทัตออกไป พระพุทธเจ้าทรงส่งพระโมคคัลลานะและพระสารีบุตรให้ออกตามไปเพื่อแสดงธรรมให้พระนวกะเหล่านั้นกลับมีสัมมาทิฐิ และกลับเข้ามาในคณะสงฆ์อีก เป็นต้น

ในส่วนของพระพุทธรูปพระศาสนานั้น พระพุทธองค์เองก็ทรงสร้างผู้นำ โดยมอบหมายภาระหน้าที่ให้แก่พระสงฆ์เพื่อดูแลทั้งคณะสงฆ์และฆราวาส ทั้งที่มีศรัทธาแล้วให้มีศรัทธามั่นคงยิ่งขึ้น กับผู้ที่ยังไม่มีศรัทธาให้มีศรัทธา

ในหมู่อุบาสกอุบาสิกาเองก็มีผู้นำที่ช่วยงานพระศาสนาเช่นกัน ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดน่าจะเป็นนางวิสาขามหาอุบาสิกา แม้จะได้รับการยกย่องว่าเป็นเอตทัคคะของอุบาสิกาด้านการบริจาคทาน แต่นางวิสาขาก็มีบทบาทเป็นผู้นำชาวพุทธที่โดดเด่น นางติดตามยามาฟังธรรมตั้งแต่เด็ก แม้ออกเรือนแล้วก็ยังโหม่นหัวใจบิดาของสามีให้หันมานับถือพุทธศาสนาได้ เรียกว่านางเติบโตมากับคณะสงฆ์ก็แทบจะว่าได้ ด้วยเป็นผู้ได้ฟังธรรมมาก จึงมีวิจรรย์ญาณรู้อะไรควรอะไรไม่ควรสำหรับคณะสงฆ์ จึงชี้แนะให้คณะสงฆ์ปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควรได้ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเห็นพระภิกษุเปลือยกายอาบน้ำ นางก็เป็นคนเสนอพระพุทธเจ้าว่า พระภิกษุควรนุ่งผ้าเวลาอาบน้ำฝน เป็นที่มาของผ้าอาบน้ำฝนที่พระภิกษุสงฆ์ใช้มาจนถึงทุกวันนี้

### ผู้นำทางความรู้จากภายใน

คนส่วนใหญ่พูดเหมือนกันว่า ยุคนี้เป็นยุคของสื่อที่เข้าถึงตัวสมาชิกในสังคม ยุคนี้เป็นยุคของการเสพข่าวสารที่ถูกป้อนผ่านทวารทั้ง ๕ ในขณะที่เราใช้เทคโนโลยีเพื่อเสพข่าวสาร มนุษย์ก็ตกเป็นเหยื่อของเทคโนโลยีใหม่นี้ด้วย ความเป็นส่วนตัวแทบจะไม่มีในโลกออนไลน์ ผู้เขียนเองก็ต้อง

พึ่งพาเทคโนโลยีนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลของตัวเอง ยังไม่ต้องพูดถึงเรื่องอื่นเรียกว่าเทคโนโลยีล้าหน้าและเราไม่มีความเป็นส่วนตัวอีกต่อไป

ครูที่เคยเป็นผู้นำความรู้ ทำหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่ปัจจุบันนักเรียนและนักศึกษาในโลกออนไลน์เข้าถึงและอาจมีข้อมูลมากกว่าครูด้วยซ้ำ บทบาทของครูจึงเปลี่ยนไป หากครูไม่ปรับตัวตามยุคและติดกับรูปแบบการสอนแบบเดิม ครูก็อาจไม่มีความหมายกับศิษย์ และอาจจะถูกศิษย์ดูถูกเอาด้วยซ้ำ กระบวนทัศน์ของครูก็ต้องปรับตัว ปรับทำที่ ปรับทิวทัศน์อย่างยิ่ง แทนที่ครูจะเป็นผู้มั่งคั่งความรู้เพียงคนเดียว ก็เปลี่ยนเป็นผู้ให้คำชี้แนะกับศิษย์ถึงช่องทางการเข้าถึงข้อมูล วิธีการเลือกสรรข้อมูล และจริยธรรมในการใช้ข้อมูล ครูไม่ใช่ผู้ถือหนังสือแต่ครูคือผู้ถือแว่นส่องหนังสือ บทบาทจึงต้องเปลี่ยนไป กระบวนทัศน์การสอนต้องเปลี่ยนไป

ความเป็นผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่ต้องมีความสามารถมากกว่าให้ข้อมูลเท่านั้น เพราะสมัยนี้ ใครๆ ที่มีอินเทอร์เน็ตก็เข้าถึงข้อมูลได้ แต่เราจะทำอะไรต่อข้อมูล เราจะอ่านและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไรเพื่อนำไปสู่ข้อยุติของปัญหาในสังคมที่กำลังเผชิญอยู่ เมื่อสังคมซับซ้อนขึ้น ปัญหาจึงมิใช่ปัญหาเชิงเดียว แต่กลายเป็นเชิงซ้อนตามกันไปตามบริบทนั้นๆ ดูเหมือนว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาวะผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่ต้องมีวิสัยทัศน์ต่างออกไปเพื่อจัดการกับข่าวสารข้อมูลสมัยใหม่ได้

หากเราพิจารณาให้ชัดเจนถึงการรับข่าวสารในยุคนี้ มักเป็นการแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องภายนอกตัวที่ลึกลับได้ทั้งหมด แต่เรากลับแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเราเองไม่ได้เลย

ทำไมเราโกรธ กลไโกอะไรที่ทำให้เราโกรธ และเราจะออกจากความโกรธได้อย่างไร ทำไมเราทุกข์ จะออกมาจากความทุกข์ได้อย่างไร ผู้นำคนหนึ่งในโลกของจิตวิญญาณชี้แนะเราโดยตลอด แต่เรามัวไปตื่นตาตื่นใจกับโลกสมัยใหม่ ที่พาเราออกไปไกลตัวเสียจนหาทางกลับไม่ได้ ผู้นำคนนี้คือพระพุทธเจ้านั่นเอง

คำสอนของท่านเป็นจริงเมื่อ ๒,๖๐๐ ปีก่อน และยังเป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน คำสอนของท่านชื่อและลัดตัดตรง สอนให้รู้จักทุกข์และวิธีที่ออกจากทุกข์ ความจริงที่ท่านค้นพบนั้นเมื่อผ่านมาแต่ดั้งเดิม ท่านจึงมีใจเจ้าของความจริง จะมีพระตถาคตหรือไม่ ความจริงที่เรียกว่าธรรมะนี้ก็มียอยู่แล้ว พระพุทธเจ้าเป็นเพียงผู้ค้นพบและนำมาบอกต่อเท่านั้นเอง ส่วนเราจะเชื่อและปฏิบัติตามหรือไม่ก็เป็นสิทธิของเราอีก กล่าวคือเป็นสิทธิของเราที่จะจมอยู่ในความทุกข์ต่อไป หรือเลือกที่จะออกมาจากทุกข์ พุทธศาสนาจึงเป็นคำสอนที่เหมาะสมกับผู้ที่มีวุฒิภาวะทางจิตวิญญาณ

พุทธศาสนาไม่ใช่ศาสนาที่มีความเชื่อที่ศาสนิกต้องเชื่อและปฏิบัติตาม แม้สิทธิที่จะเชื่อหรือไม่ก็เป็นสิทธิของศาสนิกเอง เช่นนี้จึงเรียกได้ว่าพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่เหมาะสมแก่ผู้ที่มีวุฒิภาวะทางจิตวิญญาณ

### ผู้เห็นตามความเป็นจริงและวางกฎไว้ได้

สำหรับภาวะผู้นำในกระบวนการที่ใหม่นั้น เราคงต้องหันมาพิจารณาองค์ประกอบของสังคมปัจจุบันว่า เมื่อสังคมเปลี่ยน ผู้คนก็เปลี่ยนไป อะไรเป็นปัจจัยของสังคมยุคใหม่ อะไรเป็นความก้าวหน้า ฯลฯ คำว่า “ทัศน์” แปลว่าเห็น เราเห็นอย่างไร เราก็จะเชื่อ คิด และทำไปตามที่เราเห็นนั่นเอง ถ้าเราเห็นเชือกเป็นงูเราก็จะกลัวและวิ่งหนี ความรู้สึก ความคิด และปฏิกิริยาที่เรามีต่อสิ่งนั้นๆ ขึ้นอยู่กับว่าเราเห็นอะไร

ในสภาวะการณ์บ้านเมืองที่เขม็งเกลียวกันอยู่ขณะนี้ ก็มีปัจจัยสำคัญอยู่ตรงนี้ คือเห็นอะไร เห็นต่างกันอย่างไร เห็นผิดไปจากความเป็นจริงอย่างไร

ผู้นำในสภาวะการณ์ปัจจุบันจะต้องมีความสามารถ “เห็นตามเป็นจริง” ก่อน จึงจะนำไปสู่ความรู้สึก ความคิด ปฏิกริยาตอบรับที่เหมาะสม และต้องมีอีกตัวหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ “ทิวทัศน์” วางความยึดมั่นถือมั่นในตนของตนได้ ถ้าวางไม่ได้ แม้จะเห็นถูกต้องตามความจริงแล้ว ก็ยังก้าวข้ามอุปสรรคไปไม่ได้ แก้ปัญหาไม่ตก

และแม้ผู้นำจะมีทัศนะที่ถูกต้องสอดคล้องกับความจริงแล้ว ละวางทิฐิได้แล้ว ผู้นำก็ต้องมีความสามารถอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น ทำให้คนอื่นเห็นพ้องต้องกัน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ซึ่งจะนำมาซึ่งความผาสุกของประชาชาติได้ เช่นนี้จึงเรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่ควรแก่การสรรเสริญยกย่อง สร้างประโยชน์สุขให้แก่สังคมอย่างแท้จริง ✕



## สติกับภาวะผู้นำ

รองศาสตราจารย์นายแพทย์ชัชวาลย์ ศิลปกิจ

- ✘ รองศาสตราจารย์นายแพทย์ชัชวาลย์ ศิลปกิจ ได้รับปริญญาเอกเฉพาะทางด้านจิตแพทย์จากมหาวิทยาลัยลอนดอน ประเทศอังกฤษ เป็นอาจารย์ประจำและอดีตหัวหน้าภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล สนใจในพระพุทธศาสนาและฝึกปฏิบัติภาวนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการฝึกเจริญสติ เป็นผู้บรรยายและสอนปฏิบัติภาวนาเรื่องการเจริญสติในชีวิตประจำวันในโอกาสต่างๆ อยู่เสมอ และเป็นผู้เขียนบล็อก “ดำเนินชีวิตอย่างมีสติ Mindful Living” ปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

อาจารย์หมอซวัลด์เสนอให้ใช้การเจริญสติเพื่อพัฒนาผู้นำและองค์กรอย่างยั่งยืน เนื่องจาก “สติ” เป็นตัวช่วยเติมความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ช่วยลดความเบี่ยงเบนและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และเป็นกระบวนการส่งเสริมการเติบโตจากภายในที่ทำให้เกิด “ภาวะการนำที่แท้” ซึ่งเกิดจากการที่คนคนนั้นสามารถเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง และเป็นภาวะการนำที่จะส่งผลกระทบระยะยาว ทั้งในระดับปรากฏการณ์ อารมณ์ความรู้สึก และมีจิตวิญญาณขององค์กร

## บทนำ

การเจริญสติได้พิสูจน์อย่างชัดเจนแล้วว่าช่วยดูแลสุขภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเผชิญกับภาวะเครียด วิตกกังวล และซึมเศร้า ในวงการการศึกษาพบว่า การเจริญสติทำให้นักเรียนมีสมาธิดี ควบคุมอารมณ์ได้ และมีพฤติกรรมทางสังคมดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรชั้นนำระดับโลกหลายแห่งยังพัฒนาภาวะการนำของบุคลากรโดยใช้โปรแกรมการฝึกสติเป็นแกนหลัก อาทิ บริษัท Google, Genentech และกองทัพสหรัฐอเมริกา เป็นต้น แม้กระทั่งหลักสูตรบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดก็สอนเรื่องประโยชน์ของสติ บทความนี้จะกล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกสติเพื่อพัฒนามนุษย์ โดยเน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ รวมทั้งแนวทางนำการฝึกสติเข้ามาสู่วิถีชีวิตเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง

## ภาวะกดดันจากการทำงานและเวลา

การทำงานในองค์กรในปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขัน ความรวดเร็ว และแรงกดดันอื่นๆ ทั้งจากภายในและภายนอก หน่วยงานต่างๆ ต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อความอยู่รอด ทั้งการปรับโครงสร้างองค์กร ลดขนาด ควบรวมกิจการ ลดจำนวนบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการบริหารจัดการที่เป็นระบบ สร้างแรงจูงใจด้วยการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน เพื่อ

ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์องค์กร อีกทั้งยังนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ หวังว่าเมื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบบริหารจัดการแล้วจะช่วยลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน ลดงานเอกสาร เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ดีขึ้น บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน มีแรงจูงใจ และผูกพันกับองค์กรดีขึ้น หากประเมินจากตัวชี้วัดและการจัดลำดับจะพบว่าองค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น แต่ในมิติด้านบุคลากรแล้ว ความสุขในการทำงานกลับลดลง ความเครียดเพิ่มมากขึ้น คุณค่าและความหมายของการทำงานถูกลดทอนลงเหลือเพียงเพื่อหารายได้เท่านั้น ปรากฏการณ์ที่ชัดเจนคือ ไม่อยากให้ถึงวันจันทร์ อยากให้ถึงวันศุกร์เร็วๆ รอคอยวันหยุดยาวเพื่อไปพักผ่อน ไปแสวงบุญ การทำงานแปลกแยกจากชีวิต บางคนเคร่งเครียดกับการทำงานจนลืมอีกด้านหนึ่งของชีวิตคือการดูแลตนเองและครอบครัว

Work-life balance กลายเป็นประเด็นสำคัญที่กล่าวถึงกันมากขึ้น ในหลักสูตรอบรมด้านการบริหารมากมายมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เสริมแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้มีความสุขมากขึ้น รักษาสมดุลชีวิตและการทำงานให้ดีขึ้น หลักการสำคัญที่ใช้ในการอบรมคือการเปลี่ยนวิถีคิด มองแง่บวก การสร้างสัมพันธภาพและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือที่เรียกว่า Cognitive Behavioral Approach กระบวนการเหล่านี้ให้ผลเพียงช่วงสั้นๆ ไม่นานวิถีความเคยชินเดิมๆ ก็กลับมา เพราะระบบการงานที่มุ่งผลลัพธ์ และยึดหลัก Management by Fact เรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก และจิตวิญญาณ (spirituality) ซึ่งเป็นเรื่องมิติภายในของบุคคลไม่ได้รับความสนใจอย่างจริงจัง ทั้งๆ ที่การทำงานเกี่ยวข้องกับมนุษย์ที่มีอารมณ์ความรู้สึก แม้ในหลักสูตรการอบรมผู้นำในระดับต่างๆ จะกล่าวถึงความสำคัญของการเข้าใจจิตใจ และความต้องการของคน แต่ก็มีเพียงเล็กน้อย อยู่ในระดับของความรู้ความจำและเน้นที่พฤติกรรมภายนอกที่พึงประสงค์ ซึ่งไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับจิตสำนึกและการนำไปปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิต ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นนักเรียนที่

ไม่ได้มุ่งที่การเรียนรู้มิติภายในตนเองให้มีทักษะและความสามารถสังเกต และตระหนักรู้ในตนเองจนเกิดความสามารถจัดการตนเองได้ (self-mastery) เมื่อคนในองค์กรไม่มีประสบการณ์การเรียนรู้มิติด้านในอย่างเพียงพอย่อมส่งผลให้ระบบและสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานยังเป็นแบบเดิม คุณลักษณะต่างๆ ที่พึงปรารถนาจึงเป็นเพียงแต่สิ่งที่อยากให้เกิดขึ้น แต่ละคนก็ต่างอยากให้คนอื่นเป็น แต่พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวเองไม่ได้ สถานการณ์ดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในทุกองค์กร จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่จะสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อกับการพัฒนามิติด้านใน

### วิกฤตผู้นำ

ข่าวอื้อฉาวที่เกิดขึ้นเร็วๆ นี้ ทั้งกับผู้นำทั้งในภาคธุรกิจ การเมือง ระบบราชการ การศึกษา วงการศาสนา รวมทั้งหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก่อให้เกิดวิกฤตศรัทธาในตัวผู้นำ ความน่าเชื่อถือของผู้นำตกต่ำอย่างที่สุด เกิดคำถามมากมายเกี่ยวกับผู้นำองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์ วิกฤตนี้ไม่ได้เกิดเพราะขาดคนที่มีคุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมในการนำ แต่เกิดจากมุมมองผิดๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่เชื่อว่าการนำต้องมาจากผู้นำระดับสูงสุดขององค์กร ต้องเด็ดขาด กล้าคิด กล้าตัดสินใจ เป็นตัวของตัวเอง ความคิดนี้ส่งผลให้เลือกคนที่มีลักษณะดังกล่าวเข้ารับบทบาทในการนำองค์กร ความจริงแล้วมีผู้นำอยู่ทั่วทั้งองค์กร เพียงแต่รอโอกาสขึ้นมาในจังหวะเวลาที่เหมาะสม หลายองค์กรไม่ได้สร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกอยากนำ หรือสนับสนุนให้รางวัลกับการนำลักษณะนี้ ภาวะการนำองค์กรที่น่าจะเป็นภาวะร่วม (collective) กลับตกอยู่ในมือของผู้ที่มีตำแหน่งระดับสูงในองค์กรเพียงไม่กี่คน และด้วยระบบเศรษฐกิจทุนนิยมซึ่งวัดประสิทธิภาพและความสำเร็จของผู้นำและทีมบริหารด้วยราคาหุ้น ผลตอบแทน และเงินปันผลสำหรับผู้ถือหุ้น จึงเกิดการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งการตกแต่งบัญชีและการปั่นหุ้น ดังที่ปรากฏเป็นข่าว

### ความท้าทายสำหรับผู้นำ

จะเห็นได้ว่า ผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายหลายอย่าง ทั้งจากระบบการบริหารจัดการในปัจจุบันที่มีการเปรียบเทียบแข่งขันระหว่างองค์กร ซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผู้นำมีหน้าที่บริหารและถูกคาดหวังว่าต้องทำได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ความท้าทายภายในจึงเป็นความรู้สึกกดดัน ความกลัว ความกังวล ความคาดหวัง ความต้องการการยอมรับ และความมั่นคงต่อสิ่งต่างๆ ทั้งหลาย ได้แก่ ผลประโยชน์ทางการเงิน ตำแหน่งหน้าที่ และอำนาจ ผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้และยอมรับตัวเองจะให้ความสำคัญกับสิ่งท้าทายภายนอก มุ่งบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพราะความกลัว กลัวแพ้ กลัวไม่มีผลงาน ไม่ตระหนักรู้และละเลยตนเอง ขาดความสมดุลระหว่างงานและการดำเนินชีวิต แม้อาจมีผลงานมากมาย แต่คนในองค์กรจะขาดความรัก ความผูกพันกับองค์กร ต่างคนต่างทำงานเพื่อเอาตัวรอด ไม่ได้ทำงานเพื่อสิ่งที่ดีเห็นคุณค่า วิธีการทำงานแบบนี้ไม่สร้างความมั่นคงยั่งยืนให้กับองค์กร สภาวะขาดสมดุลจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะตัวผู้นำเท่านั้น แต่บุคลากรและพนักงานในองค์กรย่อมเป็นเช่นเดียวกันด้วย

### ผู้นำจากภายใน

ในช่วง ๕๐ ปีที่ผ่านมา นักวิชาการได้พยายามศึกษาหาคุณลักษณะ วิธีการทำงาน บุคลิกของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรือลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (authentic leader) เพื่อหาทางออกให้ปัญหาและความท้าทายดังกล่าว แต่ไม่มีการศึกษาใดเลยที่ระบุอย่างชัดเจนได้ว่า ลักษณะของผู้นำที่กำลังค้นหาอยู่นั้นเป็นอย่างไร (George, ๒๐๐๗) ข้อค้นพบที่สำคัญคือ ภาวะการนำที่แท้จริงไม่ได้เกิดจากการลอกเลียนแบบจากลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ไม่ได้เกิดจากความพยายามที่ “จะกลายเป็น” อะไรที่ไม่ใช่ตัวเอง แต่เกิดจากการ “เป็น” ตัวของตัวเองอย่างแท้จริง การค้นพบตัวตนที่แท้

จริงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างภาวะผู้นำ เมื่อค้นพบตนเองและยอมรับตนเองได้ คักยภาพที่มีอยู่ภายในก็จะปรากฏโดยไม่ต้องดิ้นรนไปเป็นเหมือนคนอื่น (George, ๒๐๐๗) การยอมรับตนเองได้นั้นต้องอาศัยการสังเกตตนเอง (self-observation) จนเกิดการตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ความสามารถเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของการควบคุมตนเอง (self-regulation) ผู้นำที่ขาดการตระหนักรู้และการควบคุมตนเองจะถูกยั่วยวนด้วยรางวัลจากภายนอก เช่น อำนาจ เงิน และชื่อเสียง จนกระทั่งไม่รู้และยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ดังที่ CEO บริษัทยักษ์ใหญ่ปรากฏเป็นข่าวเมื่อไม่กี่ปีมานี้ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นศักยภาพที่มีอยู่ภายใน การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช่จากการจัดโปรแกรมอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการด้านการบริหารจัดการ แต่เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเติบโตจากภายใน ด้วยการฝึกฝนเจริญสติ (mindfulness practice) (Boyatzis & McKee, ๒๐๐๕) กล่าวอีกนัยหนึ่ง การฝึกเจริญสติน่าจะนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, ๒๐๐๕) อีกประเด็นที่น่าสนใจคือ ผู้นำที่มีสติส่งผลต่อคนในองค์กรอย่างไร

## ผู้นำที่มีสติส่งผลต่อพนักงานอย่างไร

ผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้ในตนเองจะขาด self-regulation คือ ขาดความรักความเมตตาและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การมีสติเป็นสภาวะของการอยู่กับปัจจุบัน ตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น ผู้นำที่มีสติอยู่กับปัจจุบันจะมีความเข้าใจและสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำที่มีสติจะดำรงบทบาทการนำที่มีประสิทธิภาพ มีการศึกษาเพื่อทดสอบว่าการมีสติในผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (job performance) ความเบี่ยงเบน (deviance) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (emotional exhaustion) และความสมดุลระหว่างงาน

กับชีวิต (work-life balance) ของพนักงานหรือไม่ ผลการศึกษาคือ ระดับสติในผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเบี่ยงเบนและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาต่ออีกว่า ระดับสติในผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ผลการปฏิบัติงาน การประพฤติที่เหมาะสม (in-role performance) และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (organizational citizenship behaviors) อย่างไร โดยใช้การวิเคราะห์ยืนยันโครงสร้าง (confirmatory factor analysis) พบว่าระดับของสติในตัวผู้นำที่มีต่อตัวแปรทั้งสี่ที่กล่าวมานั้น ส่งผ่านทางความพึงพอใจในความต้องการด้านจิตใจของพนักงาน (employee psychological need satisfaction) (Reb, Narayanan, & Chaturvedi, ๒๐๑๒) กล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อพนักงานรู้สึกพึงพอใจในความต้องการด้านจิตใจของตนแล้วจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขกับการทำงาน โดยสรุปแล้วผู้นำที่มีสติ รู้จักตนเอง ยอมรับและเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริงจะทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อมั่นไว้วางใจ (trust) มีความผูกพัน (engagement) และมีสุขภาวะในการทำงาน (workplace well-being) (Gardner et al., ๒๐๐๕)

## บทบาทของผู้นำในระดับองค์กร

บทบาทของผู้นำในระดับองค์กร นอกจากจะต้องพัฒนาตนเองให้มีสติแล้ว ความรับผิดชอบที่สำคัญคือการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีสติด้วยเช่นกัน Langer (Langer, ๒๐๑๐) กล่าวว่า ภายใต้อิทธิพลที่ซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ ภารกิจหลักของผู้นำคือการส่งเสริมและเผยแพร่ให้เกิดสติภายในองค์กร ถ้าทุกคนมีสติตื่นรู้ ก็ไม่มีความจำเป็นต้องให้ใครนำใคร ทุกคนจะมีความตระหนักรู้ในสถานการณ์ และตอบสนองอย่างเหมาะสม ปัจจุบันมีหลายองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำบุคลากรด้วยการบ่มเพาะสติ



## แนวทางการพัฒนาสติ

เมื่อพูดถึงการพัฒนาเจริญสติ มักนึกถึงการนั่งสมาธิ เดินจงกรม เข้าคอร์สปฏิบัติธรรม หลายหน่วยงานนิมนต์พระมาเทศน์ให้บุคลากรฟังอย่างสม่ำเสมอ บางแห่งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปเข้าคอร์สปฏิบัติธรรม ราชการมีระเบียบอนุญาตให้ไปปฏิบัติธรรมได้โดยไม่ถือเป็นวันลา แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ คนที่สนใจมักจะจำกัดอยู่เฉพาะคนที่สนใจและศรัทธาในพุทธศาสนาซึ่งมีจำนวนไม่มาก นอกจากนี้ยังไม่ค่อยเห็นการเปลี่ยนแปลงในคนกลุ่มนี้อย่างที่คาดหวัง อาจจะสรุปได้ว่า รูปแบบวิธีการที่อิงแอบใกล้ชิดกับกิจกรรมทางพุทธศาสนาอาจจะไม่เหมาะสมสำหรับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

การฝึกสติให้เกิดผลต้องอาศัยความสม่ำเสมอ ซ้ำๆ และต่อเนื่อง ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาสติที่ควรเป็นจะต้องฝึกฝนปฏิบัติได้ในวิถีชีวิตที่ปกติธรรมดา ไม่แปลกแยกออกจากการดำเนินชีวิตประจำวัน ไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการ และไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางศาสนา ต้องมีระบบกระตุ้นให้เกิดความตระหนักและใส่ใจอยู่เสมอ เช่น การใช้ธงแห่งสติ การกำหนดวันแห่งสติ การใช้ social media ที่ช่วยกระตุ้นเตือนและแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับการเจริญสติ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอจะทำให้ให้เกิดบรรยากาศของการฝึกฝนเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายขั้นต้นของการฝึกสติคือการรู้เท่าทันความคิด ความรู้สึกของตนเองจนเห็นความคิดเป็นความคิด เห็นความรู้สึกเป็นความรู้สึก เมื่อมีสติโผขึ้น การตอบสนองต่อความคิดหรือความรู้สึกที่เป็นไปอย่างอัตโนมัติตามความเคยชินจะลดน้อยลง มีช่องว่างสำหรับการยั้งคิด ไตร่ตรอง และตอบสนองอย่างเหมาะสม

## วิธีการฝึกสติในชีวิตประจำวันโดยย่อ

เริ่มต้นด้วยการทำอะไรให้จิตอยู่โดยทั่วไปนิยมให้จิตอยู่กับลมหายใจปกติเราแทบจะไม่รู้เลยว่ามีลมหายใจอยู่ ทั้งๆ ที่เราหายใจเข้าออกตลอดเวลา จะรู้ว่ามีลมหายใจก็ต่อเมื่อเอาใจใส่ที่ลมหายใจ พอเอาใจใส่ที่ลมหายใจ ลมหายใจก็ปรากฏขึ้นให้เรา รู้ เรียกว่ามีสติรู้ลมหายใจ เอาใจใส่อะไรสิ่งนั้นก็ปรากฏ เรียกว่ามีสติรู้สิ่งนั้น เอาใจใส่การยืนเดินนั่งนอน การยืนเดินนั่งนอนก็ปรากฏขึ้นให้รับรู้ เรียกว่ามีสติรู้ิริยาบท เอาใจใส่ความคิดนึก ความคิดนึกก็ปรากฏขึ้นให้รู้ว่าคุณคิดว่าคุณนึก เรียกว่ามีสติรู้ความคิดนึก ถ้าใส่ใจกับความรู้สึก ความรู้สึกก็ปรากฏขึ้น เรียกว่ามีสติรู้ความรู้สึก เมื่อมีสติรู้อยู่กับลมหายใจ จิตก็หยุดคิด ความคิดฟุ้งซ่านกังวลไปอนาคต หวนคิดถึงอดีตก็ลดน้อยลงอยู่กับปัจจุบันขณะเป็น ผลที่ได้คือความสงบ จิตใจผ่อนคลาย

ถามว่า ทำไมต้องรู้มากที่กายที่ใจของตัวเอง คำตอบคือ เราฝึกสติเพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองหรือรู้จักตัวเองดีขึ้น จะรู้จักตัวเองได้ก็ต้องสังเกต เรียนรู้ที่ตัวเอง ไปรู้ข้างนอก ไปรู้ที่คนอื่นก็ไม่เกิดประโยชน์ สำหรับการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้การรู้ที่คนอื่นไม่ใช่ประสบการณ์ตรง แต่เป็นการรู้ผ่านความคิด ความจำ การคาดเดา และการตีความ ซึ่งเราชำนาญกันอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องฝึกฝนเรียนรู้ การรู้ที่ตนเองเป็นประสบการณ์ตรง สด ตรงไปตรงมา เป็นอย่างไรก็รู้อย่างนั้น ไม่ต้องผ่านกระบวนการคิด นี่คือหัวใจสำคัญของการฝึกสติ มีคำถามว่าเอาเวลาที่ไหนมาสังเกตตนเอง ถ้าตอบแบบกำปั้นทุบดินก็คือฝึกสังเกตได้ทุกเวลา ไม่จำกัด นั้นเป็นทฤษฎี ในทางปฏิบัติแนะนำว่า เวลาที่เราทำกิจวัตรประจำวันเป็นช่วงเวลาเหมาะสำหรับการฝึกฝนและไม่เป็นภาระ ตัวอย่างเช่น ขณะที่เราแปร่งฟัน แทนที่จะปล่อยให้ใจลอยคิดโน่นคิดนี่ในอดีตหรืออนาคต ก็เอาใจใส่การแปร่งฟัน ให้การแปร่งฟันปรากฏอยู่ รู้อยู่ ถ้าใจลอยออกไปจากการแปร่งฟัน พอรู้สึกตัวขึ้นก็กลับมาอยู่กับแปร่งฟันต่อไป ทำได้บ้าง ไม่ได้บ้าง รู้บ้าง เผลอบ้างเป็นธรรมดา ไม่ต้องพยายามให้รู้สึกตัวตลอดเวลา

เพราะในความเป็นจริงทำไม่ได้ และทำให้เครียด

โดยสรุป สติเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ผู้นำที่มีสติจะมีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความรักความเมตตาและเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานในองค์กรเชื่อมั่น ผูกพันกับองค์กร ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ภารกิจหลักอันหนึ่งของผู้นำคือ ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้ฝึกฝนพัฒนาสติ แนวทางการพัฒนาสติในยุคปัจจุบันต้องบูรณาการอยู่ในวิถีชีวิตประจำวัน ✕

### บรรณานุกรม

- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- George, B. (2007). *True north: Discover your authentic leadership* (Vol. 143). San Francisco: Jossey-Bass.
- Langer, E. (2010). *A call for mindful leadership*. HBR Blog Network (Harvard Business Review Network Blog) 28<sup>th</sup> April.
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2012). "Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance." *Mindfulness*, 5(1), 36-45. doi: 10.1007/s12671-012-0144-z.



ภาพ : จดหมายข่าวประชาคมวิจัย (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย)

## “ผู้นำในอุดมคติของไทย” กับ “ผู้นำกระบวนการทัศน์ใหม่”

ดร.วินัย พงศ์ศรีเพียร

✧ ดร.วินัย พงศ์ศรีเพียร จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาต่อ ณ ประเทศอังกฤษ ได้รับปริญญา B.A. Hons จาก School of Oriental and African Studies (University of London) สาขาประวัติศาสตร์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และจบปริญญาเอกสาขาประวัติศาสตร์จาก University of Bristol เคยเป็นอาจารย์ประจำภาควิชาประวัติศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ณ พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม เป็นเมธีวิจัยอาวุโสของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ใน พ.ศ. ๒๕๔๘ และ ๒๕๕๒ เป็นรองประธานคณะกรรมการชำระประวัติศาสตร์ไทย สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ ได้รับการประกาศยกย่องเป็นบุคคลผู้มีคุณูปการต่อภาษาไทยของกระทรวงวัฒนธรรม และได้รับรางวัลหัวหน้าโครงการวิจัยดีเด่นจากงานวิจัย “๑๐๐ เอกสารสำคัญเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ไทย” ทั้งจากสกว. และสภาวิจัยแห่งชาติ (วช.) ปัจจุบันเป็นหัวหน้าโครงการวิจัย “ปริทรรศน์ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” ในความสนับสนุนของสกว.

ในบทความนี้ อาจารย์วินัยฉายภาพผู้นำตามแบบฉบับในวัฒนธรรมไทยตั้งแต่ยุคโบราณว่า มักเกิดจากการสั่งสมบารมีในช่วงสถานการณ์วิกฤต มีความเด็ดขาด กล้าหาญ รักและใกล้ชิดประชาชน และมีคุณธรรม แต่สิ่งที่สังคมไทยขาดอย่างยิ่งคือ การไม่สามารถสร้างผู้นำใหม่ๆ ได้มากพอ เพราะสังคมไทยเป็น “สังคมโอวาท” ที่เน้น “การเป็นผู้ตามที่ดี” จนกลายเป็นการครอบงำทางวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่ม ความสามารถในการแข่งขัน และความเจริญด้านปัญญาเพื่อปรับตัวรับกับสถานการณ์สังคมอันซับซ้อนในปัจจุบัน คำถามสำคัญคือ สังคมไทยจะสร้างผู้นำที่กล้าคิด กล้าถาม และกล้าเสนอคำตอบ เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับบ้านเมืองบนฐานของคุณธรรมได้อย่างไร

๑

สังคมไทยร่วมสมัยอยู่ในช่วงวิกฤตในเกือบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ความจริงแล้วอาจมีปัจจัยหลายประการทั้งภายในและภายนอกที่นำพาประเทศไทยเข้าสู่ภาวะของการขาดเสถียรภาพ และท้ายสุดสถานการณ์ที่คุกรุ่นอยู่อาจเลยเถิดไปถึงเกิดจลาจลตามข้อเท็จจริงแล้ว วิกฤตทางการเมืองครั้งแล้วครั้งเล่าในรอบทศวรรษที่ผ่านมาเป็นเรื่องความขัดแย้งของกลุ่มชนชั้นนำทางการเมืองที่ควรช่วยพัฒนาระบบประชาธิปไตยให้มั่นคง แต่กลับได้รับข้อกังขาและวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องคุณสมบัติความเป็นผู้นำ ประเด็นนี้เป็นเรื่องสำคัญเพราะสังคมใดก็ตามย่อมต้องมีผู้ปกครองและผู้ใต้ปกครอง หากผู้ปกครองเป็นผู้นำที่ดี รัฐก็ย่อมรุ่งเรือง ผู้คนในสังคมก็ย่อมมีความสุข หากผู้ปกครองไม่ดี บ้านเมืองก็ถดถอยและผู้คนมีแต่ความเดือดร้อน ดังนั้น คนในแต่ละสังคมจึงมีความคาดหวังที่จะเห็นผู้นำในอุดมคติ

คงไม่มีใครที่ไม่รับรู้และเป็นประจักษ์พยานของปรากฏการณ์ทางการเมืองของไทยในช่วงเดือนตุลาคม 2556 ต่อเนื่องกับพฤษภาคม 2557 และ

กำเนิดของ “เวทีราชดำเนิน” หลายท่านมองว่าเวทีดังกล่าวมีคุณูปการต่อคนไทยในฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยเปิดทางการเมือง” เพราะไม่เพียงแต่ช่วยเปิดหูเปิดตาประชาชนให้เข้าถึงข้อมูลและเข้าใจกลไกการจ้อจลในระบบการเมืองและระบบราชการของไทย แต่ยังสามารถเรียนรู้หลักการและประเด็นถกเถียงเกี่ยวกับการเมืองในระบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ ผู้นำการเมืองรุ่นใหม่ได้ถือกำเนิดและเปิดตัวอย่างครึกโครม ณ เวทีราชดำเนิน (และเวทีอุทยาน นปช.) จำนวนมากมายอย่างไม่เคยมีมาก่อน สถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้นักถึงช่วงเวลา “ดอกไม้แห่งภูมิปัญญาที่เบ่งบาน” ในสมัยปลายราชวงศ์โจวของจีน (คริสต์ศตวรรษที่ ๕ ก่อนคริสตกาล) เมื่อปัญญาชนแข่งขันกันเสนอทางออกแก่สังคมที่กำลังล่มสลาย “ดอกไม้แห่งภูมิปัญญาที่เบ่งบาน” นี้มีลักษณะที่เหมือนกันคือ เป็นนักวาทศิลป์ (orator) เป็นนักคิดแบบฉบับตนเอง (original thinker) และเป็นนักปลุกกระดมมวลชน ภาพทางการเมืองของไทยในช่วงวิกฤตที่ผ่านมา มีลักษณะใกล้เคียงกันในข้อที่ว่าอำนาจรัฐซำรุดเพราะมีปัญหาความชอบธรรมอันเปิดโอกาสให้ผู้นำทางการเมืองและปัญญาชนได้ใช้สิทธิในการแสดงออกตามหลักการประชาธิปไตยอย่างเต็มที่ ดังนั้นระบอบประชาธิปไตยจึงเป็นปัจจัยกระตุ้นในการบ่มเพาะผู้นำ คำถามในที่นี้ก็คือมรดกทางวัฒนธรรมของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยส่งผลต่อการสร้างผู้นำหรือไม่อย่างไร

การอภิปรายเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ความเป็นผู้นำ และบทบาทผู้นำเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับสังคมไทยในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่งในทุกด้าน ทั้งนี้บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานที่ว่าความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับอรรถประโยชน์อย่างหนึ่งและสาธารณประโยชน์อย่างหนึ่ง ในแง่ของอรรถประโยชน์ ประเทศไทยต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจและการค้า เพราะอยู่ในประชาคมโลก ในแง่สาธารณประโยชน์ ความรุ่งเรืองของชาติขึ้นอยู่กับผู้นำในอุดมคติซึ่งยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย มีความริเริ่ม มีภารกิจที่ชัดเจนพร้อมความมุ่งมั่นที่จะทำให้ภารกิจลุล่วง ถือสาธารณประโยชน์

เป็นใหญ่ และยึดมั่นในศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม ในข้อเขียนสั้นๆ นี้ ผู้เขียนต้องการอภิปรายถึงวัฒนธรรมการเป็นผู้นำของไทยจากแง่มุมประวัติศาสตร์ ข้อคิด และผลกระทบต่อสังคมไทยร่วมสมัย

ความจริงแล้ว คำว่า “ผู้นำ” ในความหมายอย่างที่เข้าใจในปัจจุบัน เป็นคำค่อนข้างใหม่ในภาษาไทย โดยแปลจากคำภาษาอังกฤษว่า leader หรือ ภาษาเยอรมันว่า Führer อย่างที่รัฐบาลสมัยหนึ่งเคยให้เรียกจอมพลแปลก พิบูลสงครามว่า “ผู้นำชาติพ้นภัย” หากย้อนไปในสมัยราชาธิปไตย คำที่ใช้ในความหมายใกล้เคียงกันคือ “นาย” ซึ่งแปลว่า ชี หรือ ล่ง และเป็นที่มาของคำว่า นายก (ผู้ล่ง) คำอีกคำหนึ่งซึ่งมีความหมายตรงกับ “ผู้นำ” คือ คำง่ายว่า “หัวหน้า” ในสังคมเก่า วัฒนธรรมของไทยเน้นเรื่องความเจียมเนื้อเจียมตัวมากกว่าการแสดงออก เพราะฉะนั้นการแสดงตนเป็นผู้นำอย่างชัดแจ้งจึงไม่ค่อยมี และยังคงคำนึงถึงชาติภูมิคุณวุฒิและวัยวุฒิด้วย ลักษณะเด่นของความสัมพันธ์ระหว่างนายและไพร่จึงอยู่ที่การสอนให้ฝ่ายหลังจงรักภักดีและเชื่อฟัง ภาพจำลองของสังคมไทยแต่โบราณมาถึงปัจจุบันไม่ได้แตกต่างกัน ดังเห็นได้จากภาพพจน์ขุนรามคำแหงประทับบนพระแท่นมณีศิลาอาสน์ถือน้ำเมืองมีฝูงลูกเจ้าลูกขุนเฝ้าคัล กับภาพพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จออกมหาสมาคมเนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษามีฝูงลูกเจ้าลูกขุนยุคใหม่เฝ้าแทน เมื่อพิจารณาในแง่วัฒนธรรมแล้ว สังคมไทยเป็น “สังคมโอวาท” แต่จะเป็นสังคมที่รำคาญโอวาทเพราะหลีกเลี่ยงไม่ได้หรือเปล่าก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างไรก็ตาม สภาพการณ์เช่นนี้ไม่เอื้อต่อการเกิดผู้นำ คำพูดที่มีผู้กล่าวไว้เตือนใจก็คือ “จงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย ไม่มีใครอยากเห็นเราเด่นเกิน”

ในเวลาที่ยกประเด็นเรื่อง “ผู้นำ”<sup>๑</sup> ขึ้นมาอภิปราย จำเป็นจักต้องแยก

เรื่อง “การเป็นผู้นำ” (ซึ่งบอกสถานภาพ) กับ “ความเป็นผู้นำ” (ซึ่งบอกคุณลักษณะ) จากกัน เพราะการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการได้สถานภาพนั้น มาโดยชอบ ในมุมมองของประวัติศาสตร์ภูมิปัญญา มนุษย์ในสังคมยุคโบราณมีอุดมคติเกี่ยวกับผู้นำคล้ายกัน นั่นคือ การเลือกและยอมรับให้บุคคลผู้หนึ่งขึ้นมาเป็นผู้ปกครองสูงสุด เช่น ในตำนานจีนโบราณเล่าว่า จักรพรรดิเหลือง (หวงตี้) ทรงได้รับฉันทานุมัติให้ขึ้นเป็นกษัตริย์เพราะทรงกระทำคุณอันยิ่งใหญ่ นั่นคือ ริเริ่มจัดการชลประทานควบคุมแม่น้ำหวงเหอ จนสำเร็จ จักรพรรดิที่สืบต่อมาอีกสี่พระองค์ก็ทรงได้รับเลือกเพราะกระทำคุณอันยิ่งใหญ่แก่ประชาชน แม้มีใช้เป็นทายาทโดยการสืบสายโลหิต จนกระทั่งถึงจักรพรรดิองค์ที่ ๕ จึงมีข้าราชการสอพลอขอให้พระองค์ทรงตั้งโอรสเป็นรัชทายาท หลังจากนั้นมาแผ่นดินจีนจึงมีกษัตริย์แบบสืบสายโลหิต และถือได้ว่าเป็นการสร้างความชอบแก่ผู้นำในลักษณะใหม่ (หรือการเบี่ยงเบนจากอุดมคติ) ตำนานข้างพุทธศาสนายังที่เล่าไว้ในคัมภีร์อัคคัญสูตร ก็แสดงอุดมคติแบบเดียวกัน นั่นคือ เมื่อตอนเกิดมนุษย์ สังคมวุ่นวายด้วยเหตุผู้คนแย่งชิงที่ดินและข้าวของกัน จึงทำให้ตกลงกันเลือกคนที่มีคุณสมบัติดีที่สุดขึ้นมาเป็นผู้นำเรียกว่า “มหาสมมติ” แปลว่าผู้ยิ่งใหญ่ที่เลือกขึ้นมาให้ทำหน้าที่ตัดสินคดีความต่างๆ

ตัวอย่างที่ยกมาเล่าข้างต้นแสดงว่า แม้แต่ในสังคมตะวันออก ผู้นำในอุดมคติก็มาจากฉันทานุมัติของประชาชนและอยู่ในกรอบของประชาธิปไตยอย่างที่เข้าใจในปัจจุบัน เพราะฉะนั้น กระบวนทัศน์ของโลกตะวันออกกับโลกตะวันตกในเรื่องผู้นำกับประชาธิปไตยจึงใช้ว่าจะแตกต่างกัน ยิ่งกว่านั้น สิ่งที่น่ามาใช้กำหนดความชอบธรรม (legitimacy) ของผู้นำก็คือเทวสิทธิ์ (divine right) ซึ่งอิงอยู่กับคติความเชื่อทางศาสนาและสืบทอดกันได้โดย “นิติโบราณ

ต่างๆ ที่บ่งบอกการเป็นผู้นำที่ดี (the set of characteristics that make a good leader).

<sup>๑</sup> คำว่า leadership ในภาษาอังกฤษมีความหมายได้สองประการ คือ (๑) ฐานะการเป็นผู้นำ (the position or fact of being the leader) และ (๒) คุณสมบัติ

ราชประเพณี” เนื่องจากหลักการสืบทอดอำนาจทางสายโลหิตไม่ได้เป็นหลักประกันของการได้ผู้นำที่ดีที่สุด นักปราชญ์ราชบัณฑิตในสมัยโบราณจึงได้สร้างชุดคำสอนเพื่อโน้มน้าวให้ผู้นำเป็นผู้ปกครองที่มีคุณธรรม โดยมีเงื่อนไขว่าถ้าไม่สามารถปกครองตามครรลองที่ดี ผู้อยู่ใต้ปกครองก็สามารถถอดถอนออกได้ ในอินเดียสมัยโบราณ คัมภีร์โอยตเรยะพรหมณะได้กล่าวถึงพิธีกรรมราชาภิเษกที่เรียกว่า “อินทราภิเษก” (อินทราภิเษก) ซึ่งเป็นพิธีกรรมสำหรับผู้ขึ้นเป็นกษัตริย์ได้ให้สัญญาประชาคมแก่ประชาราษฎร์ต่อหน้าโหราธิบดีว่า “เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรม” หากผิดคำสัญญา ก็ขอให้ต้องตกนรกหมกไหม้ต่อให้มีอำนาจเพียงใดราชวงศ์ก็จักสืบทอดไปได้ไม่ถึง ๑๐ พระองค์ การที่ให้กษัตริย์ต้องสาบานต่อสวรรค์และบรรพบุรุษ (ในกรณีของกษัตริย์จีนหรือออสแห่งสวรรค์) หรือการสาบานต่อคัมภีร์ศักดิ์สิทธิ์หรือไบเบิล ในกรณีของกษัตริย์ราชินี เพราะปราชญ์เมธีทั้งหลายเห็นพลังไฟต่ำของมนุษย์ที่จะใช้ “อำนาจเป็นธรรม” มากกว่าจะใช้ “อำนาจเพื่อผดุงธรรม”

เมื่อพูดถึงเรื่องของผู้นำแล้ว ดูเหมือนว่าในสมัยก่อนได้มุ่งเน้นไปที่การทหารและการปกครอง ตำรับตำราในสมัยโบราณทั้งของตะวันออกและตะวันตกจึงสั่งสอนในเรื่องพิชัยสงครามและหลักการเป็นผู้นำในด้านยุทธพิชัย ซึ่งแสดงว่าแม้บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติอยู่แล้ว แต่ก็ต้องเรียนรู้ศิลปะของการเป็นผู้นำ เช่นเดียวกับคำกล่าวที่ว่า “An historian is made, not born.” (ซึ่งแยกนักประวัติศาสตร์สมัครเล่นจากนักประวัติศาสตร์อาชีพ) เพราะฉะนั้น คัมภีร์ซุนวู คัมภีร์อรรถศาสตร์ ของเกอฏิลยะ หนังสือ War Commentaries ของจูเลียส ซีซาร์ หนังสือ The Prince ของ Niccolo Machiavelli หรือ The Code of Samurai ของไดโดจิ ยูซัน (Daidoji Yuzan) จึงเป็นที่รู้จักกันทั่วโลก ตำรับตำราเหล่านี้ไม่ได้สอนเพียงยุทธวิธีของการทำสงครามแต่ยังสอนศิลปะการเป็นผู้นำด้วย โดยพื้นฐานรวมๆ แล้ว ตำรับตำราเหล่านี้มีหลักการไม่แตกต่างกันนัก คือเน้นใน

เรื่องการปกครองและการใช้หลักจิตวิทยาในการบังคับและโน้มน้าวให้คนจำนวนมากเห็นคล้อยและปฏิบัติตาม

แม้ในอดีตคำว่า “ผู้นำ” มักเกี่ยวข้องกับการเมือง การทหาร และภูมิปัญญา แต่ในปัจจุบันเมื่อสังคมโลกเปลี่ยนไปสู่สังคมประชาธิปไตยหรือเสรีนิยมมากขึ้น ผู้ที่มีส่วนเข้ามากำหนดทิศทางของสังคมได้รวมไปถึงผู้นำด้านอื่นๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือวัฒนธรรม ปัจจัยที่สำคัญที่นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่แนวคิดเรื่องผู้นำในปัจจุบันคือพัฒนาการของทุนนิยม และคำว่า “ผู้นำ” ถูกนำมาใช้อย่างกว้าง (และบางครั้งเพื่อ) รวมทั้งเป็นเครื่องมือโฆษณา เช่น ผู้นำด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร ผู้นำด้านการบันเทิง หรืออะไรทำนองนี้ ฐานะการเป็นผู้นำของสิ่งเหล่านี้ไม่ยั่งยืน เช่น Blackberry เป็นผู้ริเริ่มระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบ smart phone แต่ในช่วงระยะเวลาเพียงไม่ถึง ๕ ปีกลับถดถอยไปจนจะใกล้ล้มละลาย ข้อเท็จจริงนี้ทำให้มีผู้วิพากษ์วิจารณ์ว่า ผู้บริหารของบริษัทดังกล่าวขาด “ความเป็นผู้นำ” หรือ “คุณสมบัติของผู้นำที่ดี” ในการนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ เพราะฉะนั้น แท้ที่จริงแล้ว การกล่าวถึงเรื่องผู้นำจึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องอภิปรายถึงความเป็นผู้นำในอุดมคติที่แต่ละสังคมในแต่ละช่วงเวลาและสถานที่แสวงหา ประเด็นที่ควรพิจารณาคือ แม้ภาพลักษณ์และความ เป็นผู้นำในอุดมคติของยุคสมัยหลังอาจแตกต่างกับยุคสมัยที่ผ่านมาแล้ว ผู้นำในยุคโบราณต้องชำนาญการรบทัพจับศึก ในขณะที่ความเป็นผู้นำในปัจจุบันต้องชำนาญเรื่องเศรษฐกิจ ยังมีคุณสมบัติพื้นฐานอะไรบางอย่างที่ขาดเสียมิได้และแนวคิดแบบจารีตในข้อใดบ้างที่ควรดำรงอยู่ในกระบวนทัศน์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากภูมิปัญญาไทย

### ๒

แนวคิดเรื่องผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตทางการเมืองและวัฒนธรรมที่กำหนดความแตกต่างระหว่างสังคมหนึ่งกับอีกสังคมหนึ่ง แม้โลกตะวันตก

ออกจะเป็นเจ้าของคัมภีร์สำคัญต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องพิชัยสงครามตามที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่โลกตะวันตกกลับดำรงความเป็นผู้นำในเกือบทุกด้าน ปัจจัยพื้นฐานก็คือโลกตะวันตกสามารถปลดปล่อยตัวเองจากพันธนาการของศาสนจักรในยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาการกรีก-โรมันนับตั้งแต่ราวต้นคริสต์ศตวรรษที่ ๑๔ เป็นต้นมา ความจริงรากฐานของลัทธิเสรีนิยมของโลกตะวันตกมีปัจจัยทางภูมิศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้อง กล่าวคือ โลกของกรีกโบราณเป็นโลกเปิดทางทะเลที่เอื้อต่อการสัญจรทางความคิด โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่โพลี (Poli) หรือนครรัฐกรีกหลายแห่งซึ่งนักปรัชญาเมธีสามารถตั้งสำนักความคิดของตนได้ในขณะที่ระบบความคิดของโลกตะวันออกมีลักษณะอนุรักษนิยมค่อนข้างสูง เพราะถือกำเนิดบนผืนแผ่นดินใหญ่ของเอเชียที่มหาอาณาจักรเลือกอุปถัมภ์ศาสนาหลักที่เอื้อต่อการที่สถาบันกษัตริย์สามารถปลูกฝังความจงรักภักดีในหมู่ชน ดังนั้น พื้นฐานของระบบวัฒนธรรมจึงปลูกฝังให้คนตะวันออกเป็น “ผู้ตาม” และคอยรับคำสั่งมากกว่าจะเป็นผู้นำ แนวคิดนี้สะท้อนอยู่ในคำกล่าวของขงจื๊อที่ว่า “เราเป็นครู มิใช่ผู้สร้างความรู้ใหม่” การที่บรรดาอดีตรัฐในจารีตขงจื๊อ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี และจีน (รวมทั้งไต้หวัน-ไทเป) ประสบความสำเร็จอย่างใหญ่หลวงในการพัฒนาประเทศ เป็นเพราะชนชั้นผู้นำที่ขึ้นมามีอำนาจหลังการล่มสลายของระบอบเก่าได้ปรับตัวสู่ความเป็นตะวันตกทั้งสิ้น

อาจมีผู้ตั้งคำถามตรงไปตรงมาว่า ประเทศสยามเริ่มปรับตัวรับอิทธิพลของตะวันตกมาตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว และเปิดประเทศอย่างสมบูรณ์เพียงสองปีหลังญี่ปุ่น ส่วนเกาหลีเพิ่งก่อร่างสร้างตัวใหม่หลังปี ๑๙๔๖ เหตุใดประเทศไทยจึงยังอยู่ในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ในขณะที่ญี่ปุ่น (ซึ่งยับเยินจากสงครามโลกครั้งที่สอง) และเกาหลี (ซึ่งประสบภัยสงครามกลางเมือง) จึงก้าวขึ้นเป็นผู้นำโลกด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน คำตอบก็คือ นอกเหนือจากปัญหาโครงสร้างทางสังคมและเศรษฐกิจแล้ว ยังขึ้นอยู่กับคุณภาพชนชั้นนำไทยด้วย ดังจะเห็นได้ว่าในญี่ปุ่นได้มี

การสร้างมหาวิทยาลัยขึ้น ๑๗ แห่งในทศวรรษ ๑๘๗๐ ในขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งแรกของไทยตั้งขึ้นใน ค.ศ. ๑๙๑๖ ที่น่าสนใจยิ่งไปกว่านั้นคือกรณีที่นายลิควนยูเปลี่ยนแปลงสิงคโปร์จากเกาะที่ไม่มีทรัพยากรของตนเองไปเป็นศูนย์กลางสำคัญทางเศรษฐกิจและการศึกษาของโลกในช่วงระยะเวลาเพียงไม่กี่ทศวรรษ

ข้อที่น่าสังเกตคือ จีน เกาหลี ญี่ปุ่น ไต้หวัน สิงคโปร์ และเวียดนาม (ซึ่งกำลังปรับตัว) อยู่ในกลุ่มวัฒนธรรมขงจื๊อ ซึ่งเชื่อกันว่าได้เห็นยั้งความก้าวหน้าของจีนไว้เพียงต้นคริสต์ศตวรรษที่ ๑๕ กลับปรับตัวสู่โลกยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของลักษณะอนุรักษนิยม เช่น ความผูกพันในครอบครัว วัฒนธรรมบัณฑิต ความจงรักภักดีต่อจักรพรรดิ และความใส่ใจในงานหัตถกรรม ลักษณะดังกล่าวนี้ได้ปรับเปลี่ยนเป็นความผูกพันในบริษัท การให้ความสำคัญแก่การศึกษา ความรักชาติ และความพิถีพิถันในการช่างซึ่งเป็นพื้นฐานของอุตสาหกรรมแขนงต่างๆ ประเทศเหล่านี้ได้ผ่านเหตุวิกฤตมากมายอย่างต่อเนื่อง จึงมีวีรบุรุษและผู้นำที่เกิดขึ้นในบริบทของสถานการณ์ดังกล่าว

สำหรับสังคมไทยแล้ว เราต้องแยกเรื่องของชนชั้นนำ (elite) ออกจากกลุ่มผู้นำ เพราะเชื่อว่าทุกคนในกลุ่มชนชั้นนำจะมีความเป็นผู้นำ ความจริงแล้ว ผู้นำมีอยู่ในทุกระดับและอยู่ในอเนกภาคของสังคม หากบุคคลผู้นั้นมีคุณลักษณะพิเศษหรืออย่างที่เรียกกันว่า “ฉายแวว” กล่าวคือมีบุคลิกภาพที่ทำให้คนทั่วไปเกรงขาม มีอำนาจดึงดูดใจคนเข้าร่วมกิจกรรมของตน และเป็นหัวหน้าแก้ไขเหตุฉุกเฉินได้ บุคคลจำพวกนี้ถือว่ามีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว โดยอาจเป็นคนดีหรือไม่ดีก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น นักเลง (ศัพท์เก่าที่ยังใช้ในความหมายที่ดี) หรือหัวหน้าชุมชน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในภาวะการณ์ปกติ ผู้นำโดยธรรมชาติเหล่านี้จะเข้าสู่ระบบราชการได้ยาก เพราะมีกฎเกณฑ์ในพระราชกำหนดเก่าครั้งสมเด็จพระเจ้าบรมโกษระบุว่าผู้ที่เข้ารับราชการจำต้องถึง

พร้อมด้วยชาติวุฒิ คุณวุฒิและวัยวุฒิ ถ้าไม่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวต้องใช้วิธีเดินเรื่องให้ข้าราชการผู้ใหญ่ฝากฝัง (recommendation) วิธีการของไทยจึงแตกต่างจากระบบการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการของจีนและเวียดนามโบราณที่ได้มาจากการสอบคัดเลือกเป็นหลายชั้น

ในระบบราชการไทยโบราณจนถึงสมัยปฏิรูปการปกครองเป็นแบบตะวันตก แม้ในทางหลักการได้มีการแบ่งเป็นฝ่ายพลเรือนและทหาร แต่ในทางปฏิบัติการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเกือบไม่มีความหมายเลย เนื่องจากพระมหากษัตริย์มีพระราชประสงค์ให้ทั้งสองฝ่ายคานอำนาจกัน ดังจะเห็นได้ว่าการศึกครั้งสำคัญ ทรงมอบหมายให้ออกญาจักรีหรือออกญาโกษาธิบดี (พระคลัง) เจ้ากรมฝ่ายพลเรือนเป็นแม่ทัพใหญ่ เป็นต้น ทั้งนี้เพราะถือว่าข้าราชการต้องเรียนรู้หลักการพื้นฐานเรื่องการปกครองมาก่อนแล้ว ยกตัวอย่างเช่นในเสภาเรื่องขุนช้างขุนแผน นางทองประศรีสอนพลาญงามว่า

แต่ทว่าราชการงานเมือง	จะสามารถปราดเปรื่องยากหนักหนา
โบราณท่านจึงตั้งคติมา	ว่าวุฒิมิมีี่ประการ
หนึ่งเป็นผู้ดีมีเชื้อชาติ	กิริยามารยาทส่งสถันฐาน
หนึ่งได้ศึกษาวิชาชาญ	เป็นแก่นสารคือคุณอดหนุนตัว
หนึ่งว่าอายุเจริญวัย	เข้าใจผิดชอบประกอบทั่ว
หนึ่งปัญญาอ่อนไวไม่มีนั้ว	จึงจะรู้ดีชั่วในทางงาน
ท่านว่าผู้เป็นข้าฝาคูลี	วุฒิต้องมีทั้งสี่สถาน
เจ้านี้ดูก็มีทุกประการ	จะสู้โพธิสมภารก็ควรแล้ว
แต่ทว่าอย่าพะเนงองอาจ	โดยประมาทถือว่าข้ากล้าแกแล้ว
ถ้าประมาทราชภัยมักไม่แคล้ว	ลูกแก้วจงจำคำมารดา
โบราณว่าเป็นข้าจอมกษัตริย์	ราชสวัสดิ์ต้องเพียรเรียนรักษา
ท่านกำหนดจดไว้ในตำรา	มีมาแต่โบราณช้านานครัน

หนึ่งวิชาสามารถมีอย่างไร	ไม่ปิดไว้ให้ท่านทราบทุกสิ่งสรรพ
หนึ่งกล้าหาญทำการถวายนัน	มุ่งมั่นจนสำเร็จเจตนา
หนึ่งมิได้ประมาทราชกิจ	ชอบผิดตริตรึกหมั่นศึกษา
หนึ่งสัตย์ซื่อถือธรรมจรรยา	เหมือนสมათานศีลไว้มั่นคง
หนึ่งเสียมเจียมตัวไม่กำเร็บ	เอื้อมเอิบหยิ่งเย่อเพื่อหลง
หนึ่งอยู่ใกล้ชิดติดพระองค์	ไม่ทำเทียมทะนงพระกรุณา
หนึ่งไซ้ไม่ร่วมราชาสน์	ด้วยอุบาทว์จัญไรเป็นหนักหนา
หนึ่งเข้าฝ้าสังเกตซึ่งกิจจา	ไม่ใกล้ไกลไปกว่าสมควรการ
หนึ่งผู้หญิงชาวโนไม่พันพัว	เล่นหัวผู้รักภักดิ์ครมมาน
หนึ่งสามภักดิ์รักใคร่ในภูบาล	ถึงถูกกริ้วทันทานไม่ตอบแทน

แนวความคิดที่ปลูกฝังกันมาในสังคมไทยก็คือ การเป็นผู้นำคือการเป็น “เจ้าคนนายคน” นั่นเอง และหนทางไปสู่สถานภาพดังกล่าวคือการเข้ารับราชการ วุฒิ ๔ ที่กล่าวถึงนั้นมีนัยสำคัญต่อการมีบารมีให้คนนับถือ เช่น “เป็นผู้ดีมีเชื้อชาติ กิริยามารยาทส่งสถันฐาน” หมายถึงต้องมี “มาด” บอกชาติตระกูล ประการที่สอง “ได้ศึกษาวิชาชาญ เป็นแก่นสารคือคุณอดหนุนตัว” หมายถึงมีเชี่ยวชาญในวิชาใดวิชาหนึ่ง ประการที่สาม “อายุเจริญวัย เข้าใจผิดชอบประกอบทั่ว” ข้อนี้เน้นวัยวุฒิและให้ความสำคัญแก่วุฒิภาวะ เข้าใจว่าเรื่องใดควรเรื่องใดไม่ควร ประการที่สี่ “ปัญญาอ่อนไวไม่มีนั้ว จึงจะรู้ดีชั่วในทางงาน” ข้อนี้หมายถึงต้องเป็นคนที่มีปัญญาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างชัดเจน รู้ผลดีผลร้ายของการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป คุณสมบัติอื่นที่เน้นคือ ต้องรู้ทำเนียมราชการและการวางตนให้เหมาะสม ไม่กำเร็บเลิບสาน อุทิศตนให้แก่การปฏิบัติหน้าที่ และที่สำคัญที่สุดคือ ความจงรักภักดีต่อพระเจ้าแผ่นดินอย่างถึงที่สุดขนาดถูกกริ้ว (ว่ากล่าว) ก็ไม่คิดทรยศในบริบทวัฒนธรรมไทย การเข้ารับราชการเน้นเรื่องการวางตนเป็นผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้นำ



แนวคิดพื้นฐานเรื่องบทบาทของผู้นำในสังคมไทยปรากฏอยู่ในงานเขียนประเภท “บารุงปัญญา” (books of wisdom) หลายเล่ม เช่น คำสอนพรหมมั่งราย พื้นขุนบรมราชาธิราช ไชยวาทศาสตร์ (ในเตภูมิกถา) ราชনীติตำรับพิไชยเสนา ฉพชาติพิไสย และสิ่งที่แทรกอยู่ในวรรณกรรมกฎหมายโบราณ แต่กล่าวได้ว่าหนังสือบารุงปัญญาเหล่านี้เกือบทั้งหมด (ยกเว้นชื่อแรกทีกล่าวถึง) ได้รับอิทธิพลแนวคิดแบบพรหมณ์-พุทธ หรือเป็นสูตรสำเร็จสำหรับผู้ปกครอง แก่นสารของคำสอนไม่ใช่เรื่องความเป็นผู้นำ หากแต่เป็นเรื่องของการครองตนในฐานะผู้นำ เหตุที่เป็นดังนี้เพราะในระบอบราชาธิปไตย ผู้นำมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจในทางที่มีชอบ เหมือนอย่างที่พูดกันว่า “Power corrupts itself.” ดังนั้นจึงต้องมีชุดคำสอนเตือนสติให้เป็นผู้ที่ดี

ในความคิดของคนโบราณ อำนาจการตัดสินใจมากกว่าคนอื่นใด จุดประสงค์ของการเลือกผู้นำคือการเลือกบุคคลที่สังคมเห็นว่าดีที่สุดขึ้นมาบังคับใช้อำนาจตามจารีตประเพณีหรือกฎหมาย แต่ผู้นำต้องเป็นคนดีไม่กระทำความชั่วเสียเอง เอกสารที่เรียกว่าวินัยฉัยมั่งราย หรือมั่งรายศาสตร์ ซึ่งเป็นกฎหมายเก่าแก่ที่สุดของรัฐไทยและมีอายุราวปลายคริสต์ศตวรรษที่ 13 พูดถึงผู้ปกครองสองประเภท คือ ขุนธรรมกับขุนमार และบรรยายว่า

“ประการ ๑ ขุนอันมีในโลกนี้มี ๒ ประการ ผู้ ๑ ว่า ขุนธรรม ผู้ ๑ ว่าขุนमार ลักษณะขุนธรรมมีดังนี้ ขุนผู้ใดประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ๔ ประการ ๑ เมตตากรรุณาไพเราะไทยบ่บาป<sup>๒</sup>ไพเราะไหมไทย ราวตีบุบผูกมัดไพเราะไทย ขุนผู้เป็นดังนี้ชื่อว่าขุนธรรมแล ขุนผู้ใดบ่ประกอบด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการ บ่เมตตากรรุณาไพเราะไทย ย่อมบาปไพเราะ

<sup>๒</sup> ปรีบ.

ไหมไทย ราวตีบุบผูกมัดไพเราะไทย เอาคาชื้อคาค่าเชือก แล้วจริง” แก่ไพเราะชมเหงตั้งแพ่ เอาข้าวของไพเราะ ย่อมกุมอยู่กุ่มนอนด้วยลูกหญิงหลานสาวไพเราะด้วยสาหัส ชักลากเอาเมียไพเราะไทยไปอยู่นอนด้วย ขุนผู้เป็นดังนี้ชื่อว่าขุนमार อยู่ที่ใดไพเราะเมืองฉิบหายที่นั่น”

คติความเชื่อไทยโบราณที่ปรากฏในงานเขียนเก่าแก่ที่สุดที่ยกมาข้างต้นชี้ว่า ผู้ปกครองที่ดีย่อมสงเคราะห์เกื้อกูลไพร่บ้านพลเมือง ส่วนผู้ปกครองที่เลวยอม “บาปไพเราะไหมไทย” (ปรับสินไหมราษฎร) เอาทรัพย์สินชาวบ้าน ชมเหงลงทัณฑ์ และจุดคร่าลูกเมียชาวบ้านไปกระทำชำเราด้วย

ส่วนเอกสารโบราณอีกเรื่องหนึ่งซึ่งเชื่อกันว่าเรียบเรียงจากคำสอนของพระติสสเถระและเรียกกันว่าคำสอนพรหมมั่งราย สะท้อนให้เห็นวิถีคิดแบบไทยที่ผสมผสานภูมิปัญญาเดิมกับพุทธศาสนา เอกสารนี้เป็นเอกสารเก่าแก่ที่สุดเรื่องหนึ่งของไทย ซึ่งสอนหลักการประพฤติตนของคนในสังคมในระดับต่างๆ ตั้งแต่กษัตริย์ลงมาคนสามัญ ส่วนที่ว่าด้วยกษัตริย์และผู้ที่จะได้เป็นใหญ่ต้องทำสิ่งทีกล่าวต่อไปนี้

“ภยา<sup>๔</sup> ตนใดได้เป็นใหญ่ หื้อไขว้ไม่เป็นก้วย หื้อแบ่งบวย ๘ ลูก หื้อปลูกไม้ส้มผาดชมหวาน หื้อหย่านทานหนืออยู่ อย่าละล่งคำจา หื้อเลี้ยงกา ๓ หมู หื้อเลี้ยงปู ๓ คน หื้อแต่งพล ๓ ด้าน หื้อเลี้ยงล้าน ๓ หัว หื้อมีตัวในท้อง หื้อกระทำตนเป็นดังจ้องหลุบลู่อาง หื้อเลี้ยงนาง ๓ ปาก หื้อเลี้ยงนาค ๓ ตัว หื้อมีวัวแสนแอก หื้อเลี้ยงแขกหลายทาง บ้านเมืองจางเกือทอด อย่าเลี้ยงมอดขบเมือง ๑๗ จำพวก<sup>๕</sup>นี้แล

<sup>๓</sup> ชิง.

<sup>๔</sup> ภยา ในที่คือพระยา หมายถึงผู้ปกครอง.

<sup>๕</sup> ประการ.

“[พระยา] ตนใดได้เป็นใหญ่ ให้ไขว้ไม้เป็นชะลอม ให้ทำบวย ๘ ลูก ให้ปลูกไม้ส้มฝาดชมหวาน ให้กล้วยลำหน้อย อย่าทิ้งหรือละเลยคำ เจริญ ให้เลี้ยงกา ๓ จำพวก ให้เลี้ยงปู ๓ คน ให้แต่งพล ๓ ด้าน ให้เลี้ยงหัวล้าน ๓ หัว ให้มีตัวในท้อง ให้กระทำตนเหมือนร่มที่หลุบ ลู่กาง ให้เลี้ยงนาง ๓ ปาก ให้เลี้ยงนาค ๓ ตัว ให้มีวัวแสนแอก ให้เลี้ยงแขก หลายทาง บ้านเมืองจางเกลือกทอด อย่าเลี้ยงมอดขบเมือง ๑๗ จำพวกนี้แล”

คำสอนข้างต้นเป็น “ใจความ” ส่วนที่เป็น “เนื้อความ” นั่นคือการอธิบาย ความหมายอย่างละเอียดและถอดความได้ดังนี้

ให้ไขว้ไม้เป็นชะลอม ถอดความได้ว่าผู้นำต้องสอดส่องบ้านเมือง ราวกับมีตามากเหมือนตาชะลอม เช่น รู้จักบ้านเมืองถ้วนทั่วว่าส่วนใดดี ส่วนใดร้าย ต้องจับตาดูมาตย์ดีและชั่ว และต้องรู้ทุกข์ประชาชน พุดอย่าง ปัจจุบันคือ ต้องรู้สภาพบ้านเมืองและจับตาดูข้าราชการว่าคนใดดีคนใดชั่ว

ให้ทำกระบวย ๘ ลูก หมายถึงให้เลือกเลี้ยงผู้ใกล้ชิดที่ฉลาดรู้จัก บ้านเมือง สามารถหาผลประโยชน์มาได้จากทิศทั้ง ๘ (กระบวยแทนเครื่อง ตักตวง)

ให้ปลูกไม้ส้มฝาดชมหวาน หมายถึงให้เลี้ยงคนหลายประเภทให้ถูก กับงาน ส้ม หมายถึงผู้ใส่ทัศนกรรม ฝาด หมายถึงผู้เรียกเก็บส่วยสาอากร ชม หมายถึงคนกล้าหาญชาญศึก หวาน คือโหราและผู้รู้การตัดสินคดีความ

ให้กล้วยลำหน้อย มีนัยว่าผู้นำต้องกล้าวาปกรรม ต้องกล้า (จริงจัง) ในคลองคิลและคลองบุญ ต้องหนีจากอกุศลกรรม และต้องอยู่ไม่ห่างจาก บัณฑิตและผู้รู้ทั้งหลาย

อย่าละล่งคำเจริญ คำว่าละล่งแปลว่าละเลย ดังนั้น ผู้นำต้องไม่ ละเลยส่งทูตและราชสารไปเจริญจากผู้ไม่ตรีกับประเทศอื่นๆ

ให้เลี้ยงกา ๓ จำพวกนั้นหมายความว่า ผู้นำต้องรอบรู้เรื่องในอดีต

ปัจจุบัน และอนาคตว่าส่งผลถึงกัน

ให้เลี้ยงปู ๓ คน หมายความว่าให้ทำตามจารีตประเพณีโบราณที่ปฏิบัติ กันมาแล้ว ๓ ชั่วคน (ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่าลึ้นนั้นดีจริง) หมายถึงให้เป็นคน รอบคอบ

ให้แต่งพล ๓ ล้าน ในที่นี้ พลไม่ได้แปลว่าไพร่พล แต่ตั้งใจให้ หมายถึงกำลังอันเป็นสวัสดคือ พระพุทธ พระธรรม และพระสงฆ์

ให้เลี้ยงล้าน ๓ หัว ในสังคมโบราณของไทยหัวล้านหมายถึงพวกเศรษฐี อย่างเช่นขุนช้างซึ่งเป็นคนรวยในวรรณกรรมเรื่องขุนช้างขุนแผนก็มี ลักษณะเด่นตรงที่หัวล้าน ตามการขยายความ ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีเศรษฐี ๓ รายอยู่ทางเหนือ ตรงกลาง และทางใต้ของเมืองเพื่อเป็นแหล่งการเงิน แก่ชาวบ้านชาวเมือง ตรงกับในปัจจุบันให้มีสถาบันการเงินนั่นเอง

ให้มีตัวในท้อง หมายความว่าผู้นำต้องมีปัญญารอบรู้สรรพกิจ ตาม คติความเชื่อโบราณกษัตริย์ต้องรู้ศิลปศาสตร์ ๑๖ ประการ

ให้กระทำตนเหมือนร่มที่หลุบลู่กาง คำสอนนี้ว่าด้วยการวางตนของ ผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตั้งแต่อ่อนน้อมเป็นที่สุด (หลุบ) แก่พระ ไตรรัตน์ ปล่อยตนให้สมควร (ลู่) เมื่ออยู่ในบ้านเมืองตน และวางตนให้มี เกียรติยศศักดิ์ศรี (กาง) เมื่อไปต่างบ้านต่างเมือง

ให้เลี้ยงนาง ๓ ปาก คือ สั่งสอนสตรีชั้นสูงให้รู้จักใช้วาจา ๓ ประการ คือ ใช้วาจาแบบกร้าวบังคับสั่งข้าทาสบริวาร ใช้วาจาปกติกับมาตย์มนตรี และใช้วาจาอ่อนหวานกับผิวและลูก ทั้งหมดนี้เกี่ยวกับการวางตัวของผู้เป็น อัครมเหสี

ให้เลี้ยงนาค ๓ ตัว นาคเป็นสัญลักษณ์แทนพระพุทธศาสนา เพราะ ฉะนั้นในที่นี้หมายถึงส่งเสริมทำนุบำรุงพระพุทธ พระธรรม และพระสงฆ์

ให้มีวัวแสนแอก คำว่าว่วเป็นการเล่นคำ โดยให้หมายถึงวัวร์ หรือ ไวหาร ในที่นี้หมายถึงเป็นผู้นำต้องเป็นเจ้าของไวหารในการเจริญ เทียบกับ ปัจจุบันคือ ผู้นำต้องมีวาทศิลป์

ให้เลี้ยงแขกหลายทาง หมายถึงยินดีต้อนรับแขกที่มาจากที่ต่างๆ หรือ  
พร้อมที่จะเป็นไมตรีกับประเทศต่างๆ

บ้านเมืองจางเกลือทอด หมายถึงเมื่อใดก็ตามที่บ้านเมือง (ราษฎร)  
ขาดแคลนสิ่งของจำเป็น ต้องรีบจัดหามาทอดมาวางให้

อย่าเลี้ยงมอดขบเมือง หมายถึงเป็นผู้นำต้องไม่เลี้ยงหรืออุปถัมภ์  
คนชั่วที่ทำอันตรายแก่บ้านเมืองโดย “ข่มเหงเตงเตก” ประชาชน

หลักการที่ยกมานี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่อยู่ในเอกสารโบราณ ซึ่งแสดง  
ถึงภูมิปัญญาไทยในด้านการปกครองและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ  
ในสมัยสุโขทัยแนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำที่ดีก็ยังมีลักษณะประสมประสาน  
ระหว่างจารีตนิยมของชนเผ่าไทและคำสอนที่อิงพระพุทธศาสนาดังเช่นที่  
ปรากฏในจารึกพ่อขุนรามคำแหงและจารึกพรญาลือไท (มหาธรรมราชาธิราชที่  
๑) และได้กล่าวไว้ในคำสอนที่เรียกว่า “ไชยวาทาสาส์” (๑๑ ประการ) ใน  
คัมภีร์*เตภูมิกถา* (รู้จักกันทั่วไปว่า*ไตรภูมิพระร่วง*) โดยมีสาระเกี่ยวกับผู้นำ  
ดังนี้

๑. ต้องดำรงไว้ซึ่งทศพิธราชธรรม
๒. รู้คุณพระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ และอยู่ในศีล ๕ ศีล ๘
๓. ไม่เบียดเบียนประชาชนด้วยการเก็บภาษีเกิน ๑ ใน ๑๐
๔. ไม่เกณฑ์แรงงานราษฎรหนักเกินไปและไม่เกณฑ์แรงงานผู้สูงอายุ
๕. การเก็บสินส่วยต้องถือตามจารีตประเพณีไม่เพิ่มประเภทภาษีอากร
๖. นำเงินทองพระคลังให้เป็นราษฎรใช้เป็นทุนทำมาค้าขายโดยไม่  
เก็บดอกเบีย
๗. ให้ทรัพย์สินสิ่งของแก่ข้าราชการตามสมควรแก่ฐานะ
๘. ให้รู้จักวางตนในเวลาออกจากราชการ (กล่าวอย่างปัจจุบันคือ  
รักษามาตผู้นำ)
๙. ต้องตัดลึนคติความมั่วอย่างยุติธรรม โดยไม่ใช้วิธีทารุณกรรม
๑๐. ให้ทำนุบำรุงนักปราชญ์ราชบัณฑิต

๑๑. ให้รางวัลผู้ทำความชอบตามคุณประโยชน์

ในสมัยอยุธยา มีคำสอนเรื่องผู้นำกับการปกครองอยู่มากมายหลาย  
ฉบับรวมทั้ง*ราชনীติ ปุมาราชธรรม* และ*พิไชยเสนา* ตำราเหล่านี้ได้รับอิทธิพล  
จากแนวคิดพราหมณ์-พุทธเกือบจะทั้งหมด ดังนั้นจึงมุ่งไปที่การสอนให้  
ข้าราชการมีความจงรักภักดีต่อพระเจ้าแผ่นดิน ในบรรดาตำราเหล่านี้ดู  
เหมือน*พิไชยเสนา* (ต้นฉบับเป็นของเจ้าพระยามหินทรศักดิ์ธำรงได้มาจาก  
นครศรีธรรมราช) อาจเคยเป็นคู่มือข้าราชการระดับเสนาบดีมาก่อนตั้งแต่  
สมัยอยุธยา สาระสำคัญของตำรานี้พอสรุปได้คือ

๑. ผู้เป็นเสนาบดีต้องตั้งอยู่ในสุจริตธรรมสามประการ (กาย วาจา และ  
มโนสุจริต)
๒. มีความกตัญญูต่อบรมมิตรทั้งสิบประการ ได้แก่ พระพุทธองค์  
พระปัจเจกพุทธเจ้า พระธรรม พระมหากษัตริย์ บิดา มารดา พี่ ญาติผู้  
เถ้าผู้แก่ ผู้มีศีล และนักปราชญ์รัฐบรร
๓. มีความรู้ใน “สาตราพิไชยสงคราม” เป็นอาทิ
๔. ให้ปราบผู้พยุขร้ายในแผ่นดินให้ราบคาบ อย่าให้เอาเยี่ยงอย่างกัน  
เพราะเหมือนเป็นพยาธิร้ายในกาย
๕. ให้รู้จักใช้ถ้อยคำอันไพเราะอ่อนหวานอันบันดาลไมตรีจิตแก่คน  
ทั้งหลาย
๖. ให้รู้จักองคพาพยพแห่งพระนคร คือจักษุเมือง (นักปราชญ์ราช-  
บัณฑิต) พงเมือง (คหบดีและกฏุมพี) ไล่เมือง (พ่อค้าพานิช) และเอ็นเมือง  
(มนตรี สุรโยธา ข้าราชการ ผู้ซัดใช้ราชกิจ)
๗. ให้ถืออาชญาจักร “ให้ยังยืนสิทธิ์ขาด จะบังคับบัญชาราชกิจ  
แลกิจสุขทุกข์ประการใด ให้ตรีตรองให้ต้องโดยคลองธรรม ขนบทำเนียม  
ถ่องแท้แล้ว” (ใช้อำนาจโดยธรรม)
๘. วินิจฉัยกิจการดีโดยปราศจากคติ ๔ ประการ... ปานดังตราชูอันยก  
ขึ้นให้เสมอ

- ๙. ให้รางวัลแก่ผู้กระทำความชอบตามที่เหมาะที่ควร
- ๑๐. ให้ใช้อำนาจลงทัณฑ์ด้วยความระมัดระวัง
- ๑๑. ให้มีคุณธรรมเป็นที่พึ่งแก่บุคคลทั้งหลายได้

นอกจากเอกสารที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีวรรณกรรมเก่าของไทยอีกมาก เช่น *โคลงพาสีสอนน้อง พระรถสอนพระราม* ที่สะท้อนให้เห็นแนวคิดข้างต้น ในสมัยราชาธิปไตย ครั้งที่พระเจ้าแผ่นดินทรงดำรงพระองค์อยู่ได้ด้วยอำนาจที่พิธีกรรมได้เปลี่ยนให้ศักดิ์สิทธิ์และไร้ขอบเขต คำสอนและจารีตประเพณีทำหน้าที่เหนี่ยวรั้งมิให้ประพฤติกรรมชอบ เพราะถ้าประพฤติกรรมกรอบโบราณราชประเพณีและคำสอน พระเจ้าแผ่นดินก็จะสูญเสียสิทธิธรรม ยิ่งไปกว่านั้นสถานภาพของพระองค์ก็ไต่จะมั่นคงตลอดไป ดังนั้น การปลูกฝังความจงรักภักดีในหมู่ข้าราชการจึงเป็นส่วนที่สำคัญยิ่ง นอกเหนือไปจากพิธีกรรมถือน้ำพระพิพัฒน์สัตยาปีละสองครั้ง

อย่างไรก็ตาม มีข้อชวนคิดว่าเราสามารถศึกษาแนวความคิดเรื่องผู้นำและคุณสมบัติของผู้นำจากคำสอนเหล่านี้ได้เพียงใด เพราะคำสอนในหนังสือบำรุงปัญญามีลักษณะเป็นนามธรรมและเป็นอุดมคติ ถึงแม้ปฏิเสธไม่ได้ว่าคุณูปการที่ได้รับอย่างอิทธิพลของแนวคิดพราหมณ์-พุทธคือแนวคิดเรื่องผู้นำต้องมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม แต่ที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่งคือการอำนวยความสะดวกซึ่งเป็นเหตุให้ต้องมีรัฐและผู้นำหรือพระเจ้าแผ่นดิน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในประวัติศาสตร์ไทยคือ ทั้งที่ทรงมีทิพภาวะ (divinity) ฐานะของพระเจ้าแผ่นดินมิได้มั่นคงนัก ดังเห็นได้ว่ามีกบฏแย่งชิงราชสมบัติอยู่หลายครั้งหลายครา การตอกย้ำถึงความจงรักภักดีของข้าราชการจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

ข้อมูลประวัติศาสตร์อาจให้ความกระจ่างเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมไทยสมัยจารีตได้อย่างค่อนข้างเป็นรูปธรรมดังนี้

- ๑. ผู้นำเป็นบุคคลที่สร้างสมบารมีในระหว่างเกิดวิกฤต กล่าวเผชิญและสามารถนำสังคมฝ่าวิกฤตไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามสงคราม เช่น

พระยามังรายหลวงในการเผชิญกับการคุกคามของพวกมองโกล สมเด็จพระมหาธรรมราชาธิราช (และพระราชโอรสคือสมเด็จพระนเรศวรและสมเด็จพระรามาธิบดีเอกาทศรถ) สมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรี สมเด็จพระพุทธยอดฟ้าฯ และสมเด็จพระราชวังบรมมหาสุรสิงหนาท ผู้นำเหล่านี้ไม่เคยยอมแพ้แม้จะต้องฝ่าอุปสรรคมากมายในขณะที่ฝ่ายศัตรูมีกำลังมากกว่าหลายเท่า เปรียบเทียบได้เช่นเดียวกับเซอร์วินสตัน เชอร์ชิล เหมาเจอตง และโฮจิมินห์ เป็นต้น

๒. ผู้นำมีความเด็ดขาดในภาวะวิกฤต เช่น ในการทำสงคราม ราชวงศ์ปกครองฉบับหอแก้วของพม่ากล่าวว่า สมเด็จพระนเรศวรทรงประสบความสำเร็จเพราะ “ทหารอโยธยากลับพระองค์ยิ่งกว่าความตาย” ข้อนี้มีความสำคัญเมื่อพิจารณาถึงข้อเท็จจริงว่า คนไทยทะเลาะแยะไม่อยู่ในระเบียบวินัย คำพูดติดปากคนไทยคือ “เก็บไว้ก่อนค่อยทำทีหลัง” “อย่างไรก็ได้” “สั่งไม่เป็นสั่ง” แม้ในปัจจุบันก็ยังติดนิสัยไม่เชื่อฟังหรือบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด ดังเราจะเห็นป้ายที่เชิงสะพานสมเด็จพระปิ่นเกล้าว่า “ท่านกำลังเข้าสู่เขตเคร่งครัดวินัยจราจร” ซึ่งหมายความว่าในที่บางแห่งไม่ต้องถือกฎจราจรเคร่งครัดก็ได้

มีเรื่องเล่าในพระราชพงศาวดารกรุงศรีอยุธยาว่า ครั้งรัชกาลสมเด็จพระนารายณ์ฯ ได้โปรดแต่งตั้งออกญาโกษาธิบดี (เหล็ก) เป็นแม่ทัพใหญ่ถืออาชญาสิทธิ์ไปตีเชียงใหม่ ท่านเรียกประชุมนายทัพนายกองพร้อมสั่งให้ตั้งค่ายระแนง แต่คำสั่งนั้นแปลกกว่าที่เคยปฏิบัติกัน คือ ให้ปักด้ามขวานไม้ระแนงลงดิน แล้วตอนเช้าจะไปตรวจค่ายดูความเรียบร้อย แม่ทัพนายกองบางท่านมีประสบการณ์ศึกสงครามมามากเห็นว่าคำสั่งนั้นผิดหยาบทำตามไม่ตอนที่ออกญาโกษา (เหล็ก) ไปตรวจค่าย ได้ให้นำนายทัพนายกองที่ขัดคำสั่งไปตัดศีรษะ เพราะนี่เป็นการทดสอบการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ในสงครามเก้าทัพที่ราชบุรี สมเด็จพระนเรศวรราชวังบวรฯ มีรับสั่งให้ตั้งกระโจมขนาดใหญ่คุ้มเจ้าเมืองเพชรบุรีทั้งเป็นที่ไม่กระทำตามพระราชโองการศึกของพระองค์

เช่นเดียวกับสมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรีที่ทรงให้ประหารชีวิตนายทัพที่ย่อย  
หย่อนการสงครามหลายคน (อ่านได้ในจดหมายที่พรายวันตีพิมพ์ใน *ไทม์*)

๓. ผู้นำต้องอยู่ใกล้ชิดกับประชาชน ในสังคมแบบราชาธิปไตยของไทย พระเจ้าแผ่นดินทรงถูกราชประเพณีที่ติดกันจากประชาราษฎร์ คัมภีร์  
*อรรถศาสตร์* ของโกฏิลยะสอนว่า พระเจ้าแผ่นดินต้องอยู่ในความลึกกลับ เข้า  
ถึงมิได้ เนื่องจากทรงเป็นเทวมนุษย์ และต้องสร้างภาพให้คนทั่วไปกลัว  
เพื่อปราชมีให้เกิดกบฏ มีเรื่องราวที่น่าสนใจในพระราชพงศาวดารของไทย  
เกี่ยวกับรัชกาลสมเด็จพระเจ้าเสือ ซึ่งในประวัติศาสตร์นิพนธ์ที่เป็นทางการ  
ของสมัยรัตนโกสินทร์ได้ประณามว่าทรงเป็นกษัตริย์ที่เลวร้าย (ซึ่งในความ  
เป็นจริงแล้วนักปราชญ์ราชบัณฑิตสมัยรัชกาลที่ ๑ ต้องการหาแพะรับบาป  
ในกรณีกรุงศรีอยุธยาแตกใน พ.ศ. ๒๓๑๐) ในความทรงจำของไพร่บ้าน  
พลเมืองอย่างที่บ้านทักไวก์ในคำให้การชาวกรุงเก่า พระองค์ทรงเป็นกษัตริย์ที่  
ราษฎรชื่นชมเพราะทรงปลอมพระองค์ออกมาสอดส่องดูแลบ้านเมืองและ  
ยังไม่ถือพระองค์ด้วย เรื่องเล่าทำนองนี้เกี่ยวกับสมเด็จพระนเรศวรก็มีอยู่  
ในบันทึกของชาวตะวันตก เช่น ในหนังสือเรื่อง *ประวัติศาสตร์สังเขป  
พระเจ้ากรุงสยามของฟานฟลิต* (นายสถานีการค้าตัดซ์ประจำ ณ พระนคร  
ศรีอยุธยา สมัยสมเด็จพระเจ้าปราสาททอง) ดังนั้น แนวความคิดที่ว่าผู้นำ  
ต้องใกล้ชิดกับประชาชนจึงมีมานานแล้ว

๔. ผู้นำต้องกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ในรัชสมัยสมเด็จพระบรม  
ไตรโลกนาถ พระองค์ทรงผนวกราชอาณาจักรสุโขทัยเดิม (มรดกข้างพระมารดา)  
และอาณาจักรอยุธยา (มรดกข้างพระราชบิดา) เข้าเป็นเอกภาพ ในครั้งนั้น  
ได้เกิดสงครามกลางเมืองยืดเยื้อระหว่างสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถกับเจ้า  
ยุธิษฐิระเจ้าเมืองสองแคว ซึ่งเป็นโอรสสมเด็จพระมหาธรรมราชาที่ ๔ (บรม  
पाल) พระมาตุโล (พี่ชายของแม่) และหวังจะได้เป็นกษัตริย์อาณาจักรสุโขทัย  
โดยฝ่ายหลังได้รับการสนับสนุนพระเจ้าติลกราชาธิราชกษัตริย์เชียงใหม่  
แม้จะมีการสูญเสียมากแต่ได้บรรลุถึงจุดประสงค์สำคัญคือ การสร้างความ

เป็นเอกภาพของราชอาณาจักรสยาม อีกเรื่องหนึ่งที่ควรเล่าคือ สมเด็จพระ  
พระเจ้าบรมโกศทรงได้รับการยกย่องว่าเป็นกษัตริย์แบบอย่างเพราะทรง  
เห็นประโยชน์ของบ้านเมืองและราษฎรเป็นใหญ่ ทรงพิจารณาเห็นว่าเจ้าฟ้า  
เอกทัศทรงเป็นคนชั่วร้าย จึงทรงตัดสินพระทัยยกราชสมบัติแก่เจ้าฟ้าอนุกรม  
พระราชโอรสองค์รองซึ่งมีพระอุปนิสัยดีและมีความสามารถ ในทางตรงข้าม  
สมเด็จพระเจ้าอนุกรมพรไม่กล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง หลังขึ้นครองราชย์ไม่นานกลับ  
หนีปัญหาเสด็จออกทรงผนวชและยกราชสมบัติแก่พระเจ้าบรมโกศ ซึ่ง  
เป็นสาเหตุให้พระนครศรีอยุธยาล่มจม

๕. ผู้นำต้องใจกว้างให้รางวัลแก่ผู้ทำความดีอย่างสมฐานะ ในรัชสมัย  
สมเด็จพระเจ้าบรมราชาธิราชที่ ๒ (เจ้าพระยาสาม) พระองค์เสด็จนำทัพไป  
โจมตีเมืองพระนคร (นครธม) ใน พ.ศ. ๑๙๗๔ ครั้งนั้น ขุนไชยราชมณฑลเทศ  
ได้รับมอบหมายให้ยกทัพใหญ่ไปตีเมืองหลวงกัมพูชา นอกจากตีได้เมือง  
พระนครหลวงแล้ว ยังปราบปรามบ้านเมืองในเขมรจนยอมอ่อนน้อมทั้งหมด  
เสร็จภารกิจแล้วได้รับพระราชโองการให้ถอนทัพกลับ ขุนไชยราชมณฑลเทศ  
ได้กวาดต้อนเชลยศึกเป็นจำนวนมากมาพักที่ด่านขุนทด เมืองนครราชสีมา  
สมเด็จพระบรมราชาธิราชที่ ๒ โปรดให้เชิญฉัตร ๗ ชั้นและเครื่องยศขึ้น  
สูงไปพระราชทาน พร้อมทั้งให้ทำจารึกสรรเสริญเกียรติยศได้ด้วย ขุนนาง  
ผู้นี้ต่อมาได้เป็นเอกมนตรีพิเศษ (อัครมหาเสนาบดีชั้นเอก) มีฐานะเป็น  
พฤตมาตย์ ตอนอนิจกรรมได้รับโกศทองคำน้ำหนักคนหนึ่ง ถือว่าเป็น  
แบบอย่างของผู้กระทำความชอบที่ยิ่งใหญ่

๖. ผู้นำต้องเป็นผู้รอบรู้ในสรรพวิชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิติศาสตร์  
และอิตีหาสะ (ประวัติศาสตร์) กิจกรรมหนึ่งของพระเจ้าแผ่นดินโบราณ  
ในกฎหมายเทยบาล คือ พิพากษาเนื้อความคดีโบราณ คำว่าพิพากษาแปลว่า  
พิจารณา ตรวจสอบ คำว่าโบราณคดีแปลว่าเรื่องเก่า หรือประวัติศาสตร์

๗. ผู้นำต้องเรียนรู้วาทศิลป์ ก่อนพูดต้องคิดทบทวนถึงผลกระทบก่อน  
นั่นคือต้องพูดโดยรู้กาลเทศะ รู้คน และรู้สาระ ไทยเคยมีผู้นำประเทศที่

พูดผิดพูดถูกในเวทีสาธารณะและเป็นทีวาทกษวีจาร์ณกันมาก การพูดผิดทำให้ผู้คนเสื่อมศรัทธา

๘. ผู้นำต้องรู้จักดูคนและใช้คนให้ถูกต้อง เรื่องนี้มีความสำคัญยิ่งกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด เพราะถ้าเลี้ยงคนผิดก็เหมือน “มอดขบเมือง” สมเด็จพระราชวังบวรสถานมงคลในรัชกาลที่ ๑ มีพระราชวินิจฉัยว่า กรุงศรีอยุธยาแตกใน พ.ศ. ๒๓๑๐ ก็เพราะพระเจ้าแผ่นดินทรงใช้คนผิด เอาคนสนิทและคนชั่วไปไว้ในที่อัครฐาน (ตำแหน่งสำคัญ) ดังความในพระราชนิพนธ์ที่ว่า

ทั้งนี้เป็นต้นด้วยผลเหตุ	จะอาเพศกษัตริย์ผู้เป็นใหญ่
มิได้พิจารณาข้าไท	เคยใช้ก็เลี้ยงด้วยเมตตา
ไม่รู้รอบประกอบในราชกิจ	ประพฤติกการแต่ที่ผิดด้วยอิจฉา
สุภาษิตท่านกล่าวเป็นราวมา	จะแต่งตั้งเสนาธิบดี
ไม่ควรอย่าให้อัครฐาน	จะเสียการแผ่นดินกรุงศรี
เพราะไม่ฟังตำนานโบราณมี	จึงเสียทีเสียวงศ์กษัตรา
เสียดศเสียดักดี้นคเรศ	เสียทั้งพระนิเวศน์วงศ์
เสียทั้งตระกูลนานา	เสียทั้งไพร่ฟ้าประชารา

พัฒนาการด้านการเมืองการปกครองของไทยในยุคประชาธิปไตย สะท้อนให้เห็นจุดอ่อนของวัฒนธรรมไทยในเรื่อง “ข้าเก่าเท่าเลี้ยง” นั่นคือให้ความสำคัญแก่ระบบอุปถัมภ์และเครือญาติมากกว่าความสามารถของบุคคล ทั้งนี้โดยถือความจงรักภักดีส่วนบุคคลเป็นใหญ่ วัฒนธรรมนี้ซึมซับเข้าสู่การเมืองไทยสมัยใหม่ ดังจะเห็นได้จากการแต่งตั้งญาติโกโหติกาและพวกพ้องเป็นรัฐมนตรี ทำให้ “เสียการแผ่นดินกรุงศรี” เพราะ “ไม่รู้รอบประกอบในราชกิจ ประพฤติกการแต่ที่ผิดด้วยอิจฉา” ล้วนแต่เป็นมอดขบเมือง

๙. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เห็นความทุกข์ของราษฎรสำคัญกว่าสลาโลหิต หนึ่ง

ในคำสอนเตือนใจที่รัชกาลที่ ๓ แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ทรงให้จารึกไว้ ณ วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาวาส ก็คือเรื่องพระเจ้าสีหพาหุแห่งแคว้นวังคะ (เบงกอล) ที่ทรงรับคำร้องของอมาตย์มนตรีและประชาชนเรื่องความเดือดร้อนที่เจ้าชายวิชัยรัชทายาททรงก่อกวน โดยจุดคร่าลูกสาวชาวบ้านมากกระทำมิดี โปรดให้ประหารชีวิต แต่พระราชมารดาทรงขอพระราชทานชีวิตไว้ จึงทรงเนรเทศออกไปจากราชอาณาจักรเสีย เรื่องเล่าทำนองนี้มีอยู่มากในตำนานพราหมณ์-พุทธเพื่อยกย่องธรรมราชาที่แท้จริง

เรื่องที่ยกมาเล่าข้างต้นเป็นเพียงบางตัวอย่างจากหนังสือบำรุงปัญญาของไทยสมัยโบราณและจากประวัติศาสตร์ ซึ่งนำไปสู่ข้อสรุปได้ว่าโดยพื้นฐานแล้ว ผู้นำจะดีหรือไม่ดีพิจารณาตรงที่ว่ามีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมหรือไม่ ถ้ามีสิ่งเหล่านี้เป็นแก่นกลางแล้ว ถือว่าเป็นผู้นำที่ดีน่าเคารพยกย่อง และนำพาสังคมไปสู่ความสงบสุข

#### ๔

สิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้คือสังคมมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระบบการเมืองและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไปทำให้กระบวนการตัดสินใจของคนเกี่ยวกับผู้นำเปลี่ยนไปด้วย เวลาที่พูดถึงผู้นำในสังคมราชาธิปไตย สิ่งแรกที่นึกถึงคือผู้นำทางการเมืองและการเมือง ซึ่งบางทีก็ยกย่องให้เป็น “รัฐบุรุษ” แต่ในสังคมประชาธิปไตย ผู้นำเกิดขึ้นได้ในหลายบริบทจนอาจต้องนิยามคำว่าผู้นำและความเป็นผู้นำใหม่ ในสังคมไทยได้มีผู้ก่อตั้งโรงเรียนผู้นำขึ้น นั่นหมายความว่าผู้เชื่อว่าความเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นคุณสมบัติที่ปลูกฝังได้ อย่างไรก็ตาม ในหลายกรณี โรงเรียนผู้นำมีชื่อเสียงในทางเสียหายมากกว่าในทางดี เนื่องจากจุดประสงค์ในการก่อตั้งต้องการให้เป็นมือเท้าขององค์กรทางการเมือง

ถ้าย้อนกลับไปในสังคมไทยแล้ว กล่าวได้ว่าผู้นำโดยธรรมชาติมักอยู่ในกลุ่มที่เรียกว่า “นักเลง” คนจำพวกนี้มีบุคลิกภาพดึงดูดบริวาร ใจกว้าง

กล้าได้กล้าเสีย กล้าคิดออกนอกกรอบ (อาจดีบ้างไม่ดีบ้าง) และมีมณฑลอิทธิพลของตนเอง นักเลงจำนวนหนึ่งได้ผันตนเข้าสู่เวทีการเมืองเพื่อเปลี่ยนแปลงลักษณะตัวเองจนได้เข้าไปสู่การเมืองระดับชาติ

ในทางตรงข้าม กลุ่มคนที่อยู่ในวัฒนธรรมแบบจารีต เช่น ข้าราชการ ย่อมผูกติดอยู่กับวัฒนธรรมแบบโอวาทซึ่งปลูกฝังสิ่งที่ไม่ใช่ความเป็นผู้นำ แต่เป็นการตอกย้ำ “ความเป็นผู้ตาม” ที่ดี ระบบการศึกษาแบบสุ จี ปุ ลิ หรือการปฐมนิเทศน์ แบบพระเรียนหนังสือไม่ได้กระตุ้นให้คนคิดเป็นตัวของตัวเอง หากให้ท่องจำเอา ในขณะที่ไทยในยุคโลกาภิวัตน์ต้องเผชิญกับโลกแห่งความเป็นจริงซึ่งต้องการผู้นำในอุดมคติแบบใหม่ สังคมไทยได้รับมรดกและข้อคิดที่ดีหลายประการจากภูมิปัญญาเก่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่ว่าผู้นำต้องมีคุณธรรมและศีลธรรมไม่ใช่เก่งหรือรอบรู้อย่างเดียว สังคมไทยต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่และนำตนเองออกจากการครอบงำทางวัฒนธรรมในข้อที่ว่า สังคมไทยมีคนเก่งอยู่ได้เพียงคนเดียว เพราะแท้จริงแล้วสังคมประชาธิปไตยย่อมมีที่ว่างให้แก่ผู้นำในด้านต่างๆ ได้หลายคน เพื่อให้แข่งขันกับผู้อื่นได้ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ประเทศไทยจะต้องปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ (โดยให้เน้นการศึกษาเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด) ในการปรับเปลี่ยนผู้เรียนให้พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำโดยปลูกฝังคุณสมบัติดังต่อไปนี้

๑. มีความริเริ่มและมีจิตสร้างสรรค์ ในโลกของการแข่งขัน ความริเริ่ม (initiative) และความมีจิตสร้างสรรค์ (innovative mind) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของใครก็ตามที่จะเป็นผู้นำ คุณสมบัติสองประการนี้แยกผู้นำออกจากผู้ตามในการแก้ปัญหา (problem-solving) และการฉวยโอกาสอย่างทีพุดกันว่า “เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส” คนที่เป็นแบบฉบับผู้นำในข้อนี้ เช่น นายสีกวนยู ผู้เปลี่ยนแปลงสิงคโปร์ซึ่งมีข้อจำกัดต่างๆ ให้เป็นศูนย์กลางความเจริญด้านเศรษฐกิจการค้า การเงินและการศึกษาของโลกในช่วงระยะเวลาเพียง ๕๐ ปี

๒. การมีจิตวิทยาในการปกครองและเป็นแรงผลักดันจิตใจแก่ผู้อื่นได้

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อครั้งที่ประธานเหมาเจ๋อตงทำสงครามกลางเมืองกับรัฐบาลจีนสมัยเจียงไคเช็คช่วงที่เรียกว่า The Long March ท่ามกลางความยากลำบากเพราะขาดเสบียงอาหารนั้น นายทหารคนสนิทได้นำถาดอาหารมาให้ เหมาเจ๋อตงถามว่าทหารในกองทัพได้กินหรือยัง เมื่อได้รับคำตอบว่าอาหารขาดแคลนไม่พอแจกจ่าย เหมาเจ๋อตงสั่งให้นำอาหารที่เจียดไว้สำหรับเขาไปให้แก่พลทหารก่อน เรื่องนี้เป็นที่เล่าลือกันและทำให้ผู้คนศรัทธาในตัวเหมาเจ๋อตงมากเพราะพร้อมร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. การมีจิตใจยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น หรือความเห็นที่ต่างจากตน

๔. นอกจากความชำนาญเฉพาะทาง ต้องรอบรู้ให้สมกับที่อยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้และข้อมูลข่าวสาร นั่นคือ ต้องเป็นนักอ่านและมีสำนึกประวัติศาสตร์เพื่อประเมินทิศทางข้างหน้า

๕. การมี “แว่นแฉก” หรือวาทศิลป์ในการสื่อสารกับสังคม

๖. การรู้หลักการจัดการและมีความสามารถด้านแผนงาน (principle of management and organizational ability)

๗. ความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

๘. การเป็น “ขุนธรรม” ยึดมั่นในกฎหมายและความชอบธรรม

๙. การมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ข้อนี้เป็นคุณสมบัติอันยิ่งใหญ่ของภูมิปัญญาไทย เพราะยอมรับว่าผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคมทั้งคำพูดและพฤติกรรม วัฒนธรรมโอวาทของไทยมักไร้ความหมายเพราะเป็นเพียงพิธีกรรม ตัวอย่างที่ดีที่สุดมาจากพฤติกรรม

การเป็นผู้นำนั้นดูเหมือนเป็นธรรมชาติเฉพาะบุคคล เหมือนอย่างที่เราพูดกันว่า “เด็กคนนี้มีแววเป็นผู้นำ” มีเรื่องเล่าในพงศาวดารเมืองเหนือเกี่ยวกับพระเจ้าปราสาททองว่า เมื่อทรงพระเยาว์ได้ส่อแววผู้นำแล้ว เพราะเวลาทรงเล่นกับบรรดาเด็กด้วยกัน มักจะทรงจัดฉากให้พระองค์เองเป็น

พระเจ้าแผ่นดิน ให้เด็กอื่นๆ เป็นอมาตย์เสนาบดี แล้วทรงออกว่าราชการ  
สั่งให้เด็กคนอื่นๆ ทำสิ่งโน้นสิ่งนี้ พระราชทานรางวัลบ้างหรือทรงสั่งให้  
ประหารชีวิตบ้าง ส่วนความเป็นผู้นำนั้นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงปรารถนา  
เมื่อสังคมโลกเปลี่ยนไปและสังคมไทยต้องเปลี่ยนตาม กระบวนทัศน์เกี่ยว  
กับผู้นำย่อมเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการประสมประสานค่านิยม  
เก่าที่ยังมีคุณค่าเป็นสากลกับค่านิยมใหม่ที่เหมาะกับสังคมประชาธิปไตย  
และทุนนิยม

แม้สังคมไทยจะเป็นสังคมที่นิยมโอวาทและพยายามสร้างรูปเคารพบูชา  
แต่ก็เป็นสังคมที่ขาดบุคคลแบบฉบับ (role model) ที่สามารถเป็นแรงดล  
บันดาลใจแก่เยาวชนอย่างแท้จริง ผู้นำประเภท “ขุนमार” ที่พูดถึงในนิติรัฐ แต่  
ไม่เคยยึดหลักยุติธรรมและคำพิพากษาของศาล ผู้นำที่กล่าวร้ายถึงความ  
โปร่งใส แต่มีพฤติกรรมจ้อราษฎร์บังหลวง ผู้นำที่ให้โอวาทเรื่องคุณค่าของ  
ครอบครัว แต่กลับสอนลูกเมียให้เป็นแบบอย่างคนดีไม่ได้ หรือผู้นำประเภท  
ที่ขาดวาทศิลป์ ท่องคาถาได้บทเดียว คือ “เรามาจากการเลือกตั้ง” เหล่านี้  
ทำให้บ้านเมืองถดถอย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การขาดผู้นำด้านการศึกษา  
ที่คิดเอาบริบทสังคมไทยเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการศึกษา และหันไป  
ลอกทฤษฎีตะวันตกอย่างไม่ลืมหูลืมตา ได้ทำอันตรายการศึกษไทยนับ  
แต่ต้นพุทธทศวรรษ ๒๕๒๐ เป็นต้นมา วิฤตการณ์ทางการเมืองที่เกิดขึ้น  
ในปลายพ.ศ. ๒๕๕๖ ต่อมาจนถึงต้นปีพ.ศ. ๒๕๕๗ ตลอดจนเวที “เวที  
ราชดำเนิน” และ “เวทีถนนอักษะ” ถือว่าเป็นดอกผลของประชาธิปไตยที่  
เริ่มเบ่งบาน คนไทยต้องเรียนรู้ที่จะเลิกพูดถึงเรื่อง “ปรองดอง” ซึ่งผิดตรรกะ  
ของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะระบอบประชาธิปไตยรุ่งเรือง  
บนพื้นฐานของความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน และต้องการผู้นำที่กล้าริเริ่มคิด  
กล้าริเริ่มถาม และกล้าริเริ่มเสนอคำตอบ เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดโดยพร้อม  
ที่จะเคารพกติกา หลักความชอบธรรม และหลักกฎหมาย แต่ท้ายที่สุดแล้ว  
แนวความคิดเรื่อง “ขุนธรรม” ของไทยโบราณซึ่งเห็นว่าผู้นำต้องมีศีลธรรม

จริยธรรม และคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เท่าที่ผ่านมาผู้นำการเมืองของ  
ไทยล้วนพิสูจน์ตัวเองให้เห็นว่ามีเถยจิตไม่ผิดกับมอดขบเมือง ดังนั้น หาก  
ประเทศไทยจะแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ จำต้องมีผู้นำที่ไม่เพียงแต่เป็น  
บุคคลแบบฉบับในเรื่องอรรถประโยชน์ แต่ต้องมีคุณธรรมสูงส่งด้วย ✕





## ภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจ ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณ ก้นตะบุตร

- ✎ รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณ ก้นตะบุตร เป็นอาจารย์ประจำวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีผลงานวิจัยค้ำภาวะผู้นำที่ได้รับรางวัลและตีพิมพ์ในระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง งานที่ได้รับการอ้างอิงแพร่หลายในประเทศเป็นผลงานวิจัยเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ ส่วนงานที่ได้รับการอ้างอิงแพร่หลายในระดับนานาชาติเป็นผลงานวิจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์แห่งองค์กร ได้รับรางวัลทางวิชาการหลายครั้ง เช่น เป็นผู้ที่มีผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงในวารสารวิชาการสูงสุด สาขาบริหารธุรกิจ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๓ ของมหาวิทยาลัยมหิดล รางวัล Highly Commended Paper Awards ประจำปี ค.ศ. ๒๐๑๑, ๒๐๑๒ และ ๒๐๑๓ จาก Emerald Literati Network Award ประเทศอังกฤษ และรางวัล Outstanding Leadership Award ๒๐๑๒ จาก World HRD Congress เมืองมุนไบ ประเทศอินเดีย

อาจารย์สุชสวรรค์ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนหลายแห่ง ทั้งในประเทศไทยและในโลกตะวันตก พบว่าสามารถใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอธิบายกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเหล่านี้ได้อย่างมีนัยสำคัญ สิ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษในบทความนี้คือ มุมมองของอาจารย์สุชสวรรค์ที่มองว่า ตัวชี้วัดขององค์กรที่ยั่งยืนนั้น อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปในแนวทางของค่านิยมร่วมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยวัฒนธรรมองค์กรนั้นเองจะเป็นพลังผลักดันให้กิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดขององค์กรดำเนินไปในทิศทางของความยั่งยืน

ภาวะผู้นำในที่นี้หมายถึงกระบวนการที่นำพาองค์กรธุรกิจไปในทิศทางที่ต้องการ ไม่ใช่หมายถึงผู้นำที่เป็นบุคคล ภาวะผู้นำที่เห็นและเป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนมากเน้นการทำทุกอย่างเพื่อมุ่งหวังกำไรระยะสั้นและตอบสนองความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดของเจ้าของธุรกิจหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจรวมถึงการเอาัดเอาเปรียบคู่ค้า สังคม และชุมชน การนำองค์กรแบบนี้ไม่ได้นำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง คำถามในใจของหลายคนคือ แล้วมีวิธีบริหารจัดการแบบอื่นใหม่ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนอย่างแท้จริงได้

บทความนี้จะกล่าวถึงการศึกษาวิจัยเพื่อนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร โดยจะกล่าวถึงความ เป็นมาของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลของการดำเนินธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และตัวชี้วัดธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ผู้อ่านนำไปใช้เป็นแนวทางนำพาองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

## ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร

ในปีพุทธศักราช ๒๕๔๒ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินำไปใช้พัฒนาประเทศ และเสนอให้ประชาชนทั่วไปรับรู้เพื่อใช้ดำเนินชีวิต บทความนี้มีเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

“เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันตัวเองที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้เกิดความสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี”

(คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, ๒๕๔๖)

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ด้วยกัน ๕ ส่วน ดังนี้

๑. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย นำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลาและเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีลักษณะพลวัต มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤต เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

๒. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

๓. คำนิยาม ความพอเพียง (Sufficiency) จะต้องประกอบด้วย ๓ คุณลักษณะพร้อมๆ กัน ดังนี้

ก. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

ข. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

ค. การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งใกล้และไกล

๔. เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

ก. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ อย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวัง

ในชั้นปฏิบัติ

ข. เงื่อนไขคุณธรรมที่ต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย ความตระหนักในคุณธรรม

ค. ความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

๕. แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือการพัฒนาที่สมดุลและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการตัดสินใจ และการกระทำ

สำหรับรูปแบบของเศรษฐกิจพอเพียง เมื่อพิจารณาจากแนวความคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งพัฒนามาโดยลำดับนั้น อาจสรุปได้ว่า เศรษฐกิจพอเพียงมี ๒ รูปแบบ คือ

๑. เศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน พึ่งตนเองได้โดยไม่โลภมากและไม่เบียดเบียนคนอื่น

๒. เศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า คือ การแลกเปลี่ยนร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อทำให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์และนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมให้เจริญอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง การดำรงชีวิตไม่อาจดำเนินตามเศรษฐกิจพอเพียงแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ต้องดำเนินไปในลักษณะที่เกื้อกูลกันอย่างสมดุล กล่าวคือ คนในสังคมที่ดำเนินชีวิตไม่เห็นการพึ่งตนเองเพียงอย่างเดียว ต้องนำหลักการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ที่มุ่งเน้นเสริมหลักแห่งการแบ่งปันกัน การร่วมมือกัน

และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขมีไม่ตรีต่อกันด้วย

### ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ

ในภาคธุรกิจนั้น หากองค์กรธุรกิจนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ก็อนุมานได้ว่า องค์กรธุรกิจนั้นๆ จะมีความสมดุล ยั่งยืน อยู่ได้อย่างประสบความสำเร็จท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ หรือกล่าวสั้นๆ ว่าองค์กรธุรกิจนั้นๆ จะเป็นองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างสมดุล และยั่งยืนนั่นเอง แต่การนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจยังมีคำถามในเชิงวิชาการอยู่หลายคำถามด้วยกัน คำถามหลักคือ “องค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะอย่างไร?”

จากการศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ๒๙๖ ธุรกิจที่ผ่านวิกฤตการณ์ในปี ๒๕๔๐ มาได้อย่างประสบความสำเร็จ จากอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย ๖ อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมไม้ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ อุตสาหกรรม อุตสาหกรรมยาง และพลาสติก อุตสาหกรรมโลหะและอลูมิเนียม อุตสาหกรรมเครื่องจักรและอุปกรณ์การขนส่งของไทย โดยศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ พันธเสนและคณะ (๒๕๔๖) พบว่าองค์กรธุรกิจเหล่านี้ดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และทำได้ดีเป็นพิเศษในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปีพ.ศ. ๒๕๔๐ กล่าวคือธุรกิจเหล่านี้

๑. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นั่นคือ เทคโนโลยีที่ราคาไม่แพง แต่ถูกหลักวิชาการ
๒. มีขนาดการผลิตที่เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
๓. ไม่โลภเกินไปและไม่เห็นกำไรระยะสั้น
๔. ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค และไม่เอาเปรียบแรงงาน หรือลูกค้า ตลอดจนไม่เอาเปรียบ

เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

๕. เน้นการกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ/หรือ มีความสามารถปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย
๖. เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้จนเกินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
๗. เน้นการตอบสนองตลาดภายในท้องถิ่น ภูมิภาค ตลาดภายใน และตลาดต่างประเทศตามลำดับเป็นหลัก

นอกเหนือจากการศึกษาขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยของศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ พันธเสนและคณะ (๒๕๔๖) แล้ว สุขสรรรค์ กันตะบุตร (๒๕๕๓) ได้ทำการศึกษาขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตก ๒๘ องค์กรด้วยกัน เช่น ธุรกิจห้างสรรพสินค้า Nordstrom ธุรกิจผลิตรถยนต์ BMW และธุรกิจธนาคาร HSBC พบว่ากิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรธุรกิจเหล่านี้อธิบายได้อย่างมีนัยสำคัญด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน กล่าวคือ แนวทางในการดำเนินธุรกิจแรกขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกคือ การที่ผู้นำขององค์กร (CEO) ไม่ค่อยแสดงตนว่าเป็นฮีโร่ และการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้จัดการเท่านั้น แต่เกิดขึ้นจากบุคลากรในหลายระดับด้วยกัน ซึ่งมีเหตุผล เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนมาก และต้องการความรู้ความสามารถที่หลากหลายในการตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ฉะนั้นการตัดสินใจทุกอย่างก็เกิดจากผู้นำองค์กรหรือทีมผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียวจึงมีความเสี่ยงสูง อาจผิดพลาดได้ง่าย การตัดสินใจแบบองค์กรที่ยั่งยืนทางตะวันตกเหล่านี้จึงสอดคล้องกับหลักแห่งการสร้างภูมิคุ้มกัน และเงื่อนไขความรู้แห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นอกเหนือจากนี้แล้ว การที่ผู้นำองค์กรไม่แสดงตัวก็ถือว่าสอดคล้องกับหลักคุณธรรมเช่นกัน เพราะแท้จริงแล้วความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากบุคคลเพียงบุคคลเดียว แต่เกิดจากพนักงานทุกคน

แนวทางในการดำเนินธุรกิจประการที่สอง คือองค์การธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกเหล่านี้มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม กล่าวคือ จริยธรรมเป็นค่านิยมหลักที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่คำพูดหรือสโลแกนสวยหรู จริยธรรมฝังรากลึกอยู่ในกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัทเหล่านี้ทำ เช่น การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมของ BMW ต่อชุมชนที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ พฤติกรรมที่มีจริยธรรมเหล่านี้ก็พบได้ในกรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจไทยเช่นกัน จึงกล่าวสรุปได้ว่าแนวทางปฏิบัติที่สองนี้ สอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

องค์การธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มักจะเผชิญกับแรงกดดันจากผู้ถือหุ้นให้ทำกำไรสูงสุด องค์กรธุรกิจเหล่านี้ส่วนมากจะดำเนินแนวธุรกิจตามแรงกดดันนั้น โดยพยายามทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น ซึ่งนำมาซึ่งการค้ำกำไรเกินควร การสร้างความต้องการในสินค้าหรือบริการของตนในตลาดจนเกินความจำเป็น บอกแต่ข้อดีของผลิตภัณฑ์ แต่จงใจบอกไม่หมดหรือไม่ชัดเจนเกี่ยวกับข้อเสีย เพื่อสร้างยอดขาย หรือแม้แต่ตกแต่งบัญชี ทั้งสิ้นทั้งปวงเหล่านี้นำไปสู่ความหายนะขององค์กรธุรกิจมาหนักต่อหนัก สำหรับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนในโลกตะวันตกเหล่านี้กลับปฏิบัติตนตรงกันข้าม กล่าวคือไม่คล้อยตามแรงกดดันจากผู้ถือหุ้น แต่กลับทำทายนักลงทุนให้มองการณ์ไกล ไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างกำไรสูงสุดแต่เพียงอย่างเดียว แต่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงส่วนรวม อย่างพอประมาณและมีคุณธรรม

Nordstorm เป็นบริษัทหนึ่งที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น แต่มองการณ์ไกล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัททั้งหมดเป็นหลัก บริษัท Porsche ซึ่งไม่เห็นด้วยกับการรายงานในระยะสั้นทุกไตรมาสและได้ถอนตัวออกจากตลาดหลักทรัพย์ เพราะให้เหตุผลว่าถ้าหากบริษัทคล้อยตามแรงกดดันของตลาดหลักทรัพย์ จะส่งผลไม่ดีต่อผู้ถือหุ้น เนื่องจากการกระทำดังกล่าวจะขัดแย้งกับการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนในระยะยาวนั่นเอง จึงถอนตัวออกมาจากตลาดหลักทรัพย์ทั้งที่

ประเทศเยอรมนีและประเทศสหรัฐอเมริกา

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรที่มีความยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกคือ การมีนวัตกรรมสูงมาก ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ นวัตกรรมมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนและสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่องค์กรธุรกิจ เพราะทำให้องค์กรธุรกิจอยู่หน้าคู่แข่งตลอดเวลา และรักษาความเป็นผู้นำในตลาดของตนได้ นอกจากนี้บริษัทที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกยังแบ่งปันความรู้กันในองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขของความรู้และคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

จุดเด่นอีกประการหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกคือการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากพนักงานของตนเอง ไม่นิยมเอาบุคลากรจากที่อื่นๆ มาเป็นผู้บริหาร จึงลงทุนในการพัฒนาพนักงานของตนในทุกกระดับสูงมาก ซึ่งมีให้เห็นอยู่ในบริษัท เช่น BMW หรือ HSBC เพราะถ้ามีเหตุผลแล้ว บุคลากรของตนเองจะจริงจังเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจและสถานะแวดล้อมทางธุรกิจของตน นอกเหนือจากนี้พนักงานเหล่านี้ยังมีองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับคุณค่าของธุรกิจของตนซึ่งหาไม่ได้จากที่อื่นๆ อีกด้วย นอกเหนือจากนี้ การมีความยุติธรรม สันับสนุนคนดีและเก่งขององค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการรู้จักจริงเกี่ยวกับธุรกิจของตนอีกด้วย

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกเหล่านี้มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สืบเนื่องมาจากประวัติศาสตร์ขององค์กร โดยส่วนมากแล้ว วัฒนธรรมองค์กรนี้จะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้มีให้เห็นได้ชัดเจนใน BMW ที่มีค่านิยมพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพสูง หรือ Porsche ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เพียงแต่ให้คุณค่าแก่นวัตกรรมในยานยนต์ แต่ Porsche ขาย “ความสำราญใจ” ในการขับรถยนต์จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ซึ่งปรัชญานี้ได้มาจาก Dr. Ferdinand Porsche ผู้ก่อตั้งบริษัทนั่นเอง

การที่องค์กรเหล่านี้สร้างวัฒนธรรมได้ เพราะองค์กรเหล่านี้มองการณ์ไกลอย่างมีเหตุผลและมีคุณธรรม โดยพยายามรักษาพนักงานของตนไว้ ซึ่งพนักงานที่อยู่มานานเหล่านี้เองเป็นส่วนสำคัญในการสั่งสมค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

แนวทางการดำเนินธุรกิจอีกแนวทางหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกเหล่านี้คือ การที่สหภาพแรงงานของบริษัทมีความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้บริหารของบริษัท ซึ่งแตกต่างจากองค์กรธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือแม้แต่องค์กรธุรกิจของไทยเอง กล่าวคือ พนักงานสหภาพแรงงาน และผู้บริหารใช้อำนาจร่วมกัน ในบริษัทใหญ่ๆ ตัวแทนพนักงานจะเป็นสมาชิกของคณะกรรมการบริษัทด้วย แนวทางปฏิบัติเช่นนี้สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอนาคตของบริษัทดังกล่าวถือได้ว่าใช้ความรู้ รอบคอบในการบริหาร เนื่องจากพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติจะมีข้อมูลและทราบดีที่สุดเกี่ยวกับข้อบกพร่องหรือปัญหาขององค์กร ทำให้การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรมีความรอบคอบมากขึ้น และยังมีคุณธรรม คือมีความรับผิดชอบต่อพนักงานอย่างจริงจัง การมีตัวแทนพนักงานอยู่ในกลุ่มผู้บริหารนั้นถือว่าเป็นการปกป้องผลประโยชน์ของพนักงานโดยตรง ตัวอย่างขององค์กรนี้ในโลกตะวันตกคือ บริษัทการเงิน Allianz ของประเทศเยอรมนี ซึ่งสมาชิกหลายท่านของคณะกรรมการบริษัท (Supervisory Board) เป็นพนักงานบริษัท รวมถึงนักการภารโรง ไม่น่าแปลกใจว่า Allianz จึงได้ประสบความสำเร็จและอยู่รอดปลอดภัยมากกว่า ๑๑๗ ปี

แนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกประการสุดท้ายคือ องค์กรธุรกิจเหล่านี้บริหารจัดการความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่แก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาเท่านั้น เช่นบริษัท Munich Reinsurance ได้ “transform” บริษัท จนกลายเป็นบริษัทที่ให้บริการทางการเงินที่หลากหลาย รวมถึงการขายบริการแบบข้ามกลุ่มสินค้า

เช่นขายบริการเกี่ยวกับธนาคารต่างๆ ไปพร้อมกับทำให้บริการประกันต่างๆ แก่ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ถูกขับเคลื่อนโดยการคาดเดาสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในตลาด ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความพยายามลดต้นทุน บริษัท Munich Reinsurance จึงประสบความสำเร็จมากกว่า ๑๒๗ ปี เห็นได้ชัดว่าแนวทางในการดำเนินธุรกิจเช่นนี้สอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันให้ตนเองโดยอยู่บนพื้นฐานแห่งความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

## แนวทางการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ (Sufficiency Economy Leadership Practices)

สุชสรรค์ กันตะบุตรและคณะ (๒๕๕๓) ทำการศึกษาต่อยอดจาก ศ. ดร.อภิชาติ พันธเสนและคณะ (๒๕๔๖) โดยได้ศึกษาธุรกิจขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ๕ องค์กรด้วยกันคือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), บริษัทกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), บริษัททีบีไอฟู๊ดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), บริษัทแพนเอเชียฟู๊ดแวร์ จำกัด (มหาชน) เพื่อทดสอบกิจกรรมทางธุรกิจของธุรกิจเหล่านี้ว่าสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ พบว่าธุรกิจเหล่านี้ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคล้ายๆ กันอยู่ ๑๐ แนวทางด้วยกัน คือ

### ๑. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย

ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียวแต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว โดยรวมถึงการคาดการณ์ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และลงทุนเพื่อเตรียมองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีการรักษาและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องจากการศึกษาที่ผ่านมาทั้งหมด จะเห็นว่าองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนนั้น

มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบายต่างๆ ซึ่งส่งผลให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้รอบคอบและระมัดระวังอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ คิดถึงผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวจริงๆ

ในฐานะนักวิจัย ผู้เขียนเคยตั้งคำถามว่า ทำไมผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างกำไรในระยะสั้นเท่านั้น ทั้งๆ ที่ทราบดีว่าการลงทุนเพื่ออนาคตนั้นเป็นสิ่งดีต่อองค์กรโดยรวม ถึงแม้ว่าจะทำให้กำไรในระยะสั้นลดลงจากผลของการลงทุนนั้นๆ ผลจากการวิเคราะห์ที่ได้คือ หลายๆ ครั้งโดยเฉพาะผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะถูกแรงกดดันจากการที่ต้องรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส ซึ่งถือว่าเป็นการวัดผลการทำงานของผู้บริหารเองด้วย นอกเหนือจากนี้ บ่อยครั้งผู้บริหารเหล่านี้ยังได้หุ้นที่มีเงื่อนไขในระยะสั้น (short-term stock option) เป็นผลตอบแทนของ “การบริหารแบบคิดสั้นๆ” อีก เมื่อพิจารณาเช่นนี้แล้ว จึงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจในระยะสั้นดังกล่าวจะมองการณ์ไกล ศาสตราจารย์ Warren Bennis (๒๐๐๓) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำคนหนึ่งของโลกได้อธิบายไว้ว่า การเน้นเฉพาะผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้นสะเพร่า และนำไปสู่การโกหก หลอกลวง และเหตุการณ์อื้อฉาว ในขณะที่ศาสตราจารย์ Gayle C. Avery (๒๐๐๕) ได้กล่าวไว้ว่า ความพยายามสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียวนั้นไม่ถูกต้อง เพราะเป็นการ “วางระเบิด” ให้กับองค์กรธุรกิจ ซึ่งเห็นได้จากเหตุการณ์อื้อฉาวของบริษัท Arthur Andersen บริษัท Enron หรือบริษัท WorldCom ในประเทศสหรัฐอเมริกา

สำหรับแนวทางในการป้องกันการคิดแบบสั้นๆ นี้ สิ่งที่องค์กรธุรกิจอาหารของไทยทำได้คือ แทนที่จะให้รางวัลกับผู้บริหารเป็นหุ้นที่มีเงื่อนไขในระยะสั้น (short-term stock option) ก็เปลี่ยนเป็นหุ้นที่มีเงื่อนไขในระยะยาว (long-term stock option) นอกเหนือจากนี้ก็อาจจะต้องทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์บริษัทของตนเองกับนักลงทุนว่า ธุรกิจของตนไม่ได้พยายาม

สร้างกำไรระยะสั้น แต่ต้องการสร้างความสำเร็จอย่างมั่นคงในระยะยาวจึงมีความเสี่ยงไม่สูง หากมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้บริหารจะไม่ต้องตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากผู้ถือหุ้น

**๒. ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม** โดยรักษาและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องแม้ในยามวิกฤต นอกเหนือจากนี้แล้วยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากภายในองค์กรอีกด้วย

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ดังจะเห็นได้จากกรณีศึกษาทั้งหมด ซึ่งมีการหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกในช่วงที่ธุรกิจประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ แนวทางปฏิบัตินี้จะตรงกันข้ามกับแนวทางปฏิบัติที่มีให้เห็นอยู่ทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งให้พนักงานออกเป็นเรื่องปกติ เพราะเหตุใดการรักษาพนักงานไว้จึงมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ Bergsteiner และ Avery (๒๐๐๗) แสดงให้เห็นอย่างเป็นระบบว่า หากจะต้องการทำลายองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนแล้วละก็ เพียงแค่ปลดพนักงาน ๑ ใน ๑๐ ขององค์กรเท่านั้น ส่วนประกอบต่างๆ ของระบบที่ทำให้องค์กรธุรกิจยั่งยืน เช่น นวัตกรรม ความเชื่อมั่น ความกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ การบริหารจัดการโดยตัวพนักงานเอง และการร่วมมือกันทำงานก็จะถูกทำลายลง ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายมาก เพราะระบบเหล่านี้ไม่ได้สร้างกันมาได้ง่ายๆ ในระยะเวลาอันสั้น

หากมีการปลดพนักงานออก สิ่งสำคัญมากที่จะหายไปในองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน คือองค์ความรู้เฉพาะของบริษัทนั่นเอง องค์ความรู้เฉพาะคืออะไร คือความรู้และทักษะเฉพาะเกี่ยวกับคู่ค้าทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าขององค์กร พนักงานที่ทำงานมานานๆ ย่อมจะทราบดีว่าลูกค้าแต่ละท่านชอบหรือไม่ชอบอะไร และอย่างไรในรายละเอียด เพราะฉะนั้นพนักงานเหล่านี้จึง “รู้ใจ” ลูกค้า นอกเหนือจากองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับลูกค้าแล้ว

ยังมีองค์ความรู้เกี่ยวกับตลาดที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ด้วย เช่น เงื่อนไขเกี่ยวกับราคา เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้ขายวัตถุดิบ หรือพฤติกรรมของตลาดต่างๆ เป็นต้น ซึ่งองค์ความรู้เฉพาะของพนักงานเกี่ยวกับตลาดนี้เอง ที่ช่วยให้องค์กรธุรกิจตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างทันทั่วทั้งที่ แม้บ่อยครั้งจะคาดเดาไม่ได้ ความสำคัญขององค์ความรู้เหล่านี้จะเด่นชัด หลังจากที่ภาวะการณ์ถดถอยทางเศรษฐกิจหายไป และเศรษฐกิจกลับมาสูงขึ้นเช่นเดิม หากองค์กรธุรกิจให้พนักงานออกในช่วงวิกฤตแล้วจะทำอย่างไรเมื่อเศรษฐกิจกลับมาเจริญรุ่งเรืองตามเดิม ตามวัฏจักรทางเศรษฐกิจที่เมื่อมีลงจะต้องมีขึ้นตามมา สิ่งให้เห็นกันบ่อยๆ คือ การระดมจ้างพนักงานใหม่เข้ามาในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น บริษัทเหล่านี้จึงต้องลงทุนฝึกอบรมพนักงานอย่างมากมายนานหลายปี ถึงแม้ว่าจะลงทุนไปมากมายเพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ก็ยังไม่ดีเท่าพนักงานเก่าทำ เนื่องจากการจะ “รู้ใจคู่ค้า” นั้นต้องใช้เวลาหลายปี ยิ่งร้ายไปกว่านั้นคือหากองค์กรธุรกิจเกิดต้องเผชิญกับวิกฤตแบบทันทีทันใด ผู้บริหารใหม่หรือพนักงานใหม่เหล่านี้จะไม่สามารถตอบรับกับวิกฤตต่างๆ เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเลย เพราะไม่มีองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่จำเป็น จึงอาจนำองค์กรธุรกิจไปสู่หายนะได้ในที่สุด

**๓. ให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม** ถึงแม้ในบางกรณีการรักษาผลประโยชน์ดังกล่าวอาจหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นก็ตาม

ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทยขณะนี้คือ ทุ กองค์กรธุรกิจต่างอ้างว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ลูกค้ำ สังคม และสิ่งแวดล้อมด้วยกันทั้งสิ้น แต่ในทางปฏิบัติแล้วยังเกิดคำถามอยู่มากมาย เช่น ทำไมจึงมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมบริโภคนิยม

ในหมู่นักเรียนนักศึกษา ทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองเดือนร้อน ทำไมการโฆษณาทางโทรทัศน์จึงบอกความจริงไม่หมด หรือทำไมจึงโฆษณาโดยตั้งใจไม่ให้ผู้บริโภครับรู้ข้อเท็จจริงทั้งหมด เช่น บอกค่าเตือนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนโดยใช้ตัวอักษรตัวเล็กและพูดเร็วมากจนฟังไม่ทัน ทำไมบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่ของประเทศไทยซึ่งมีโฆษณามากมายว่ารับผิดชอบต่อสังคมจึงไม่รับภาระ “กำไรน้อยลง” ในยามที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกพุ่งทะยานขึ้น ยอมขาดทุนกำไรเพื่อประโยชน์โดยรวมของสังคม เนื่องจากน้ำมันเป็นต้นทุนของสินค้ามากมาย แต่กลับอ้างว่าแบกรับต้นทุนไม่ไหวแล้วจึงขอขึ้นราคา พอถึงฤดูกาลประกาศเงินปันผล บริษัทที่อ้างว่าแบกรับต้นทุนไม่ไหวกลับรายงานว่ามีกำไรเป็นแสนล้านบาทให้กับผู้ถือหุ้น

คำถามต่างๆ เหล่านี้ยังมีเห็นได้อยู่ทุกวันและทำให้สังคมไม่แน่ใจว่าธุรกิจเหล่านี้แท้จริงมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างที่กล่าวอ้างจริงหรือไม่ ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร นอกเหนือจากความจริงใจของนักธุรกิจแล้ว จะสังเกตเห็นได้ว่าขอบเขตการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนนั้นกว้างมาก ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงพนักงาน ลูกค้ำ และผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และประชากรในอนาคตอีกด้วย ธนาคาร HSBC เป็นตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่จริงจังและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจอย่างแท้จริง ด้วยการกระทำ เช่น จำกัดการให้เงินกู้แก่ธุรกิจที่ผลิตอาวุธ หรือไม่ให้เงินกู้กับธุรกิจที่ผลิตหรือส่งออกกระเบิด หรือ BMW ที่ลงทุนทำใหัโรงงานไม่ส่งเสียงรบกวนต่อชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง หรือแม้กระทั่ง Alliance ที่สมาชิกหลายท่านของคณะกรรมการบริษัท (Supervisory Board) เป็นพนักงานบริษัท รวมถึงนักการภารโรงด้วย เพื่อแสดงความจริงใจในการบริหารงานที่มีให้กับพนักงานนั่นเอง

การมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของบริษัทจะช่วยให้บริษัทมีความยั่งยืนได้อย่างไร คำตอบที่เห็นได้ชัดคือ ในกรณี



ศึกษาหลายๆ กรณีที่บริษัทไม่ให้พนักงานออกในยามเศรษฐกิจถดถอย เพราะจะเกิดผลกระทบที่ไม่ดีต่อครอบครัวของพนักงาน ในที่สุดแล้วพนักงานเหล่านี้เองที่เป็นกลไกสำคัญทำให้องค์กรธุรกิจกลับมาขึ้นอยู่กับแนวโน้มได้อย่างรวดเร็วตามที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น นอกเหนือจากนี้ยังมีตัวอย่างของบริษัทแพรดาจีเวลรี่ ซึ่งลูกค้าไม่ทอดทิ้งในยามวิกฤต ด้านลูกค้าวัตถุดิบก็ส่งวัตถุดิบมาให้ใช้ก่อน เพราะเชื่อใจว่าบริษัทฯ จะชำระเงินได้ในภายหลัง อีกกรณีคือกรณีของโรงพยาบาลเทพารินทร์ที่ผู้ให้กู้ยอมลดหนี้เงินกู้ให้ครึ่งหนึ่ง หลังการลดค่าเงินบาทในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ เพราะทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบมาโดยตลอด ดังนั้น องค์กรธุรกิจที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมดอย่างจริงจัง จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคมได้ การมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจไปด้วย

นอกเหนือจากการเข้าไปช่วยเหลือสังคมเหมือนกับธุรกิจอื่นๆ แล้วบริษัททิปโก้ฟูดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) รายงานว่าได้จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าภายนอกและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ โดยเริ่มตั้งแต่กลุ่มลูกค้าภายนอก ความคิดเห็นของชุมชน และความคิดเห็นของเกษตรกรและผู้จำหน่ายสินค้า สำหรับลูกค้าภายในได้จัดให้พนักงานสายงานอื่นได้ประเมินความพึงพอใจการให้บริการซึ่งกันและกัน และบริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมไปเยี่ยมเยียนหรือบริการลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและมีโอกาสเรียนรู้ในงานด้านให้บริการ ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้อย่างยิ่ง โดยกิจกรรมทั้งหมดที่บริษัทฯ ทำก็เพื่อนำเสนอปรับปรุงให้สินค้าและบริการมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ดียิ่งขึ้น

**๔. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทุกมิติขององค์กรอย่างต่อเนื่อง** ไม่จำกัดอยู่เพียงนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เกิดจากหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development) แต่เพียงอย่างเดียว

โดยทั่วไปนวัตกรรมที่หลายคนนึกถึงคือ ผลิตภัณฑ์หรือบริการแบบใหม่ๆ ที่ส่วนมากได้จากห้องทดลอง (Radical innovation) ซึ่งแน่นอนมีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ เพราะตราบดีที่ธุรกิจนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่ดีขึ้นออกสู่ตลาดได้ ธุรกิจย่อมดำเนินต่อไปได้ หากแต่ว่ายังมีนวัตกรรมอีกประเภทหนึ่งซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่า นั่นคือนวัตกรรมสะสม (Incremental innovation) ที่เกิดขึ้นในขบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรธุรกิจมีพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีแล้ว มีความสามารถและตั้งใจทิศตนให้กับการทำงานเท่านั้น นวัตกรรมที่สะสมในองค์กรเหล่านี้จะทำให้องค์กรธุรกิจมีความเป็นตัวของตัวเองและลอกเลียนแบบไม่ได้ง่ายๆ ถึงแม้ว่าจะมีเงินทุนมากมาย

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือตัวอย่างของ Nordstrom ที่ไม่ฝึกรบพนักงานให้บริการในมาตรฐานเดียวกัน เหมือนอย่างที่ธุรกิจหลายๆ แห่งในประเทศไทยทำ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือวิธีการกล่าวต้อนรับลูกค้าของบริษัทต่างๆ ในประเทศไทย พนักงานจะถูกสอนให้กล่าวต้อนรับแบบเดียวกันหมด เหมือนหุ่นยนต์ ลูกค้าดูก็ทราบว่าได้ตั้งใจจะต้อนรับจริง แต่ทำเพราะถูกสอนมาให้ทำ จึงไม่น่าประทับใจเลย แต่ที่ Nordstrom จะไม่มีมาตรฐานในการต้อนรับลูกค้า เพียงแต่พนักงานจะถูกสอนให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าเท่านั้น ดังนั้นจึงเกิดนวัตกรรมสะสมในการให้บริการมากมาย ลูกค้าที่เข้ามาแต่ละท่านจะได้รับการบริการที่ไม่เหมือนกัน แล้วแต่เงื่อนไขของลูกค้าที่พนักงาน (ซึ่งรู้จักลูกค้ามานาน) ทราบ เช่น อาจจะมีการทักทายถึงสามีหรือภรรยาที่ไม่ได้มาด้วยในครั้งนี้ หรือหากมาเป็นครอบครัวก็จะ

เอาของเด็กเล่นมาให้เด็กๆ เล่นด้วย หรือเอาหนังสือ นิยายสารที่รู้ว่าลูกค้าชอบอ่านมาให้อ่านระหว่างนั่งรอสมาชิกคนอื่นของครอบครัว เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น เนื่องจาก Nordstrom สนับสนุนให้พนักงานทำงานพัฒนาชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง ดังนั้นโอกาสที่พนักงานเหล่านี้จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ครอบครัวของลูกค้า หรือแม้แต่ญาติสนิทมิตรสหายของลูกค้าก็จะมีมาก และพนักงานก็จะมีข้อมูลการให้บริการมากมายที่ “รู้ใจ” ลูกค้าแต่ละรายนั่นเอง ตัวอย่างนี้เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดถึงนวัตกรรมแบบสะสมที่ลอกเลียนแบบได้ยากมาก ถึงแม้ว่าจะมีเงินทุนมากมายนั่นเอง

นวัตกรรมทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้ว มีส่วนสำคัญมากต่อองค์กรธุรกิจของไทยและเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจไทยแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลก เนื่องจากว่าธุรกิจในประเทศไทยไม่อาจแข่งขันทางด้านต้นทุนหรือราคาได้ เหตุเพราะโดยปกติแล้ว ต้นทุนในการผลิตของธุรกิจไทยจะสูงกว่าต้นทุนการผลิตของประเทศจีน ประเทศเวียดนาม หรือประเทศอินเดียหลายเท่าตัว นอกเหนือจากนั้น ปัจจัยต้นทุนยังเป็นปัจจัยที่นักธุรกิจไทยควบคุมไม่ได้อีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนทางด้านค่าจ้างแรงงาน ค่าน้ำมัน เป็นต้น เพราะฉะนั้นธุรกิจไทยจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่เหมือนใคร ถึงแม้ราคาจะสูงกว่า แต่ถ้ามีคุณภาพดีก็จะมีความต้องการในตลาดโลก แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับนวัตกรรมนี้จึงสอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้แห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

#### ๕. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหลักการทำธุรกิจที่ดีโดยปกติทั่วไปอยู่แล้ว เพราะเมื่อต้นทุนลด กำไรก็เพิ่ม แต่หลายครั้งด้วยกัน นักธุรกิจไม่ได้คิดอย่างรอบคอบ จึงทำให้ในบางกรณีมีการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเท่าที่ควร องค์กร

ธุรกิจที่ยั่งยืนจะระมัดระวังมากในการใช้ทรัพยากร เช่น บ้านอนุรักษ์กระดาศาที่ทราบว่ายื่อกระดาศาเป็นสิ่งสำคัญและหลายครั้งต้องนำเข้ามาจากประเทศเพื่อนบ้าน จึงพยายามใช้ทรัพยากรนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น นำเอาเศษชิ้นส่วนของกระดาศามาผ่านขบวนการง่าย ๆ เพื่อนำไปใช้ใหม่ได้อีกครั้งหนึ่ง หรือการที่โรงพยาบาลเทพธารินทร์ไม่ลงทุนในเครื่องมือเครื่องมือทางการแพทย์โดยไม่จำเป็น ไม่ทำตามกระแส จะลงทุนก็ต่อเมื่อเครื่องมือทางการแพทย์ที่มีอยู่นั้นไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานแล้วเท่านั้น ไม่ใช่ว่ามีเทคโนโลยีใหม่ออกสู่ท้องตลาดก็ต้องลงทุนซื้อหามาใช้ทุกครั้งไป การลงทุนแบบไม่คิดอย่างรอบคอบเช่นนี้ หลายๆ ครั้งก่อให้เกิดผลเสียต่อคนไข้ เพราะเมื่อลงทุนสูง ก็มีแรงกดดันที่จะต้องหารายได้มาชดเชยการลงทุนนั้นๆ แรงกดดันนี้บางทีก็แปรเปลี่ยนไปเป็นพฤติกรรมที่ขัดกับจริยธรรมทางการแพทย์ เช่น การที่บังคับให้ผู้ป่วยต้องผ่านขั้นตอนการทดสอบต่างๆ มากมายก่อนพบแพทย์เพื่อวินิจฉัยโรค หรือในบางกรณีก็แพทย์ถูกขอร้องให้ตรวจสอบผู้ป่วยมากเกินไปจนความจำเป็น ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างรายได้ให้แก่โรงพยาบาล เพื่อโรงพยาบาลจะได้นำรายได้เหล่านี้ไปชำระหนี้ที่ลงทุนไปกับเครื่องมือเครื่องมือทางการแพทย์ที่เพิ่งจัดหามาใหม่ เป็นต้น การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนี้สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้อย่างรอบคอบและระมัดระวังนั่นเอง

#### ๖. พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตหรือให้บริการมีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาไทย

ดังที่ได้บรรยายไปแล้วในเบื้องต้นว่าการที่องค์กรธุรกิจไทยจะแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลกต้องมีนวัตกรรมในสินค้าหรือการให้บริการ การที่องค์กรธุรกิจจะมีนวัตกรรมได้นั้น เงื่อนไขหนึ่งก็คือพนักงานต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขเป็นพื้นฐานก่อน จึงมีเวลามาศึกษาในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ให้กับบริษัท เงื่อนไขอีกประการหนึ่งก็คือ

ถ้าหากธุรกิจไทยยังคงตามใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศอยู่ตลอดเวลา การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับสินค้าหรือบริการของไทยในตลาดโลกคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นภูมิปัญญาไทยหรือความรู้พื้นบ้านนี่เองที่จะทำให้ธุรกิจไทยสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ บ้านอนุรักษ์กระดาศาที่ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านสร้างสรรค์สีจากธรรมชาติมาใช้ในกระบวนการผลิต และการสร้างระบบขจัดน้ำเสียเองโดยใช้วัสดุพื้นบ้าน การกระทำเช่นนี้ลดต้นทุนการสั่งซื้อหรือติดตั้งระบบขจัดน้ำเสียจากต่างประเทศได้เป็นอย่างดี เมื่อควบคุมต้นทุนได้ก็แข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนี้แล้วนวัตกรรมจากสีธรรมชาติใหม่ๆ ทำให้สินค้าดูแตกต่างในตลาดโลกและลอกเลียนแบบได้ยาก การใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูงเช่นนี้ สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล โดยอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้นั่นเอง

สำหรับอุตสาหกรรมอาหารแล้ว เทคโนโลยีพื้นบ้านมีความสำคัญเพราะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตที่มีอยู่ในประเทศ นอกเหนือจากนี้แล้ว การใช้เทคโนโลยีแบบไทยๆ หรือแม้แต่ภูมิปัญญาไทยๆ ในการสร้างสรรค์อาหารไทย ยังเป็นหนทางที่อุตสาหกรรมอาหารของไทยจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดโลกได้นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนตระหนักดีว่า ในบางกรณีเทคโนโลยีพื้นบ้านที่มีอยู่ก็ไม่ดีพอที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจไทยในบางอุตสาหกรรมได้ ดังนั้นองค์กรธุรกิจไทยจึงต้องขอความร่วมมือจากองค์กรธุรกิจไทยด้วยกันเอง หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ ที่มีนักวิชาการที่มีความรู้ความชำนาญให้คำแนะนำและทดลองเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านเหล่านั้นต่อไป การร่วมมือกันนี้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้านั่นเอง

## ๗. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วเท่านั้น ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะจำกัดโอกาสในการสร้างกำไรระยะสั้นขององค์กรก็ตาม

การใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจอีกประการหนึ่งคือการมีความพอประมาณ และอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังนั่นเอง ถึงแม้ว่าจะฟังดูแล้วเป็นเรื่องธรรมดา และเป็นสิ่งควรจะทำปฏิบัติกันโดยทั่วไปอยู่แล้ว แต่ในความเป็นจริงกลับไม่เป็นเช่นนั้น ธุรกิจหลายต่อหลายแห่งขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของเงินทุน เพียงเพราะมีคำสั่งซื้อสินค้ามากมาย การกระทำเช่นนี้มีความเสี่ยงสูงมาก เช่นอาจจะผลิตสินค้าหรือบริการได้ไม่ทันตามที่สัญญาไว้ หรืออาจผลิตสินค้าทันเวลา แต่ไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนด หลายๆ ครั้งผู้สั่งสินค้าจากธุรกิจไทยในทวีปยุโรปได้ส่งสินค้าคืน หรือไม่ส่งคืนแต่ต้องการจ่ายค่าสินค้าในราคาที่ต่ำกว่ากำหนดไว้เหล่านี้เป็นต้นก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจโดยตรง บ้านอนุรักษ์กระดาศาเป็นตัวอย่างที่ดีมากสำหรับกรณีนี้ กล่าวคือ ถึงแม้จะมีคำสั่งซื้อสินค้ามากมาย แต่กลับรับทำสินค้าเท่าที่ตนเองทำได้ดีเท่านั้น โดยให้เหตุผลว่า สินค้าที่ต้องขึ้นอยู่กับการขาด ลม และความชื้นในอากาศตามธรรมชาติ บัจจยเหล่านี้ทางบ้านอนุรักษ์กระดาศาเองควบคุมไม่ได้ จึงเกรงว่าถ้าจะส่งสินค้าให้ทันเวลา สินค้าก็อาจจะไม่มีคุณภาพ จึงปฏิเสธการรับคำสั่งซื้อที่เกินความสามารถในการผลิต หากจะใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ นักธุรกิจไทยจะต้องพิจารณาให้รอบคอบในการรับคำสั่งซื้อ หนึ่งคือต้องพิจารณาว่า เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตมีความสามารถเพียงพอที่จะรองรับคำสั่งซื้อหรือไม่ สองต้องพิจารณาว่าพนักงานมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะผลิตสินค้าเหล่านั้นหรือไม่ สามต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนถึงปัจจัยอื่นๆ ที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตนั้นๆ

ในการขยายธุรกิจโดยทั่วไปก็เช่นกันต้องตรวจสอบตลาดให้เป็นอย่างดี ตรวจสอบภาวะการแข่งขันด้วยว่าสมควรที่จะขยายธุรกิจหรือไม่ การขยาย

ธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านนี้ สอดคล้องกับหลักความพอประมาณ หลักมีเหตุผล และหลักการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวนั่นเอง โดยอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง

#### ๘. บริหารความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จักจริง

แนวความคิดในการบริหารความเสี่ยงที่แพร่หลายในปัจจุบันสอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีตลาดที่หลากหลายนั้น ทำให้ธุรกิจมั่นใจได้ว่า ถ้าหากผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งขายไม่ได้ หรือตลาดใดตลาดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ธุรกิจจะดำเนินต่อไปได้ เพราะยังมีผลิตภัณฑ์และตลาดอื่นรองรับ การกระจายความเสี่ยงในการลงทุนก็เช่นกัน หากลงทุนในแหล่งเดียวแล้วเกิดปัญหาขึ้น ธุรกิจก็จะแย่ แต่หากลงทุนให้หลากหลายแล้ว ความเสี่ยงในการลงทุนนั้นก็ลดลง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนสำหรับแนวทางปฏิบัตินี้คือบริษัทแพรนด้าจิวเวลรี่ ซึ่งมีการกระจายความเสี่ยงในทางการตลาดอย่างชัดเจน โดยการมีตลาดที่หลากหลายอยู่ในหลายส่วนของโลก และมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เมื่อเศรษฐกิจในประเทศทางยุโรปไม่ดี ขายสินค้าไม่ได้ บริษัทแพรนด้าจิวเวลรี่ ก็ยังดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพราะยังมีตลาดอเมริกาหรือตลาดในเอเชียรองรับ อย่างนี้เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน บริษัทแพรนด้าจิวเวลรี่ ก็ยังมีการกระจายความเสี่ยงทางผลิตภัณฑ์โดยการที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายอีกด้วย

อนึ่งในการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความชำนาญและความรู้ขององค์กรธุรกิจด้วยเช่นกัน ไม่ใช่พยายามที่จะมีผลิตภัณฑ์มากมายแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยความรู้ความชำนาญของธุรกิจด้วย หากธุรกิจต้องการหรือมีความจำเป็นต้องขยายธุรกิจไปในสิ่งที่ตนไม่มีความชำนาญ ก็ต้องศึกษาให้รอบคอบตามเงื่อนไขความรู้

ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

#### ๙. แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีกับคู่แข่งหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตลาดและผลประโยชน์ให้ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม

แนวทางปฏิบัติอีกประการหนึ่งที่ได้ชี้ชัดขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนคือการแบ่งปัน ซึ่งนอกจากการแบ่งปันอื่นๆ ที่ผู้อ่านคุ้นเคยแล้ว ยังรวมถึงการแบ่งปันความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างพนักงานด้วยกันเอง หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ความรู้นี้อาจจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือความรู้เกี่ยวกับการให้บริการก็ได้ หากคิดตามเหตุผลแล้วการแบ่งปันความรู้ระหว่างธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภคหรือสังคมโดยส่วนรวม เนื่องจากจะเกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และยังเป็นการสร้างระบบในตนเองที่บังคับให้องค์กรธุรกิจต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพราะเมื่อได้แบ่งปันความรู้ไปแล้ว ก็ต้องคิดหาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ๆ เพื่ออยู่หน้าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย จึงไม่น่าแปลกใจว่าองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตนสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงยังรักษาความเป็นผู้นำคนหนึ่งในตลาดได้อยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ โรงพยาบาลเทพธารินทร์ที่ไม่เก็บองค์ความรู้การป้องกันและดูแลรักษาผู้ป่วยโรคเบาหวานแต่เพียงผู้เดียว แต่กลับทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อกระจายองค์ความรู้กันไปทั่วประเทศ ผู้ป่วยที่อยู่ต่างจังหวัดก็ไม่ต้องเสียเงินเดินทางมารักษาที่โรงพยาบาลเทพธารินทร์ที่ อีกต่อไป ในขณะที่เดียวกัน การสอนและแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้โรงพยาบาลเทพธารินทร์ได้พบกรณีผู้ป่วยที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้มีความรู้มากขึ้นที่จะพัฒนาวิธีการรักษาผู้ป่วย ไม่ว่าจะอยู่ในเงื่อนไขใดก็ตาม จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำทางด้านนี้

นอกเหนือจากนั้นแล้ว การแบ่งปันความรู้ยังมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจอาหารขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอีกด้วย ปัญหาที่สำคัญในปัจจุบันที่ทำให้ธุรกิจเหล่านี้แข่งขันไม่ได้ในตลาดโลก หรือไม่มีนักลงทุนต่างประเทศ (Venture capitalists) มาสนใจลงทุนก็เพราะว่าไม่มีนวัตกรรม เหตุประการหนึ่งที่ไม่มีนวัตกรรมเพราะว่าธุรกิจอาหารขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ไม่มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมนั่นเอง ต่างคนต่างทำ จึงทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการไม่ดีเท่าที่ควร จากประสบการณ์ของผู้เขียนเองทราบว่าผู้ดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ไม่เชื่อถือกันเอง โดยเกรงว่าจะมีการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดของตนไป ซึ่งไม่น่าจะถูกต้อง เพราะหากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ยังไม่ทำงานร่วมกัน ไม่ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ธุรกิจเหล่านี้จะไม่มีวันแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลก และอาจจะถูกกลืนหายไปได้ เพราะส่วนแบ่งในตลาดโลกน้อยมากจนไม่มีใครให้ความสนใจ

ความคิดแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างคู่แข่งขั้นนี้ ผู้เขียนยังเชื่อมั่นว่ามีนักธุรกิจอีกมากมายยังไม่เชื่อว่าจะทำได้จริงในทางปฏิบัติ แต่หากคิดให้รอบคอบแล้ว การแบ่งปันความรู้ก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลด้วย หากองค์กรธุรกิจแบ่งปันความรู้หนึ่งไปแล้วทำให้ธุรกิจของตนเองประสบกับปัญหาในเชิงการแข่งขันก็ควรระวังไว้ก่อน หากพร้อมใจค่อยแบ่งปันความรู้ เพราะคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่า การแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคู่แข่งขั้นนั้น ช่วยในการพัฒนาตลาดและสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับผู้บริโภคคนนั่นเอง

### ๑๐. มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยมีจริยธรรม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐาน

แนวทางปฏิบัติประการสุดท้ายจากการศึกษาที่ได้บรรยายมาแล้ว คือ

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนเหล่านี้มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยมีจริยธรรม ความอดทน และขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐานนั่นเอง ในส่วนของจริยธรรมนั้น ผู้เขียนได้กล่าวบรรยายไว้ในข้ออื่นๆ แล้ว เช่น การรักษาความลับพันธมิตรที่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของธุรกิจ หรือการไม่ให้พนักงานออกเมื่อยามวิกฤต เป็นต้น จึงจะไม่กล่าวซ้ำอีก แต่คุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน คือการมีความขยันหมั่นเพียรและมานะอดทนนั่นเอง ซึ่งมีตัวอย่างให้เห็นในหลายๆ องค์กร นับตั้งแต่ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ต ที่ต้องขยันอดทน เพื่อฝ่าวิกฤตการณ์ทางการเงินให้ได้ บ้านอนุรักษ์กระดาดสา ซึ่งเจ้าของธุรกิจเคยเป็นคนยากจนที่สุดในหมู่บ้าน แต่กลับมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร จนประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้ หรือโรงพยาบาลเทพธารินทร์ ที่การก่อตั้งช่วงแรกไม่มีทั้งบุคลากรทางการแพทย์เกี่ยวกับโรคต่อมไทรอยด์และไม่มี “ลูกค้ำ” เพราะประชาชนทั่วไปไม่รู้จักโรคเกี่ยวกับต่อมไทรอยด์ จึงมีผลการดำเนินงานที่ขาดทุนอยู่หลายปี แต่ก็ไม่ล้มเลิกความตั้งใจ และมีมานะอดทนฝ่าวิกฤตทางเศรษฐกิจมาด้วยกันจนประสบความสำเร็จในทุกวันนี้ ความอดทนและขยันหมั่นเพียรนี้ถือว่าเป็นคุณธรรมแบบไทยๆ อย่างแท้จริง เพราะไม่มีโรงเรียนบริหารธุรกิจของโลกตะวันตกที่ไหนสอนให้นักธุรกิจมีความอดทน และขยันหมั่นเพียร

อนึ่ง จากตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่บรรยายมาแล้ว จะเห็นว่าหากองค์กรธุรกิจเหล่านี้ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกขององค์กรไว้ในยามวิกฤตแล้วละก็ ปรากฏการณ์ต่างๆ เช่น การร่วมมือกันลดเงินเดือนเพื่อรักษาองค์กรไว้ หรือยอมทำงานโดยมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อสู้รักษาองค์กรต่อไปย่อมไม่เกิดขึ้น

หากนักธุรกิจใดต้องการจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ความมานะอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นพื้นฐานแล้ว ผู้เขียนขอแนะนำให้เริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร โดยต้องเลือก

พนักงานที่มีค่านิยมดังกล่าว นอกเหนือจากนั้น ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร จะต้องเชื่อมโยงจริยธรรม ความมานะอดทน และความขยันหมั่นเพียรด้วย โดยต้องส่งเสริมพนักงานที่มีค่านิยมและประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยมเหล่านี้ด้วย และต้องไม่ส่งเสริมพนักงานซึ่งไม่มีจริยธรรม ไม่อดทน และไม่ขยันหมั่นเพียร เมื่อระยะเวลาผ่านไปหลายๆ ปี พนักงานที่ไม่ได้รับการส่งเสริมก็จะลาออกไป หรือไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ก็จะมีจริยธรรม มีความอดทนและขยันหมั่นเพียรด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นวัฒนธรรมขององค์กรที่ได้จะสะท้อนค่านิยมที่เป็นที่ต้องการเหล่านี้

แนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๑๐ แนวทางดังที่ได้บรรยายมานั้น ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีข้อจำกัด เช่น องค์กรธุรกิจในประเทศไทยหลายองค์กรยังมีอายุไม่มาก และผ่านการบริหารงานโดยคน generation หนึ่งเท่านั้น จึงผ่านการทดสอบความยั่งยืนได้ระดับหนึ่ง แนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๑๐ แนวทางนี้ จึงเป็นเพียงแนวทางที่มิงานวิจัยในประเทศไทยสนับสนุนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวนี้ก็สอดคล้องกับงานวิจัยองค์กรยั่งยืนจากต่างประเทศ ผู้เขียนจึงเชื่อว่าหากองค์กรธุรกิจอาหารใดนำแนวทาง ๑๐ แนวทางนี้ ไปเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของตนก็น่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจนั้น กล่าวคือ มีผลการดำเนินงานดี ทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคมได้ และรักษาความเป็นผู้นำคนหนึ่งในตลาดที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ได้

แนวทางการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ (Sufficiency Economy Leadership Practices)	ความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนแห่งองค์กร
๑. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย	ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกัน	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงในขณะที่ยังมุ่งสู่เป้าหมาย มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง
๒. ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม	ความพอประมาณ ความมีเหตุผล คุณธรรม	มีนวัตกรรมสูง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงได้ดีกว่า
๓. ให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม	ความพอประมาณ ความมีเหตุผล คุณธรรม	ป้องกันวิกฤตทางสังคม และมีคนช่วยเหลือให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้เมื่อประสบวิกฤต
๔. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทุกมิติขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	ความมีเหตุผล ความรู้	มีนวัตกรรมสูง ทั้งแบบ Radical และ Incremental ลอกเลียนแบบยาก จึงรักษาสถานะความเป็นผู้นำได้
๕. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ความมีเหตุผล ความรู้	ต้นทุนต่ำ สร้างความสามารถในการแข่งขัน
๖. พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตหรือให้บริการมีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาไทย	ความมีเหตุผล ความรู้	ต้นทุนต่ำ มีนวัตกรรม สร้างความสามารถในการแข่งขัน
๗. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วเท่านั้น ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะจำกัดโอกาสในการสร้างกำไรระยะสั้นขององค์กรก็ตาม	ความพอประมาณ การสร้างภูมิคุ้มกัน	ไม่มีความเสี่ยงสูง พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง
๘. บริหารความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริง	การสร้างภูมิคุ้มกัน ความมีเหตุผล ความรู้	ความเสี่ยงต่ำ สามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
๙. แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีกับคู่แข่งหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตลาดและผลประโยชน์ให้ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม	ความรู้ คุณธรรม	นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
๑๐. มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งโดยมีจริยธรรม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐาน	คุณธรรม	ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และสามารถฝ่าฟันวิกฤตได้

**ตารางที่ ๑** ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Leadership Practices) ความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนแห่งองค์กร

จากการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องในหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมาของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (อภิชัย พันธเสน, ๒๕๕๕) ตอบคำถามในการวิจัยได้อย่างชัดเจน กล่าวคือปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร ธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวนั้นจะให้ผลดังต่อไปนี้

๑. มีผลการประกอบการที่แข่งขันได้ในตลาดและมั่นคงในระยะยาว
๒. มีความเสี่ยงในการประกอบการต่ำ โดยตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. มีนวัตกรรมในสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานสูง จึงรักษาสถานะความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาดได้ตลอดเวลา
๔. มีความน่าเชื่อถือของตราสัญลักษณ์สูง ซึ่งเป็นผลมาจากการสร้างประโยชน์สุขให้สังคมอย่างต่อเนื่อง

### ตัวชี้วัดธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากการศึกษาองค์กรธุรกิจแบบยั่งยืนที่ผู้วิจัยทำให้กับสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (Kantabutra, ๒๐๑๔) พบว่า ตัวชี้วัดที่บอกว่าธุรกิจใดเป็นเศรษฐกิจพอเพียงคือ ค่านิยมร่วมตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของคนในองค์กร เพราะค่านิยมร่วมเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมด (เช่น การตลาด การผลิต การเงิน การบริหารเทคโนโลยี) ขององค์กรนั่นเอง ซึ่งแท้จริงแล้วก็สอดคล้องกับหลักการทรงงาน “ระเบิดจากข้างใน” ตัวชี้วัดเหล่านี้นำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

ค่านิยมร่วมหลักของธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงและตัวชี้วัด มีดังต่อไปนี้

**๑. ค่านิยมร่วมภูมิคุ้มกัน** เป็นค่านิยมร่วมที่สร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรธุรกิจในมิติต่างๆ โดยมีตัวชี้วัดหลักดังต่อไปนี้

- ก. บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน
- ข. บริษัทมีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท
- ค. บริษัทปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- ง. บริษัทติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท
- จ. บริษัทคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด
- ฉ. บริษัทวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
- ช. บริษัทจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า
- ซ. บริษัทบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความสำเร็จในเชิงพาณิชย์

**๒. ค่านิยมร่วมความเพียร** เป็นค่านิยมร่วมเกี่ยวกับคุณธรรมความเพียรในมิติต่างๆ ของสมาชิกในองค์กร โดยมีตัวชี้วัดหลักดังต่อไปนี้

- ก. พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย
- ข. พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
- ค. พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด
- ง. พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

- จ. พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
- ฉ. พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไว้จนเสร็จสิ้น
- ช. พนักงานพยายามแก้ไขปัญหาของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช่ทำแบบขอไปที
- ซ. พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน
- ฅ. พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการอย่างต่อเนื่อง

**๓. ค่านิยมร่วมความพอประมาณ** เป็นค่านิยมร่วมที่เกี่ยวกับความพอ ประมาณในการทำกำไรแบบมีเหตุมีผลโดยไม่เอาเปรียบผู้อื่นทั้งทางตรงทางอ้อม โดยมีตัวชี้วัดหลักดังต่อไปนี้

- ก. บริษัทไม่มีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น
- ข. บริษัทไม่มีนโยบายตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น
- ค. ผู้บริหารที่มีความสามารถที่สุดไม่ใช่ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดในระยะเวลาที่สั้นที่สุดเสมอไป

**๔. ค่านิยมร่วมการแบ่งปัน** เป็นค่านิยมร่วมเกี่ยวกับคุณธรรมการแบ่งปัน เพื่อพัฒนาตลาดและสร้างประโยชน์แก่ผู้บริโภคและสังคม โดยมีตัวชี้วัดหลักดังต่อไปนี้

- ก. บริษัทยินดีให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่านได้
- ข. บริษัทยินดีสอนคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น
- ค. บริษัทยินดีส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการที่บริษัทไม่อาจตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง

**๕. ค่านิยมร่วมการพัฒนาภูมิสังคม** เป็นค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการรักษาและพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม โดยมีตัวชี้วัดหลักดังต่อไปนี้

- ก. บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ
- ข. บริษัทจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ
- ค. บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ
- ง. บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- จ. บริษัทมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม
- ฉ. บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ
- ช. บริษัทมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
- ซ. บริษัทพยายามฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้อย่างต่อเนื่อง
- ฅ. บริษัทพยายามแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ
- ญ. บริษัทพยายามส่งเสริมรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้เพื่อประชากรในอนาคต

การศึกษาครั้งนี้พบว่า ค่านิยมร่วมความเพียร ค่านิยมร่วมการพัฒนาภูมิสังคม ค่านิยมร่วมการแบ่งปัน และค่านิยมร่วมภูมิคุ้มกัน พยากรณ์



ความยั่งยืนแห่งองค์กรได้ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม กล่าวคือ ธุรกิจจะให้ผลประกอบการที่ดีได้ สามารถฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้ และให้ประโยชน์สุขแก่สังคมได้ ในขณะที่ค่านิยมร่วมความพอประมาณ พยากรณ์ความสามารถในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้

## บทสรุป

บทนี้ได้กล่าวแนะนำความเป็นมาและความหมายของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไม่ได้พระราชทานคำแนะนำเฉพาะแก่นักธุรกิจว่าจะนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร นักวิจัยต่างๆ จึงได้ทำการค้นคว้า ซึ่งบทความนี้ได้นำเสนอทั้งแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Leadership Practices) และตัวชี้วัดธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำไปใช้เป็นทางเลือกในการนำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนโดยแท้จริง ✨

## บรรณานุกรม

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง. (๒๕๕๖). *เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สุขสรวรรค์ กันตะบุตร วิชิตา รักธรรม ณิชูลิทธิ เกิดศรี กฤตินี ณิชูลิทธิ พรเกษม กันตามระ และธันยามัย เจียรกุล. (๒๕๕๓). *การพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

สุขสรวรรค์ กันตะบุตร. (๒๕๕๓). *เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อมิชัย พันธเสน ตรีวิทย์ เปรมชื่น และพิเชษฐ์ เกียรติเดชปัญญา. (๒๕๕๖). *การประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อมิชัย พันธเสน. (๒๕๕๕). *เหลี่ยมหลังเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงในทศวรรษหน้า (๒๕๕๖-๒๕๖๕)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย.

Avery, G.C. 2005. *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Bennis, W. 2003. "Flight of the phoenix: Authentic leaders find a way to fly," *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5): 2-5.

Bergsteiner, H, & Avery, G.C. 2007. "How to kill a sustainable enterprise: A not so fictional case," *International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, 2(3): 95-106.

Kantabutra, S. (2014). "Measuring corporate sustainability: A Thai approach," *Measuring Business Excellence*, 18(2), forthcoming.



## การสร้างพลเมืองแก้วกฤตและพัฒนาประเทศ

พลเอกบุญสร้าง เนียมประดิษฐ์

- ✘ พลเอกบุญสร้าง เนียมประดิษฐ์ เกิดในครอบครัวชาวนบพที่จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นหนึ่งในทหารจากกองทัพกบฏไม้ก๊วยที่จบจากโรงเรียนนายร้อยทหารบกเวสต์ปอยต์ และศึกษาต่อระดับปริญญาโทสาขาวิศวกรรมเครื่องกลที่ Massachusetts Institute of Technology (MIT) สหรัฐอเมริกา ต่อมาได้รับปริญญาเอกสาขาวิศวกรรมโครงสร้างจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) มีความสนใจงานด้านการศึกษาและประวัติศาสตร์อย่างยิ่ง โดยเลือกเริ่มงานในวิชาชีพทหารที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และต่อมาได้เป็นรองผู้บัญชาการโรงเรียน ก่อนเข้าสู่สายงานหลักของทหารหลังเหตุการณ์เมษาชววย ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บัญชาการทหารสูงสุดหลังเหตุการณ์รัฐประหารปี 2549 และอยู่ในตำแหน่งจนเกษียณอายุราชการ ปัจจุบันเป็นประธานมูลนิธิเพื่อนสันติภาพ และเป็นผู้สร้างสวนสันติภาพธรรมสถานบนที่ดิน 20 ไร่ ที่อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก เพื่อฝึกผู้นำประชาธิปไตยที่เน้นความเป็นคนดีมีคุณธรรมผ่านฐานของการทำสมาธิและวิปัสสนา

พลเอกบุญสร้างวิเคราะห์วิกฤตทางการเมืองในปัจจุบันว่า เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองปี พ.ศ. ๒๔๗๕ ที่นำเข้าประชาธิปไตยจากต่างชาติโดยพลเมืองไทยยังไม่พร้อม และเสนอทางออกจากวิกฤตด้วยการให้ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ร่วมกันฝึกอบรมพลเมืองให้เป็นคนดีในระบบประชาธิปไตยอย่างจริงจัง โดยเข้าใจวัฒนธรรมและลักษณะประจำชาติไทย เพื่อสร้างประชาชนที่มีคุณภาพสำหรับประเทศนี้ ก่อนที่จะสายเกินการณ์

### เกิดอะไรขึ้นกับประเทศไทย

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในบ้านเมืองขณะนี้ที่มีคนนับล้านๆ คนออกมาขับไล่รัฐบาลเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปประเทศไทย เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นประวัติศาสตร์ของชาติและของโลก เหตุการณ์จะจบลงอย่างไรนั้นยากที่จะคาดการณ์ได้ แต่จะเกิดขึ้นอีกหรือไม่คงตอบได้ว่าเกิดแน่นอน หากสาเหตุของปัญหายังไม่แก้ไข สังคมไทยจะต้องแก้ไขปัญหานี้ด้วยการหาสาเหตุที่เป็นสมมุติฐานของปัญหาและแก้ไขโดยเร่งด่วน เพราะเหตุการณ์เช่นนี้ หากไม่เกิดอันตรายอย่างมหันต์ในคราวนี้ก็จะเกิดขึ้นในคราวต่อไปจนได้ แต่หากร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขก็จะป้องกันภัยในอนาคต ลดโอกาสที่จะเกิดวิกฤตการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวง และจะทำให้คนไทยมีความหวังขึ้นทันที

กล่าวอย่างสั้นๆ สาเหตุเกิดจากคนไทยจำนวนหนึ่งเข้าไปเป็นรัฐบาลบริหารประเทศไม่ได้ตามที่ประชาชนคาดหวัง อีกทั้งยังนำประเทศไปในทิศทางตรงข้ามกับความคาดหวังของประชาชนอีกด้วย ตัวอย่างที่เห็นได้ง่ายๆ และเป็นเรื่องสำคัญที่สุดคือลำดับของการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ประเมินกันในระดับโลกที่ลดต่ำลงอย่างรวดเร็วที่สุดในโลก จากลำดับที่ ๘๐ เป็น ๘๘ และเป็น ๑๐๒ ภายในสองปี นี้อาจเป็นเพียงยอดของภูเขาน้ำแข็งแห่งปัญหาที่ปรากฏให้เห็น สาเหตุของความตกต่ำทำนองนี้จะเป็นด้วยเหตุ

ใดจะของดกล่าวถึง เพราะมีผู้กล่าวถึงกันมากมายอยู่แล้ว แต่จะกล่าวถึงสาเหตุที่เป็นพื้นฐานที่สุดและสำคัญที่สุดที่ทำให้สังคมประชาธิปไตยของเราอ่อนแอ และจำเป็นต้องช่วยกันแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะจะส่งผลดีต่อสังคมไทย เป็นการป้องกัน ลด และขจัดปัญหาวิกฤตของชาติได้ ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

สาเหตุอันเป็นเรื่องน่าเศร้าที่สุดของสังคมไทยคือเรานำเข้าประชาธิปไตยจากต่างชาติเมื่อ ๘๑ ปีที่แล้ว โดยคนไทยยังไม่พร้อม เรื่องนี้ทั้งรัชกาลที่ ๖ และรัชกาลที่ ๗ ทรงมีพระราชดำริเช่นเดียวกัน แต่การปฏิวัติ พ.ศ. ๒๔๗๕ ก็เกิดขึ้นจนได้ ในขณะที่จอมพล ป.พิบูลสงคราม หนึ่งในคณะราษฎรได้ยอมรับในเรื่องนี้ใน ๔ ปีหลังการปฏิวัติ แต่ไม่มีโอกาสทำให้คนไทยพร้อมที่จะเป็นพลเมืองดีในระบบประชาธิปไตย และไม่ได้มีการดำเนินการอะไรอย่างเป็นมรรคผลอีกเลยจนกระทั่งบัดนี้ จะเห็นได้ว่ายิ่งนานวันระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขถูกคุกคามมากขึ้นๆ และรุนแรงขึ้นเป็นอย่างมากในยุคข่าวสารข้อมูล คนไทยแบ่งเป็นหลายกลุ่ม รัฐบาลปฏิบัติตัวและสร้างผลงานให้เป็นที่พอใจของประชาชนไม่ได้ เพราะรัฐบาลย่อมมีปัญหาในตนเองอยู่แล้ว ความอ่อนแอเกิดขึ้นทุกหัวระแหง ปัญหาสำคัญคือความอ่อนแอนี้จะยังคงมีตลอดไปและรุนแรงขึ้น จนกว่าสังคมไทยจะตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และดำเนินการสร้างพลเมืองดีในระบบประชาธิปไตยโดยเร็วที่สุด และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย มิฉะนั้นการบ้านเมื่อ ๑๐๐ ปีที่แล้วข้อนี้จะทำกันน้อยและสายเกินไป

### การสร้างพลเมืองในระบบประชาธิปไตย

การสร้างพลเมืองในระบบประชาธิปไตยในประเทศที่พัฒนาแล้ว มักจะทำได้มานานแล้ว เช่น ในหลายประเทศของยุโรป นิวซีแลนด์ สิงคโปร์ และออสเตรเลีย คุณสมบัตินี้ดีเหล่านี้ในปัจจุบันถ่ายทอดไปสู่เยาวชนได้ โดยครอบครัวเป็นหลัก เมื่อเข้าไปเรียนร่วมกัน เยาวชนที่มีพื้นฐานดีจะมี

สัดส่วนมากกว่าที่ด้อยการอบรมมาก จนเยาวชนส่วนน้อยนั้นจำเป็นต้องปรับตัวให้ได้มาตรฐาน นอกจากนั้นระบบของโรงเรียนยังช่วยส่งเสริมให้คุณสมบัติดีๆ ในตัวเยาวชนเจริญงอกงามขึ้นโดยอัตโนมัติ โดยครูผู้สอนไม่รู้ลึกเป็นภาระต้องปลูกฝังคุณสมบัติที่ดีเหมือนในประเทศอื่นๆ ประเทศเหล่านี้มักมีความรู้สึกที่ว่าประชาชนของเขาดีมาแต่เกิด เรียกได้ว่าเป็นคุณสมบัติโดยสายเลือดก็ว่าได้

ส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศประชาธิปไตยที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ในศตวรรษที่ผ่านมา เป็นประเทศใหญ่ มีประชาชนจากหลายเชื้อชาติ การสร้างคุณสมบัติที่ดี (Character Building) ยังมีให้เห็นอยู่โดยภาคเอกชนมีส่วนร่วม สังคมอเมริกันพัฒนาและส่งทอดมรดกประชาธิปไตยด้วยการให้การศึกษารอบรู้และฝึกฝนเยาวชนมาโดยตลอด จนกระทั่งทุกวันนี้ การปลูกฝังจะอยู่ในทุกระดับการศึกษา ตัวอย่างเช่น ระดับมัธยมปลูกฝังในเรื่องความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความมั่นคงในหลักการ (Integrity) ความกล้าหาญ (Courage) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความขยัน (Diligence) หน้าที่พลเมือง (Citizenship) ความยุติธรรม (Fairness) ความมีน้ำใจ (Caring) การให้เกียรติผู้อื่น (Respect) ความมีวินัย (Discipline) ความใฝ่รู้ (Curiosity) นิยัรักการอ่าน ความรักถิ่นกำเนิด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ความประหยัด และความตรงต่อเวลา เป็นต้น เหล่านี้ทำให้เห็นได้ชัดว่าการให้การศึกษารอบรู้เยาวชนในประเทศประชาธิปไตยมีความจำเป็น และพัฒนาขึ้นโดยมีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ แตกต่างกันเพียงรายละเอียดบางเรื่องซึ่งต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเท่านั้น

### การสร้างพลเมืองที่สาธารณรัฐเกาหลี

ตัวอย่างของการดำเนินการที่เห็นได้ชัดและส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของประชาชนคือสาธารณรัฐเกาหลี (Republic of Korea) เมื่อ

ประมาณ ๖๐ ปีที่แล้วประเทศเกาหลีได้รับความเสียหายอย่างหนักจากสงครามเกาหลี ประชาชนตกอยู่ในความทุกข์ยากแสนสาหัส ประเทศไทยได้มีส่วนช่วยเหลือประเทศเกาหลีในยามสงคราม อันเป็นที่กล่าวขวัญถึงโดยชาวเกาหลีทั่วไป ประเทศไทยในยุคนี้มีการพัฒนาเจริญก้าวหน้ากว่าเกาหลีมาก ในขณะนี้เป็นที่ทราบกันว่าเกาหลีเจริญก้าวหน้ากว่าไทยมากมาย ทั้งนี้ในเวลา ๕๐ ปีเศษที่ผ่านมา เกาหลีได้ดำเนินการพัฒนาประเทศด้วยความมุ่งมั่น จริงจัง เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า ความเจริญของเกาหลีได้มาจากหลายเหตุปัจจัย เรื่องสำคัญที่สุดที่ทำให้เกาหลีประสบความสำเร็จคือการลงมือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ อันส่งผลดีต่อการปกครองของการพัฒนาคนได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังตั้งแต่รัฐบาลของประธานาธิบดี ปัก ซอง-ฮี ซึ่งเป็นยุคแรกของการพัฒนา ความมุ่งมั่นของประธานาธิบดีท่านนี้ได้รับการกล่าวขวัญถึงในฐานะที่เป็นผู้นำความเจริญมาสู่ประเทศเกาหลีปัจจุบัน

ตัวอย่างหนึ่งของผู้เขียนได้รับประสบการณ์โดยตรงคือ การฝึกที่ศูนย์ฝึกคานาฮาน (Canaan Training Center) ซึ่งประธานาธิบดี ปัก ซอง-ฮี ให้ความสำคัญมาตั้งแต่ต้น ศูนย์ฝึกนี้ในระยะแรกฝึกด้านเกษตร (Farmer School) อันเป็นความจำเป็นเฉพาะหน้า เนื่องจากการยึดครองของประเทศญี่ปุ่นและสงครามเกาหลีทำให้เกิดความยากจน ประชาชนอดอยาก ปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปสู่การฝึกผู้นำคุณธรรม (Spiritual Leadership) อันก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อบ้านเมืองของเขา ชาวเกาหลีรู้จักศูนย์ฝึกนี้ดีและเห็นว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้บ้านเมืองของเขาเจริญรุ่งเรือง ในขณะนี้ทั้งประธานาธิบดี ประธานสภา และผู้บริหารคนสำคัญๆ ในเกาหลี รวมถึงภาคเอกชนได้ผ่านการฝึกจากศูนย์ฝึกนี้ทั้งสิ้น ศูนย์ฝึกนี้สร้างคนอย่างได้ผลทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมอย่างสั้นๆ

หลักสูตรมาตรฐานที่ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการฝึกที่ศูนย์ฝึกคานาฮาน ใช้เวลา ๑๐ วันโดยประมาณ วันแรกเป็นการรายงานตัวในเวลาบ่าย

มีการปฐมนิเทศและพาผู้รับการฝึกไปรู้จักกับประวัติของศูนย์ฝึกและสถานที่ที่รักษาไว้เป็นอนุสรณ์แก่นายคิม ยอง กี ผู้ก่อตั้งศูนย์ฝึกคานาอานที่เดินขึ้นเขาสูงไม่ได้มากนัก วันต่อมาจะเป็นพิธีเปิดและเริ่มการฝึก การฝึกจริงๆใช้เวลาเพียง ๓ วัน เริ่มตั้งแต่เช้ามีด เป็นการร้องเพลงชาติ ปฏิญาณ อธิษฐาน และออกกำลังกาย จากนั้นตั้งแต่เช้าจนค่ำเป็นการฟังบรรยาย สลับด้วยการออกไปพบปะเกษตรกร ดูงานการเกษตร และร่วมทำงานเหมือนเกษตรกร พอให้ได้สัมผัสชีวิตเกษตรกรในระดับที่พัฒนาแล้ว ที่น่าประทับใจคือเกษตรกรเหล่านี้ทำเกษตรอินทรีย์ทั้งสิ้น ผลผลิตมีคุณภาพสูง ดอกทานตะวันขนาดใหญ่มาก แต่ละดอกน่าจะหนักประมาณ ๑ กิโลกรัม ไข่ไก่อินทรีย์ราคาสูงกว่าไข่ไก่ธรรมดา ๕-๖ เท่า เกษตรกรมีรายได้ดี มีความสุขและมีชีวิตที่มั่นคง พวกเราได้เข้าไปสตรีปรีเตสแตนต์ที่นั่น เห็นได้ว่าผู้ที่อยู่ในโครงการของคานาอานมีชีวิตที่ดี เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศเกาหลี

เดิมทีพื้นดินทั้งหมดในบริเวณนี้เป็นพื้นที่รกร้าง ดินมีคุณภาพต่ำ แต่ นายคิม ยอง กี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศได้อย่างน่าอัศจรรย์ การรับประทานอาหารนับได้ว่าเป็นเวลาแห่งการเรียนรู้และสร้างความทรงจำที่ดี ภาชนะที่ใช้คือถาดหลุม รับประทานอาหารแบบบุฟเฟต์ ทุกคนนั่งโต๊ะเดียวกัน เมื่อพร้อมจะมีผู้นำปฏิญาณว่า “อย่ากินเพื่อกิน กินเพื่อทำงาน คนเกียจคร้าน การงานอย่ากินอาหารเลย อาหารหนึ่งมื้อต้องทำงานอย่างน้อย ๔ ชั่วโมง” จากนั้นจึงรับประทานอาหาร โดยไม่ให้มีอาหารที่ตกมาเหลืออยู่เลย อาหารเหลือแม้ข้าวเมล็ดเดียวก็จะถูกลงโทษ การลงโทษหากเป็นส่วนรวม ผู้สั่งคือครูฝึกจะต้องลงโทษตัวเองด้วย ทั้งหมดนี้นับได้ว่าเป็นอุบายในการทำให้การฝึกแม้ระยะเวลาสั้นๆ แต่อยู่ในความทรงจำและสร้างแรงบันดาลใจ การที่ต้องรับประทานอาหารไม่ให้เหลือ เตือนใจให้เราประหยัด นึกถึงเพื่อนมนุษย์ที่ขาดแคลนอาหาร และอาจจะทำให้เราคิดถึงศูนย์ฝึกคานาอานวันละ ๓ ครั้งในเวลารับประทานอาหารตลอดชีวิต การที่ครูฝึกลงโทษตัวเองด้วย ในขณะที่สั่งลงโทษผู้รับการฝึกทำให้เกิดความหมายว่า เมื่อมีความผิดพลาด

แม้จากลูกน้อง ผู้นำก็ต้องพิจารณาตนเองเสมอ มีความรู้ลึกซึ้งร่วมทุกข์ร่วมสุข ก็ย่อมไม่มีการลงโทษโดยผู้นำที่ออกคำสั่งด้วยความลุ่มแก่อ่านาง

เวลาที่เหลืออีก ๕-๖ วัน เป็นการดูงานในมหาวิทยาลัย ๒ แห่ง รัฐสภา บริษัทฯใหญ่ เช่น Samsung ฮุนได และอีก ๒-๓ แห่งดูการพัฒนาที่กรุงโซล ดูฟาร์มผลไม้ ตลอดจนบรรยายเพิ่มเติม ๒-๓ ชั่วโมง และพิธีปิด ศูนย์ฝึกคานาอาน ฝึกคนไปแล้วกว่า ๗๐๐,๐๐๐ คน ในเวลา ๕๐ ปีเศษ จุดเด่นคือ การมีครูฝึกที่ทุ่มเทชีวิตจิตใจให้งานของเขา มีปรัชญาในการฝึกอย่างง่ายๆ แต่ส่งผลกระทบ คือมนุษย์เกิดมาต้องทำงานหนัก (Work) ช่วยเหลือสังคมและปรนนิบัติคนใกล้ชิด (Services) และเสียสละ (Sacrifices) การเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางดังกล่าวต้องทำทั้งในระดับตัวบุคคลขึ้นไปจนถึงระดับชาติ โดยยึดหลักเปลี่ยนตัวเองก่อน (Change me first) เปลี่ยนทันที (Change now) และเปลี่ยนจากเรื่องใกล้ตัวก่อน (Change here) วิธีการที่ใช้เปลี่ยนคือจากเล็กไปหาใหญ่ (Change small things first) และง่ายไปหายาก (Change easy things first) จุดเด่นอีกประการหนึ่งคือการมีตัวอย่างของคนที่ดีดำเนินชีวิตดังกล่าวแล้วได้ประสบผลสำเร็จมากมาย รวมถึงบริษัทใหญ่ๆ หลายแห่งก็มีผู้นำที่ผ่านการฝึกที่คานาอาน ปัจจุบันศูนย์ฝึกคานาอานได้ขยายงานของเขาเพื่อช่วยเหลือสังคมโลกไปหลายประเทศ รวมถึงประเทศรอบบ้านของไทยและแอฟริกา ส่วนประเทศไทยซึ่งเกาหลีให้ความสนใจเป็นพิเศษ ยังไม่ได้ดำเนินการไปถึงไหน ประเทศที่ดำเนินการด้วยการสนับสนุนของเกาหลีก็ยังไม่ได้ทำกันอย่างกว้างขวาง ในขั้นนี้คงเกิดผลเฉพาะพื้นที่เท่านั้น การฝึกที่เหมาะสมกับประเทศไทยมิได้หมายถึงต้องเหมือนกับของศูนย์ฝึกคานาอาน แต่ย่อมใช้ที่นี้เป็นแบบอย่างและข้อคิดได้อย่างดี

### ความจำเป็นและโอกาสของไทย

วงล้อของสังคมไทยคงต้องหมุนไปข้างหน้าอย่างมีพลัง จะหยุดอยู่

กับที่ไม่ได้ เพราะการหยุดอยู่กับที่หมายถึงการถอยหลังและเสียการทรงตัว ทำให้ล้มคว่ำได้ง่าย การก้าวไปข้างหน้าโดยระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข อันเป็นการปกครองที่เราได้เลือกแล้ว หมายถึงเราต้องทำการบ้านข้อใหญ่ดังกล่าวข้างต้นอย่างไม่มีทางเลือก ทางเลี้ยวหรือทางลัด สังคมไทยจะต้องฝึกหรือให้การศึกษอบรมคนให้เป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยให้ได้จำนวนเป็นล้านหรือหลายล้านคนภายในเวลาอันสั้น ด้วยความเอาใจจริงเอาใจของรัฐบาลทุกรัฐบาล ถือเป็นวาระแห่งชาติ ด้วยการสนับสนุนของคนทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคเอกชน เป้าหมายระยะแรกอาจเป็นการให้การศึกษอบรมแก่นักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยทุกคนในเรื่องผู้นำคุณธรรม โดยถือเป็นการศึกษาภาคบังคับ อาจเป็นวิชาหนึ่งในทุกหลักสูตร และเน้นภาคปฏิบัติโดยมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

การสร้างเยาวชนให้เป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยในอนาคตนั้น ย่อมมิได้หมายถึงการทอดทิ้งการอบรมด้านอื่นๆ ซึ่งยังต้องดำเนินการทุกเรื่องต่อไปให้ดีที่สุด มิฉะนั้นเมื่อเยาวชนเหล่านั้นเติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่จะมีความอ่อนแอสะสมขึ้นอีกหลายเรื่อง จะเข้าตำรา “กว่าถั่วจะสุก กากก็ไหม้” แต่รัฐบาลและคนไทยทุกคนจะต้องทุ่มเทอย่างจริงจังและเต็มที่เพื่อสร้างเยาวชนไทยให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาคนที่มีมาโดยตลอด คือความรู้สึกลัวว่าเป็นเรื่องระยะยาว ไม่เกิดประโยชน์ต่อการเมืองในระยะสั้นๆ ความจริงแล้วผู้ที่มิโนบายสนับสนุนการศึกษาอย่างจริงจัง จะประชานิยมพันธึเป็นการ “หาเสียง” ก็ได้ว่า รัฐบาลมีความจริงจังต่อบ้านเมือง เรื่องการศึกษาเป็นเรื่องระยะยาวที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการเตรียมตัวประชาชน ต้องดำเนินการโดยไม่ชักช้า ถือเป็นเรื่องความเป็นความตายของบ้านเมือง เราไม่มีทางเลือกทางเลี้ยว หรือทางลัด ต้องขับเคลื่อนสังคมให้คนไทยทุกคนมีส่วนร่วม ทำให้ทุกคนรู้สึกดีที่ได้มีโอกาสเสียสละเพื่อส่วนรวมและสร้างประวัติศาสตร์ที่

สร้างสรรค์กันทั่วหน้า และสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า การสร้างอนาคตที่มั่นคงให้ประเทศชาติด้วยการสร้างพลเมืองดีนั้นเป็นการสร้างความมั่นคงถาวรอย่างแท้จริงให้ชาติบ้านเมือง แสดงถึงความรับผิดชอบและความจริงจังของรัฐบาล อันเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สุดว่ารัฐบาลใดเป็นรัฐบาลที่ดีจริง การประชาสัมพันธ์ดังกล่าวจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากประชาชน

หากเราไม่ปรับคนของเราให้เป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย ด้วยการฝึกอบรม ก็เป็นธรรมดาที่เราจะต้องประสบปัญหา ล้มลุกคลุกคลานอยู่ร่ำไป เช่นเดียวกับหลายประเทศที่กำลังมีปัญหาจากการนำเข้าระบอบประชาธิปไตยโดยประชาชนยังไม่พร้อม ประชาธิปไตยที่มุ่งหมายให้ประชาชนมีเสรีภาพ เสมอภาค และภราดรภาพ จะไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากประชาชนเจ้าของอำนาจขาดความเข้าใจในบทบาทสำคัญของตน ใช้อำนาจนั้นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ต่อบ้านเมืองไม่ได้ กลับยอมให้ตนเองถูกเอาเปรียบและแสวงหาผลประโยชน์โดยไม่รู้ตัว นำไปสู่ความเหลื่อมล้ำและความขัดแย้งอย่างรุนแรงทุกหัวระแหง เสียอย่างยิ่งต่อการนำพาประเทศไปสู่ความล้มเหลว (Failed State) หากเรามีพลเมืองที่มีคุณภาพประเทศจะเจริญรุ่งเรืองอย่างง่ายดายไม่น่าเชื่อ เพราะทุกอย่างอยู่ที่ “คน” ปัจจัยที่นำไปสู่ความเจริญอื่นๆ คนสร้างขึ้นได้ทั้งสิ้น การดำเนินการในเรื่องนี้จะส่งผลดีให้ทุกรัฐบาล และทำให้ประเทศชาติเกิดความมั่นคงสถาพรอย่างแน่นอน

ขณะนี้ภาพรวมของความขัดแย้งในสังคมไทยปรากฏชัดเจนทั่วโลก คนไทยเองก็มีความวิตกกังวลอย่างสูงกับปัญหาในปัจจุบันและความร้ายแรงที่อาจทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต คนไทยที่เคยมีความสุข มองโลกในแง่ดี ดำเนินชีวิตสบายๆ ค่อนข้างขาดความจริงจัง จนอาจเรียกว่าตกอยู่ในความประมาท มองข้ามสัญญาณอันตรายต่างๆ ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในอดีต ขาดการเตรียมการและดำเนินการป้องกัน ลด และขจัดปัญหาร้าย

แรงที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบันมีคนจำนวนมากตระหนักรู้ถึงปัญหาของสังคมไทย ที่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเร่งด่วน ตลอดจนดำเนินการแก้ไขป้องกันปัญหาและป้องกันการเกิดขึ้นอีกในอนาคต มีผู้เสนอให้มีการสร้างผู้นำและพลเมืองที่มีคุณภาพจำนวนมากในสังคมไทย ซึ่งยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความจำเป็นและไม่มีทางเลือก หากแต่วิธีการที่จะทำให้ได้ทั้งผู้นำและพลเมืองดีให้มีทั้งปริมาณและคุณภาพอย่างทันเวลาถือเป็นความท้าทายยิ่งใหญ่ของสังคมไทย ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินการเรื่องนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงศักยภาพของคนไทยทั้งชาติ และชี้ชะตาว่าสังคมไทยจะพัฒนาถาวรหรือเป็นชาติที่ล้มเหลวในที่สุด

## สร้างพลเมืองได้อย่างไร

การสร้างผู้นำหรือการสร้างพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยหมายถึงการสร้างประชาชนที่มีคุณภาพในระบอบประชาธิปไตยให้มีความคล้ายคลึงกันมากในระดับพื้นฐาน และโดยทั่วไปอาจใช้ ๒ คำนี้แทนกันได้ ด้วยเหตุผลที่ว่าคุณสมบัติที่จะต้องสร้างขึ้นมานั้นเหมือนกัน ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ตามที่ดีด้วย และจริงๆ แล้วพลเมืองทุกคนต้องเป็นผู้นำ อย่างน้อยในระดับของครอบครัวและการควบคุมตนเอง ในเรื่องนี้เรามีความจำเป็นต้องศึกษาเรื่องราวต่างๆ มากมาย และศึกษาความเป็นมาของสังคมไทยในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. ๒๔๗๕ และความเป็นไปหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองที่ต้องการให้เกิดขึ้น คือระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของพลเมืองที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้ประชาธิปไตยมีพื้นฐานที่เข้มแข็งมั่นคงถาวรในระยะยาว ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก

ในที่สุดแล้วจะได้พบว่าคุณสมบัติหรือนิสัยที่จะต้องสร้างขึ้น (Character building) เพื่อทำให้ประชาชนเป็นพลเมืองดีโดยทั่วไปแล้วจะคล้ายคลึงกันมากไม่ว่าที่ใดในโลก เป็นนิสัย ๑๐-๒๐ ประการ ที่ต้องสร้างขึ้นมา

ตั้งแต่วัยเด็กและจะคงอยู่ตลอดชีวิต โดยปกติแล้วแต่ละสังคมจะเน้น ๓-๔ ประการที่เห็นว่าสำคัญที่สุด และเป็นนิสัยอันก่อให้เกิดนิสัยที่ดีอื่นๆ ตามมา โดยไม่ละเลยที่จะให้ทราบว่านิสัยทั้งหมดมีอะไรบ้าง

ปัญหาหลักของการสร้างพลเมืองด้วยการปลูกฝังนิสัยดังกล่าวในประเทศนำเข้าประชาธิปไตยคือ การให้การฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างผิวเผิน นิสัยดีๆ ในระบอบเก่าได้เป็นลักษณะประจำชาติและวัฒนธรรมไปแล้ว การฝึกอบรมถ้าไม่ทำจริงจังจะได้ผลเพียงครึ่งๆ กลางๆ มีประโยชน์น้อยหรืออาจส่งผลร้ายอีกด้วย สังคมนั้นๆ จะต้องให้การฝึกอบรมอย่างจริงจังมากขึ้น เพื่อทำความเข้าใจลักษณะประจำชาติและวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง โดยหาวิธีปรับเปลี่ยนอย่างแยบยล ทั้งนี้ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหลายด้าน เช่น นักจิตวิทยา แพทย์ ผู้นำ นักประวัติศาสตร์ ฯลฯ ซึ่งคงต้องวิจัยกันอย่างรอบด้าน

## ตัวอย่างจากประสบการณ์

ในเรื่องนี้ผู้เขียนได้มีโอกาสผ่านการฝึกอบรมมาหลายสถาบัน ในหลายสังคมที่มีลักษณะแตกต่างกัน และมีความคุ้นเคยกับสังคมไทยทั้งทางดิ่งและทางระดับ ขอเล่าประสบการณ์เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่ต้องการความคิดที่ลึกซึ้งละเอียดอ่อนและสำคัญยิ่งนี้ เพื่อเป็นตัวอย่างพอสังเขป

ขั้นต้นตั้งแต่รู้ความ พ่อแม่จะสอนไม่ให้รังแกสัตว์ ยกเว้นที่ต้องการใช้เป็นอาหาร ไม่ลักขโมย เล่นการพนัน และพูดจาเหลวไหล นอกนั้นไม่ค่อยสอนอะไรมากนัก แต่ที่สอนแล้วถ้าไม่ทำตามจะถูกกลงโทษ นับว่าโชคดีที่ได้นิสัยพื้นฐานที่ดีติดตัวมาจากวัยเด็ก

เมื่อเข้าโรงเรียน ได้เป็นลูกเสือตั้งแต่ชั้นประถมและมัธยม ได้รับการอบรมให้ซื่อสัตย์และช่วยเหลือผู้อ่อนแอ ที่หัวเข็มขัดของลูกเสือจารึกว่า “เสียชีพอย่าเสียสัตย์” การอบรมไม่ได้ผลเท่าที่ควร นำเสียตาย ควรต้อง

ทำกันอย่างมุ่งมั่นมากกว่านั้น คือให้ได้ตามที่รัชกาลที่ ๖ ทรงพระราชดำริไว้  
อย่างไรก็ตามหลายท่านเห็นว่ายังดีว่าสมัยนี้มากนัก

เมื่อเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหารและนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า  
ได้รับการอบรมปณิธานและปฏิญาณว่าจะทำในสิ่งที่ดีมากมาย และมุ่ง  
ประสงค์ให้ฝังลึกในจิตใจนักเรียน เช่น

“น้ำหนึ่งใจเดียว ตั้งใจแน่วแน่ ทำไม่ได้ ไม่มี”

“ชาติ เกียรติ วินัย กล้าหาญ”

“ตายเสียดีกว่าที่จะละทิ้งหน้าที่”

“หน้าที่เหนือสิ่งอื่นใด”

“ทางแห่งเกียรติศักดิ์ จักประดับดอกไม้ หอมหวนยวนจิตไซ้ไร้ ไปมี”

“มโนมอบพระผู้ เสดยสวรรค์

แขนมอบทรงธรรม เทิดทูล

ดวงใจมอบเมียดวง และแม่

เกียรติศักดิ์ รักข้า มอบไว้ แก่ตัว”

“ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์”

“หยาดเหงื่อ เพื่อชีวิต (More sweat, less blood)”

“ข้าพระพุทธเจ้า จักรักษามรดกของพระองค์ท่าน ไว้ด้วยเลือด”

โรงเรียนทั้งสองแห่งนี้สอนให้มีความซื่อสัตย์ โดยมีระบบเกียรติศักดิ์  
(Honor System) ที่นักเรียนจะต้องไม่กล่าวเท็จ หนีโกง และลักขโมย

ความจริง ประเทศไทยมีการอบรมสั่งสอนที่ทำกันอย่างจริงจัง เสีย  
แต่ยังขาดการสร้างแรงบันดาลใจ และมีตัวอย่างที่ดีน้อยไป บุคคลที่  
ประทับใจผู้เขียนเป็นพิเศษคือผู้บัญชาการโรงเรียนเตรียมทหาร คือพลตรี  
(ยศขณะนั้น) ปิยะ สุวรรณพิมพ์ ท่านเอาจริงและลงมาอบรมเองด้วย

เมื่อไปเข้าวิทยาลัยการทหารและโรงเรียนนายร้อยที่สหรัฐฯ ได้รับการ  
การอบรมให้ซื่อสัตย์อย่างเข้มข้น โดยเฉพาะที่โรงเรียนนายร้อยๆ จะมี

อบรมหลักเกียรติศักดิ์ (Honor Code) และระบบเกียรติศักดิ์ (Honor  
System) อย่างละเอียดพิสดารทุกขั้นตอนในการปฏิบัติ โดยให้เวลาในการ  
อบรมมากจนทุกคนสิ้นสงสัย การละเมิดลงเอยด้วยการออกจากความเป็น  
นักเรียน ทั้งสองสถาบันมีความจริงจังในการอบรม และได้ผลสมบูรณ์ใกล้  
เต็มร้อย ทั้งนี้ต้องยอมรับว่าในสังคมของประเทศที่เจริญแล้วทุกประเทศ  
ประชาชนโดยทั่วไปซื่อสัตย์อยู่แล้ว การอบรมจึงง่ายและได้ผลสูง

ในสองสถาบันนี้ วิทยาลัยทหารมีคำขวัญ ได้แก่ “I will try” ของ  
และโรงเรียนนายร้อยมีว่า “Duty Honor Country” ซึ่งใช้มา ๒๐๐ ปีแล้ว  
ในศูนย์ฝึกคานาฮานของเกาหลี เน้น “Work, Services, and Sacrifices”  
คือ “ทำงานหนัก รับผิดชอบต่อสังคม และเสียสละเพื่อชาติ” เป็นหลักสูตรที่ไม่จำกัดอายุ  
การอบรมได้ผลดีมาก เพราะสร้างแรงบันดาลใจและความประทับใจให้ผู้รับ  
การอบรมได้ดีในเวลาอันสั้น

ตัวอย่างที่กล่าวไปแล้วนั้น หยิบยกมาเฉพาะส่วนที่ปรากฏให้เห็น  
อย่างชัดเจนในรูปของคำขวัญ คำปฏิญาณ คำมั่นสัญญา ของสถาบันต่างๆ  
แต่การปลูกฝังให้มีคุณลักษณะนิสัยที่ดีของสถาบันเหล่านี้ยังมีอีกมาก ทั้ง  
หลายทั้งสิ้นจะได้ผลจริงจังต่อเมื่อมีการเหนียว สร้างความเคยชินในการ  
ปฏิบัติที่ดีซ้ำแล้วซ้ำอีก สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นตัวอย่างที่ดี จนถึงการ  
ลงทุนสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการนี้

## ข้อสังเกตจากประสบการณ์

ข้าพเจ้ายังมีประสบการณ์อันเป็นประโยชน์อยู่อีกมากมาย ขอนำ  
เสนอในรูปข้อสังเกต โดยเน้นส่วนที่แตกต่างจากสังคมของเรา ซึ่งเกิดจาก  
การมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

การอบรมเพื่อให้มีนิสัยพื้นฐาน เช่น ความซื่อสัตย์ ทุกประเทศทุก  
สังคมจะอบรมตั้งแต่อายุน้อยๆ โดยเฉพาะจากครอบครัว จนถึงโดยสถาบัน  
การศึกษาระดับปริญญาตรี เพียงแต่ในหลายประเทศที่ขาดพื้นฐานทาง



วัฒนธรรมจะได้ผลน้อย เมื่อออกไปทำงานจนถึงเป็นผู้ใหญ่ก็ขาดนิสัยพื้นฐานนี้ ส่งผลให้สังคมอ่อนแอ โดยทั่วไปสังคมทั้งหลายจะใช้กฎหมายลงโทษผู้ใหญ่ที่ขาดนิสัยเหล่านี้ ซึ่งได้ผลจำกัด และอาจจะเป็นเรื่องการเล่นงานฝ่ายตรงข้าม เลยขาดความศักดิ์สิทธิ์ไป การมุ่งปลูกฝังตั้งแต่เด็กจะได้ผลกว่า การอบรมเรื่องสำคัญบางแห่งใช้ศาสนาเข้ามาช่วยในการสร้างนิสัยที่พึงประสงค์ อย่างที่โรงเรียนนายร้อยสหรัฐ ใช้บทสวดมนต์อ้อนวอนพระเจ้า ซึ่งนักเรียนทุกคนจะต้องท่องให้ได้ขึ้นใจ ในสัปดาห์แรกๆ ของการเข้าเป็นนักเรียนใหม่ และใช้สวดตลอดไป ดังนี้

### Cadet Prayer

O God, our Father, Thou Searcher of Men's hearts, help us draw near to Thee in sincerity and truth. May our religion be filled with gladness and may our worship of Thee be natural, Strengthen and increase our admiration for honest dealing and clean thinking, and suffer not our hatred of hypocrisy and pretence ever to diminish. Encourage us in our endeavor to live above the common level of life. Make us to choose the harder right instead of the easier wrong, and never to be content with a half truth when the whole can be won. Endow us with courage that is born of loyalty to all that is noble and worthy, that scorns to compromise with vice and injustice and knows no fear when truth and right are in jeopardy. Guard us against flippancy and irreverence in the sacred things of life. Grant us new ties of friendship and new opportunities of service. Kindle our hearts in fellowship with those of a cheerful countenance, and soften our hearts with sym-

pathy for those who sorrow and suffer. Help us to maintain the honor of the Corps untarnished and unsullied and to show forth in our lives the ideals of West Point in doing our duty to Thee and to our Country. All of which we ask in the name of the Great Friend and Master of men. — Amen.

### คำแปลบทสวดของนักเรียน

โอ้พระเป็นเจ้า พระบิดาของเรา ผู้ใกล้ชิดกับหัวใจมนุษย์ ขอให้ช่วยให้เราอยู่ใกล้ท่านอย่างจริงใจและด้วยความจริง ขอให้ศาสนาของเราเต็มไปด้วยความสดชื่น และขอให้ความนับถือของเราต่อท่านเป็นไปโดยธรรมชาติ

ขอให้ความนิยมชมชื่นของเราต่อความสัตย์ซื่อและความนึกคิดสะอาดมั่นคงและเพิ่มพูนมากขึ้น ขออย่าให้ความเกลียดชังในความหลอกลวงและเสแสร้งลดลงไป ขอให้เป็นการกำลังใจในความพยายามของเราที่จะดำรงอยู่เหนือการเป็นอยู่แบบธรรมดา ให้เราเลือกแนวทางที่ถูกต้องแม้จะยากยิ่ง แทนที่จะเลือกทางผิดที่สะดวกสบายกว่า และขออย่าให้พอใจในความจริงเพียงกึ่งหนึ่งในเมื่อยังหาความจริงโดยสิ้นเชิงได้ ขอให้ประหานคร้ามกล้าหาญซึ่งเกิดจากความใฝ่ในความประเสริฐและความสูงส่ง ซึ่งไม่ผ่อนปรนให้กับความชั่วและความอยุติธรรม และขออย่าเกรงกลัวสิ่งใด เมื่อความจริงและความถูกต้องกำลังอยู่ในความวิบัติ ขอให้ป้องกันเราจากความไม่จริงจังและความไม่เคารพนับถือต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในชีวิต ขอให้ประหานครวมมิตรภาพใหม่และโอกาสการรับใช้ใหม่ๆ ให้เรา ขอให้เรามีจิตใจที่อ่อนโยนเมื่อได้คบหาสมาคมกับคนดี และขอให้มีความเห็นอกเห็นใจผู้ที่ประสบความโศกเศร้าและทันททุกข์ ช่วยให้เรารักษาเกียรติของสถาบันอย่าให้ต่างพร้อยเป็นมลทิน และขอให้ยึดมั่นในอุดมคติของเวสต์ปอยต์

ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อพระองค์และต่อประเทศของเรา ทั้งหมดนี้เรา  
ขอในนามของเพื่อนผู้ยิ่งใหญ่ ผู้เป็นเจ้าของมนุษย — สาธุ

ในประเทศที่เป็นต้นแบบของระบอบประชาธิปไตย การฝึกรบมมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมของไทยหลายกรณี ตัวอย่างเช่น คำว่าหน้าที่มีความหมายยิ่งสำหรับทุกคน โดยเฉพาะทหาร คำว่า “หน้าที่” เป็นเรื่องของความเป็นความตาย เขาต้องให้ทุกคนแยกแยะหน้าที่ที่ออกจากเรื่องส่วนตัวโดยสิ้นเชิง ทหารอเมริกันทุกคน หากมีใครมาขอบคุณในการทำหน้าที่ของเขาเช่น นักเรียนปี ๑ ที่ยังไม่รายงานตัวเข้าเป็นนักเรียนนายร้อยขอบคุณรุ่นพี่ที่ช่วยเหลือนับเป็นเรื่องปกติ แต่เมื่อรายงานตัวแล้ว ไปขอบคุณรุ่นพี่ในเรื่องที่เป็นหน้าที่ของเขาจะถูกระงับที่เป็นอย่างน้อย นี่คือวัฒนธรรมที่เขาให้แยกแยะเรื่องของหน้าที่ เรื่องส่วนรวมกับเรื่องส่วนตัวและการสร้างบุญคุณโดยหวังความกตัญญู ซึ่งในระบอบประชาธิปไตยเป็นเรื่องชั่วร้าย วลีที่ว่า “Do not thank me, it is my duty” คือ “ไม่ต้องขอบคุณ มันเป็นหน้าที่ของผม” จึงเป็นวลีที่ได้ยินบ่อย อย่างน้อยก็ในกองทัพสหรัฐฯ

การเป็นผู้นำในทัศนะประชาธิปไตยตะวันตกเห็นว่า มิใช่เป็นผู้นำแล้วมุ่งให้ลูกน้องรัก แต่ต้องมุ่งให้ลูกน้องนับถือ (Not to be loved, but to be respected) โดยความนับถือเกิดขึ้นเนื่องจากเห็นว่าผู้นำมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ในยามสงครามจะได้ไม่พาเขาไปตายโดยใช่เหตุ ในขณะที่ความรักจะทำให้เขาบอดและอาจพากันไปตายได้ด้วยอารมณ์หลงใหล

พลเมืองประชาธิปไตยจะหลีกเลี่ยงการเป็นหนี้บุญคุณผู้อื่น เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่มีเสรีภาพเต็มที่ คำว่าอเมริกันแชร์ (American Share) ในการกินเลี้ยงกันจึงเป็นเรื่องธรรมดา แต่ในโอกาสพิเศษที่เหมาะสมการเลี้ยงโดยไม่ต้องเฉลี่ยกันออกค่าอาหารก็มีมาก แต่การยอมเลี้ยงโดยมีผู้จ่ายเงินที่เป็นขาประจำเป็นสิ่งที่เขาหลีกเลี่ยงเพราะอาจหมายถึงการเป็นหนี้

บุญคุณ ซึ่งต้องตอบแทนกันต่อไป หรือหมายถึงการยอมตนเป็นลูกน้อง ซึ่งอาจกลายเป็นระบบอุปถัมภ์ที่สร้างการพึ่งพิงกันโดยไม่สร้างสรรค์ เริ่มจากการตอบแทนบุญคุณและเป็นพวกพ้องกันซึ่งจะทำลายระบอบประชาธิปไตยของเขา

## ราคาก็ต้องจ่าย

ระบอบประชาธิปไตยเป็นระบอบที่มีความซับซ้อนยุ่งยากมีขั้นตอนมากที่สำคัญคือต้องฝึกให้ประชาชนเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ คือมีนิสัยที่เหมาะสมกับระบอบนี้ นิสัยที่ต้องสร้างอาจขัดกับวัฒนธรรม ความเคยชิน จนถึงวัฒนธรรมชาติของมนุษย์ก็มี ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้ประชาธิปไตยที่ดี นำสันติสุขมาสู่มวลมนุษย์ ซึ่งก็เป็นความมุ่งหวังที่ฝันธรรมชาติอยู่แล้ว เมื่อเราสร้างนิสัยนี้ได้ ระบอบนี้ก็จะเป็ธรรมชาติมากขึ้นและยุ่งยากน้อยลง ราคาก็สังคมไทยจะต้องจ่ายเนื่องจากนำเข้าประชาธิปไตยยังขาดอีกมาก เปรียบเสมือนการนำเครื่องยนต์กลไกที่ซับซ้อนมาใช้ คงจะต้องจ่ายทั้งค่าเครื่องยนต์และค่าฝึกรบช่างให้มีความสามารถที่จะดูแลและแก้ไขเมื่อเครื่องยนต์ขัดข้องที่ผ่านมามีสังคมของเราลงทุนน้อยไป ขณะนี้เราคงต้องฝึกรบผู้ใช้ ผู้ดูแล แก้ไขเครื่องจักรประชาธิปไตยทั่วประเทศจำนวนมากมายหลายล้านเครื่องซึ่งคนไทยมีสติปัญญาที่จะทำได้แน่นอน แต่การดำเนินการจะต้องทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด และความเสียสละโดยไม่หวังผลตอบแทนและควรจะต้องจ่ายให้กับระบอบการปกครองที่เรารับมา แต่เราไม่มีทางเลือก หากเราไม่ประสบความสำเร็จก็จะเกิดความเสียหายร้ายแรง คงต้องถือคติของการอบรมหลายแห่งที่ว่า “หยาดเหงื่อ เพื่อชีวิต” หรือ “More sweat, less blood” นั่นเอง

หลังจากจบปริญญาตรีแล้วโดยทั่วไปถือว่าได้รับการปลูกฝังนิสัยพื้นฐานของการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพและการเป็นผู้นำมาอย่างดีแล้ว ทั้งจากทางบ้านและทางสถาบันการศึกษา การศึกษาอบรมในระดับสูงขึ้นไป โดยทั่วไป

จึงเป็นเรื่องของความรู้เพื่อทำหน้าที่ระดับสูงขึ้นไป การรู้จักติดตามความเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยี การเสริมขีดความสามารถ การช่วยเหลือสังคม การสร้างเครือข่ายการประสานงาน ฯลฯ ต้องมีความชัดเจนว่า การเรียนรู้ ขีดความสามารถ และเครือข่ายที่เพิ่มขึ้นมานั้น หากปราศจากคุณสมบัติหรือลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์แล้วย่อมเป็นประโยชน์ต่อสังคมน้อยและอาจเป็นโทษอีกด้วย เปรียบเสมือนอาวุธที่มอบให้ผู้ขาดความเหมาะสม คุณสมบัติพื้นฐานจึงเป็นเรื่องที่ขาดไม่ได้ เหตุที่ไม่พูดเน้นกันในระดับสูงเนื่องจากเขาคิดว่าทุกคนมีนิสัยที่ดีแล้ว หรือบางกรณีเห็นว่าเปลี่ยนแปลงได้ยากแล้ว ถึงขั้นหมดหวังแล้วก็มี ผู้นำประเทศที่เจริญแล้วจะไม่ได้คะแนนนิยมเพิ่มจากความซื่อสัตย์แต่ประการใด เพราะทั่วไปเขาซื่อสัตย์กันอยู่แล้ว แต่ในสังคมที่ยังต้องจำเป็นต้องถือเป็นเรื่องสำคัญ

ความเห็นที่ว่าคนจบปริญญาตรีแล้วไม่ต้องฝึกนิสัยพื้นฐานก็อาจจะคลาดเคลื่อนไปมาก โดยเฉพาะประเทศที่ยังด้อยในเรื่องนี้ หากแต่การปลูกฝังนิสัยพื้นฐานจะยากขึ้นในระดับผู้ใหญ่ แต่ต้องพยายามดำเนินการให้ดีที่สุด อย่างน้อยก็ให้ยอมรับแม้จะทำได้ ในเรื่องนี้เป็นเรื่องน่าพิจารณาใช้เป็นประโยชน์จากการปฏิบัติธรรม ซึ่งหากทำกันอย่างได้ผลจะปรับเปลี่ยนนิสัยของผู้ที่คิดว่าตนเองวิสัยสูงเกินกว่าจะปลูกฝังนิสัยต่างๆ ได้ด้วยการขจัดนิสัยไม่พึงประสงค์ออกโดยสิ้นเชิง การฝึกปฏิบัติธรรมจึงเป็นเรื่องที่พลเมืองโดยเฉพาะผู้นำที่จะให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะจะทำให้เป็นผู้นำที่มีคุณค่ามากขึ้น หากดำเนินการกันอย่างกว้างขวางจะส่งผลให้บ้านเมืองเจริญรุ่งเรือง การปฏิบัติธรรมจึงเป็นเรื่องที่น่าจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการสร้างพลเมืองและผู้นำที่มีคุณภาพในสังคมไทย

## watci.org/th

ความขัดแย้งยิ่งใหญ่อันสังคมไทยขณะนี้ส่งผลร้ายอย่างมหันต์ต่อสังคมไทย การศึกษาที่มาของปัญหาอย่างลึกซึ้งและดำเนินการแก้ไขให้ตรง

ประเด็นมีความสำคัญอย่างยิ่ง การพัฒนาคนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมยุคใหม่ดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายยอมรับและต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน จริงจังด้วยความร่วมมือของทุกภาคส่วน ปัญหาที่ไม่เหลือความสามารถของคนไทยซึ่งได้พิสูจน์ความสามารถในการฝ่าวิกฤตตลอดมาในประวัติศาสตร์ การขับเคลื่อนอย่างจริงจังในเรื่องนี้จะชักนำให้ทุกฝ่ายมาใกล้ชิดกัน และการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์เพื่ออนาคตร่วมกันของลูกหลานไทย ก่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและมีความหวัง อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกสามัคคีค่อยๆ กลับคืนมาสู่สังคมไทย ปัญหาต่างๆ จะค่อยพลิกฟื้นจากร้ายเป็นดี เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องนี้จะทำให้ “แผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง” อันเป็นความคิดฝันของคนไทยมานานเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ ในอนาคตอันไม่ไกลนัก

ความวิกฤตของสังคมไทยปัจจุบันจึงถือว่าทำให้คนไทยทราบปัญหาที่สั่งสมมานานก่อให้เกิดความฉุกละหุกและการระดมสติปัญญาในรูปแบบต่างๆ ทำให้รู้ซึ่งถึงปัญหาที่แท้จริง หากลงมือแก้ไขอย่างจริงจังด้วยความเสียสละของทุกฝ่ายย่อมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ในที่สุด ✕

✧ บทสัมภาษณ์ ✧



ภาพ : ปิยนาด ประยูร

## ผู้นำที่แท้

สัมภาษณ์ ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์

- ✘ ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์ ผู้อำนวยการสถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม (CivicNet) ผู้ก่อตั้งกลุ่มบางกอกฟอรัม องค์กรพัฒนาเอกชนที่ทำงานเรื่องประชาสังคมในเขตกรุงเทพมหานครมาอย่างยาวนาน เป็นวิทยากรกระบวนการที่ฝึกให้คนทำงานสังคมหลากหลายสาขาเข้าใจเรื่องวิถีคิดเชิงระบบ (System Thinking) และความสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้ (Authentic Leadership) ที่ผนวกปรัชญาพุทธและเต๋าเข้ากับการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงและเยียวยาสังคม รวมทั้งเป็นผู้นำจัดกระบวนการ World Café ในพื้นที่ทางสังคมอันหลากหลาย เพื่อให้คนกลุ่มต่างๆ มาพูดคุยระดมความคิดและความไฝ่ฝันถึงอนาคตของสังคมที่พึงปรารถนาในบรรยากาศเป็นมิตร ด้วยความเชื่อมั่นในพลังของเครือข่ายภาคประชาชน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของประชาธิปไตยทางตรง

อาจารย์ชัยวัฒน์อธิบายเรื่องภาวะผู้นำ ผ่านกระบวนการที่คนคนหนึ่งตั้งคำถามที่ลึกที่สุดเกี่ยวกับคุณค่าของชีวิต การเลือกที่จะทำตามความปรารถนาของหัวใจตนเอง การเปลี่ยนแปลงและเติบโตท่ามกลางความยากลำบากบนเส้นทางของการเป็นผู้นำ และการใช้ทั้งชีวิตของตนเพื่อเป็นแบบอย่างและแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นพบภาวะผู้นำในตัวของเขาเอง

## ผู้นำกับเสียงเรียกจากภายใน

“ผู้นำ” คือคนคนหนึ่งที่ครุ่นคิดทบทวนถึงเป้าหมายของชีวิตว่า เกิดมาทำไม อยู่ไปเพื่ออะไร แล้วมองออกไปนอกตัวเอง มองเห็นสถานการณ์ของสังคมที่ตนอยู่ สถานการณ์ของโลกที่ตนเผชิญ แล้วตั้งคำถามสำคัญของคนที่เป็ผู้นำว่า เราจะใช้ชีวิตอย่างไรให้มีคุณค่า เป็นเสียงเรียกจากภายในที่ทำให้เราพยายามใช้ชีวิตอย่างมีความสุขและเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และเมื่อรู้คำตอบแล้ว เราจะค้นพบเป้าหมายสำคัญที่สุดในชีวิตของตนเอง จะเห็นความสัมพันธ์ของตัวเองกับธรรมชาติ ไม่แยกตัวเองโดดๆ ออกมาตามลำพัง จะพบความปรารถนาแรงกล้าในสิ่งที่อยากทำ และรู้ว่าการทำงานเรื่องยากๆ คนเดียวอาจไม่สำเร็จ จึงต้องมีคนมาร่วมทำกับเราด้วย ซึ่งจะเป็นที่มาของการชักชวนผู้อื่น ปลูกให้ตื่น สร้างแรงบันดาลใจให้เขาฮึกเหิม อยากทำอะไรดีๆ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่เขาพบด้วยตนเองเช่นกัน ค้นพบด้วยคุณค่าพื้นฐานในชีวิตของเขา เป็นการหาความหมายในชีวิต และเมื่อพบแล้วก็จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นค้นพบแรงบันดาลใจของตนเอง และร่วมทางไปด้วยกัน

พระพุทธเจ้าหรือเจ้าชายสิทธัตถะเป็นตัวอย่งที่ดีในการค้นพบตัวเอง ค้นพบความปรารถนาอันแรงกล้า จากการที่ท่านพยายามค้นหาความหมายในชีวิตว่า ทำอย่างไรให้พ้นทุกข์ ท่านจึงตัดสินใจเดินทาง คือทิ้งสิ่งเก่า ระบบเก่า ครอบครัวยศฐาบรรดาศักดิ์ ไปหาความรู้ในที่ต่างๆ รวมถึงการทดลองด้วยตัวเอง เมื่อตรัสรู้ก็คิดว่ายาก จะอธิบายอย่างไรให้คนอื่นเข้าใจ เมื่อ

เห็นบัวสีเหล่าท่านจึงออกไปสอน ไปเล่าให้อาจารย์เก่าฟัง ไปตามหาปัญจวัคคีย์ก็มีสาวก คนเหล่านี้เกิดแรงบันดาลใจ ตื่นรู้ ขยายตัวเป็นกลุ่มคนที่ดำเนินตามวิถีของพระพุทธเจ้า คนเป็นผู้นำจึงต้องค้นพบตัวเองก่อน เพราะต้องผ่านเส้นทางแห่งความยากลำบากเสมอ ไม่เคยมีเส้นทางที่โรยด้วยกลีบกุหลาบ แต่ละเส้นทางก็ต่างกันออกไปแล้วแต่ผู้นำคนนั้น ผู้นำเชิงจิตวิญญาณอย่างพระพุทธเจ้าก็จะมีสไตล์ที่จะเผชิญอุปสรรคนานาด้วยสไตล์แบบของท่าน

## ทำให้ผู้คนค้นพบภาวะผู้นำในตัวเอง

เราต้องกลับมาดูสิ่งที่พระหลายรูปกล่าวไว้คือ ทุกคนมีพุทธะในตัว สามารถตื่นรู้ได้ ทุกคนมีโมสาร์ตอยู่ในตัว แต่ได้ค้นพบหรือเปล่า ถ้าคุณเชื่อว่าทุกคนตื่นรู้ได้ คุณก็ต้องมีวิธีเข้าหาเขา มีวิธีถ่ายทอด ชักจูง บางคนอาจมีวิบากกรรมในอดีตทำให้ยังไม่พบ การที่เราพบว่าทุกคนมีภาวะผู้นำในตัว เป็นสไตล์ของตัวเอง หน้าที่ของผู้นำก็แค่จะทำให้คุณค้นพบสิ่งนั้นได้อย่างไร อาจจะคุยกัน เป็นโค้ช ทำให้เจริญองงามและเติบโต เพราะท้ายที่สุด ผู้นำที่ดีต้องทำให้คนที่เป็นทีมของเขา ที่ใกล้ชิดเขา เจริญองงามเติบโตขึ้นเรื่อยๆ อย่างพระพุทธเจ้ามีอัครสาวก มีอรหันต์จำนวนมากที่ช่วยเผยแผ่ความรู้ต่างๆ หรือแม้แต่พระนเรศวรก็มีขุนพลคู่ใจ คนเหล่านี้ก็จะได้รับการดูแลด้วยรูปแบบต่างๆ ตามสไตล์ของแต่ละคน

พูดง่ายๆ คือ ผู้นำที่แท้จะมีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น ถ้าไม่มีตรงนี้ คุณก็ไม่ใส่ใจที่จะดูแล พุ่มพัก ให้โอกาสที่จะช่วยผู้อื่น ผู้นำต้องมองโลกในแง่บวก เมตตา รู้ว่าต้องช่วยกันฝึกฝนและพัฒนากันไป อยากให้คนอื่นเติบโต เพราะเคยผ่านความยากลำบากมาก่อน มีวิธีเล่าเรื่อง ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับทักษะของคนที่เป็ผู้นำ ถ้าผู้นำที่มีประสบการณ์ก็จะมีลูกเล่น มีการตั้งคำถามให้คนอื่นเข้าใจ ชวนให้คิด อย่างพระพุทธเจ้าก็เล่นกับเรื่องปัญญาเยาะ มีการตั้งคำถาม อุปมาอุปไมย

## ตั้งคำถามและออกเดินทาง

โดยส่วนใหญ่แล้วการเป็นผู้นำจะไม่อยู่ในพื้นที่ปลอดภัย เพราะเขาตั้งคำถามกับชีวิต ค้นหา เป็นการผจญภัยชนิดหนึ่ง ปีนเขา ไต่คลื่นลมแรง วาดภาพใหม่ๆ สีเส้นใหม่ๆ แบบปิกัสโซ หรือสถาปนิกต่างๆ ที่มักทำอะไรใหม่ๆ พูดภาษาทันสมัยก็เป็นนักนวัตกรรม มันเป็นความท้าทายของชีวิต เป็นการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุด ถึงแม้ตัวเองจะถึงขั้นสูงสุดแล้ว อย่างท่านอาจารย์พุทธทาส แต่ก็อยากทำอะไรเรื่อยๆ การมีชีวิตถึงลมหายใจสุดท้ายมีความหมายตลอด พระพุทธเจ้ายังเทศน์จนนาทีสุดท้ายก่อนเสด็จปรินิพพาน

ชีวิตการเป็นผู้นำที่แท้จริงมักไม่่ง่ายหรือเสี่ยงอันตราย เพราะมักเป็นการท้าทายระบบเก่า ความคิดเก่า อำนาจเก่า ซึ่งผู้ครองอำนาจเก่าก็ต้องหาทางจัดการคนที่มาท้าทาย เพราะไม่อยากให้มีใครมาเปลี่ยนแปลงหรือมาเอาชนะระบบของเขา ทำให้เสี่ยงต่อการถูกอำนาจต่างๆ บดขยี้ นอกจากนี้ผู้ที่ตามก็เชื่อผู้นำไปทุกเรื่อง อาจมองว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงอะไรได้ซ้ำ ผู้นำก็ถูกผู้ตามอัดซ้ำ โดนทั้งบนทั้งล่าง เช่นการที่จะทำอะไรใหม่ๆ ในองค์กร คนในองค์กรส่วนหนึ่งอาจไม่พอใจ ในขณะที่คนที่อยากให้เปลี่ยนแปลงก็มองว่าทำไมทำซ้ำ ไม่ทันใจ นี่คือความไม่่ง่ายของการเป็นผู้นำ

คนเล็กคนน้อยบางคนก็เป็นผู้นำระดับชุมชนได้ อย่างบ้านิดที่บางลำพู เป็นเจ้าของร้านอาหารครวณพรตน์ ผมรู้จักบ้านิดผ่านน้องคนหนึ่งที่ทำร้านหนังสืออยู่ถนนพระอาทิตย์ บ้านิดไม่มีความรู้อะไรเลย ตอนนั้นอายุใกล้ 70 ปีแล้ว เป็นเจ้าของร้านอาหารเล็กๆ แต่มีความรักความผูกพันกับบางลำพู ผมหลายเรื่อง จนกระทั่งชุมชนบางลำพูค่อนข้างมีชื่อเสียง บ้านิดมีความกระตือรือร้นใส่ใจจนเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและของชาวบ้าน และได้พยายามต่อต้านโครงการบางโครงการที่ไม่ถูกต้อง บ้านิดทำสิ่งเหล่านี้ด้วยอะไร ก็ด้วยความรัก รักถิ่นที่ตัวเองอยู่ นึกถึงสิ่งที่ดีงาม อยากให้สิ่งดีๆ กับผู้คน ให้ตัวเองได้ภูมิใจ ให้มีความสุข มีชีวิตชีวา มีความสุขที่ได้ทำในสิ่ง

ที่รัก มีเมตตาต่อผู้อื่น

## จริยธรรมและการเปลี่ยนแปลงภายใน

คุณจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ถ้าไม่มีคุณค่าเป็นแก่นแกนภายใน นั่นคือมีจริยธรรมขั้นพื้นฐาน ชีวิตต้องมีจริยธรรมเป็นแก่นแกนและมีชีวิตเพื่อผู้อื่น การที่คนอื่นจะมาเชื่อใจและไว้วางใจคุณ คุณต้องพิสูจน์ตัวเอง ต้องมีความกล้าหาญ เชื่อลัทธิสุจริต คนอื่นจะตามคุณใหม่ถ้าเขาคิดว่าคุณมีวาระแอบแฝงต่อให้พูดดีแต่แวตจะบอก ถ้าพิสูจน์ตัวเองไม่ได้ก็ยากที่จะได้หัวใจจากผู้อื่น เขาพร้อมจะเดินเคียงบ่าเคียงไหล่กับคุณใหม่ คุณจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นไม่ได้ ผู้นำไม่สามารถบังคับให้ใครเชื่อได้ คุณต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ยิ่งในโลกสมัยใหม่ความไว้วางใจจะมีน้อยลง

การเป็นผู้นำต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายใน คุณต้องเอาชนะตัวเองในหลายเรื่อง เอาชนะความกลัว ความโกรธ ท้ายสุดคุณต้องมีวินัย มั่นหนึ่มไม่พิน ไม่อย่างนั้นคุณจะไม่มีความทะเยอทะยาน คุณต้องหาทางฝึกฝนตัวเองในรูปแบบที่แตกต่างกัน เปลี่ยนบางเรื่องในตัวเอง อย่างผมเป็นคนซีโมโห แต่หายเร็ว ต้องฝึกเอาชนะตัวเอง ให้หายโกรธเร็วขึ้น

การเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายในเป็นกระบวนการพัฒนาตนเองให้เติบโตขึ้น ยิ่งใหญ่ขึ้น มีคนให้คำนิยามว่า การเป็นผู้นำคือการเดินทางสู่ภาวะองค์รวม คือเดินตามสภาวะแห่งเต๋า ซึ่งมีทั้งหยินและหยาง เป็นองค์รวม เป็นเรื่องความว่าง ความไม่มีตัวตน ซึ่งหมายความว่า คุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์รวมนั่นเอง คุณจะยึดมั่นถือมั่นตัวของคุณใหม่ละ คุณก็ต้องก้าวข้าม ลอกคราบตัวเอง

การเปลี่ยนแปลงภายในที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์กระบวนการทัศน์ สู่การมองเป็นองค์รวม คือเห็นว่าทุกสรรพสิ่งล้วนมีชีวิต และจักรวาลมีวิวัฒนาการตลอด กระบวนทัศน์ประกอบด้วยคุณค่าสำคัญที่เป็นแก่นแกนอันเกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณ ไม่ใช่เรื่องของศาสนาหรือความเชื่อ แต่

คือการหาความหมายของชีวิต มนุษย์เราไม่ได้คิดแค่ด้านเหตุและผลอย่าง เดียว แต่มีสภาวะอารมณ์ มีวงจรของมัน มีความปรารถนา ความอบอุ่น ความสุข ความปีติ เป็นต้น ถ้ามีแต่ตรรกะก็จะไม่รู้ลึกถึงความปีติยินดี แต่ถ้ารู้ลึกถึงสภาวะอารมณ์จะมีการเปลี่ยนแปลง ซ้ำลง สงบนิ่ง และเกิดการตระหนักรู้ จนถึงการตื่นรู้ในที่สุด กระบวนทัศน์แบบนี้ช่วยให้เราเห็นมากกว่าแค่ตา แต่เห็นด้วยใจ และกลายเป็นคุณสมบัติที่ทำให้เกิดปัญญาญาณ คือการคิดที่ปราศจากการคิด

### ฟื้นตัวเองให้ได้

การทำงานเพื่อผู้อื่นนั้นไม่่ง่าย ความเป็นผู้นำต้องเย็นได้ในไฟ สงบ ได้ท่ามกลางปัญหา เราต้องสามารถฟื้นตัวเองให้ได้เหมือนพระพุทธเจ้าตอนบำเพ็ญทุกรกิริยา เมื่อพบว่าติดขัด ไม่สำเร็จ ท่านกลับมาครุ่นคิดใหม่ หรืออย่างตอนที่มหาตมา คานธีต่อสู้กับอังกฤษโดยวิธีสัตยาเคราะห์ ท่านก็อ่าน *ภคัทคีตา* ทุกคนจะมีวิธีของตนเอง ฉะนั้นต้องมี self-awareness มีสติ รู้ตัวว่าเกิดอะไรขึ้น เรียกว่ามี emotional intelligence รู้ตัวว่าหมดแรงแล้ว จะทำอย่างไร อะไรที่ทำให้เราพินกลับมามีที่สำคัญคือเราต้องค้นให้พบว่าเราชอบอะไร มีจริตแบบไหน บางคนใช้การสวดมนต์ การปลื้กวิเวก แล้วแต่จริต ทุกวันนี้เราอยู่กับสิ่งเร้ามาก ยิ่งมีไลน์ มีเฟซบุ๊ก เราก็ตอบสนองกับสิ่งเร้าภายนอกตลอดเวลา สมองที่ฉ่จะผ่อนคลาย เหมือนดนตรี จะเล่นแต่เฮฟวีเมทัลตลอดก็คงไม่ไหว ต้องมีคลาสสิก มีโพล์กของบ๊าง

### ทำงานเป็นทีมอย่างมีสปิริต

ในโลกสมัยใหม่คุณทำงานต้องมีทีม สมัยโบราณอาจไม่ต้องเป็นทีมเท่าไร เพราะมีลำดับชั้น ช่างบนสั่งก็ทำตาม แต่คนรุ่นใหม่ตั้งคำถามเยอะ เราต้องการความแตกต่างหลากหลายจำนวนมากในทีม ไม่มีใครเก่งทุกด้านหรอก ทำอย่างไรให้คนเหล่านี้มาทำงานร่วมกันโดยแต่ละคนมีความหลากหลาย

หลายของตัวเอง เหมือนทีมฟุตบอลจึงจะเป็นทีมที่แข็งแกร่ง

สปิริตของทีมสำคัญที่สุด อย่างทีมกีฬา ใ้ว่าคนในทีมจะถูกกันทุกคน บางทีทะเลาะกันเถียงกัน แต่พอลงสนามแล้วต้องร่วมมือกันเพื่อชัยชนะ ทีมทำงานก็เหมือนกัน ต้องมีสปิริต ซึ่งจับต้องไม่ได้ ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำในทีมที่จะสร้างสปิริตขึ้นมา สร้างความฝันด้วยกัน คล้ายๆ ไวร้สชนิดหนึ่งที สร้างแรงบันดาลใจให้คน คนที่เก่งมากในการสร้างสปิริตอย่างเซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ซึ่งเป็นผู้จัดการทีมแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดถึง 27 ปี เขาไม่ได้สร้างแค่สปิริตของทีม แต่ของสโมสรด้วย

อย่างเวลาผมขึ้นเวทีปราศรัย ผมจะดึงสปิริตของขบวนการเสรีไทย ซึ่งเป็นคนรุ่นปู่ผม รุ่นอาจารย์ปรีดี พนมยงค์ เราทันเห็นอยู่ และเอาสปิริตเหล่านี้มาส่งต่อให้คนรุ่นหลัง เราเป็นคนไทย บรรพบุรุษสร้างอะไรไว้ให้ เราจะอยู่กันอย่างไร ดูแลกันอย่างไร และจะไปอย่างไรต่อ เหมือนพ่อแม่ผมเสียชีวิตแล้ว แต่เวลากินข้าว เราก็ยังมีสปิริตกินข้าวด้วยกัน คุยกันเหมือนสมัยนั้น

คำหนึ่งที่ใช้กันคือ “Ecology of leadership” หรือระบบนิเวศของความ เป็นผู้นำ มาจากปีเตอร์ เซงเก เป็นเรื่องกระบวนทัศน์ใหม่ กระบวนทัศน์ที่มีชีวิต อย่างป่าแห่งหนึ่ง มีต้นไม้สูงใหญ่ขนาด 5-6 คนโอบ มีต้นไม้ขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีหญ้าคลุมดิน ลิงสาราสัตว์ ต้นไม้ใหญ่อยู่ได้เพราะมีหญ้าเล็กๆ ลองจินตนาการถึงต้นไม้ใหญ่กลางทะเลทราย ถ้าไม่โค่นเพราะลมแรงก็อาจโค่นเพราะฝนตกหนักๆ แล้วไม่มีหญ้าซับน้ำ หมายความว่า ผู้นำชั้นบนสุดไม่มีทางทำงานสำเร็จเพียงลำพัง การจัดระดับกองทัพ ระดับ นายพลไม่ได้ไปรบเอง คนที่ไปรบคือทหาร ทุกอย่างล้วนพึ่งพากันและกัน ผู้นำระดับสูงสุดให้ภาพใหญ่ ให้ความฝัน ให้แรงบันดาลใจ อ่านเกมเร็ว มองเห็นโลกทั้งโลก และต้องมีคนในพื้นที่ทำจริง มีคนระดับกลางคอยสนับสนุน การเชื่อมโยงจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน

เวลานึกถึงผู้นำที่ไร คนมักนึกถึงผู้นำสูงสุดตามยศถาบรรดาศักดิ์ นั้น



เป็นแค่ตำแหน่ง ไม่ใช่ผู้นำ ผู้นำคือคนที่พบว่าตัวเองต้องการอะไรแล้วสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น แต่ถ้าคุณมีตำแหน่ง ใช้อำนาจสั่งการ ใช้ความกลัวปกครองด้วย carrot and stick เอาไม้หวดถ้าไม่ทำตาม ตีตลึงบนด้วยผลประโยชน์ ไม่ได้ทำให้เขาเติบโต งอกงาม และเปลี่ยนผ่าน นี่เป็นปัญหาใหญ่ของระบบอุปถัมภ์ บ่อยมากที่คนมีหัวโชนแต่ไม่มีภาวะผู้นำ คุณจะละเมิดจริยธรรม แต่ถ้าคุณเป็นผู้นำที่ดีในแง่ของระบบนิเวศ คุณจะรดน้ำพรวนดินให้ผู้คนเจริญงอกงามเป็นต้นไม้ใหญ่ คุณจะสนับสนุนเขาแบบไหนอย่างไร ทุกอย่างพันกันหมด กลับไปคำถามแรก กลับไปแก่นของมัน คือวิธีคิดแบบองค์กรวม

### จุดเริ่มต้นของผม

ผมถามตัวเองบ่อยๆ ว่า อะไรทำให้เรารู้สึกว่าต้องทำอะไรสักอย่าง เราอยู่เฉยๆ ไม่ได้ ผมพบว่าชีวิตผมเป็นการเดินบนเส้นทางลึบทอดเจตนาธรรมณ์ อาจารย์ปริติ ผมพบท่านเมื่อปี พ.ศ. 2513 ผมประทับใจในชีวิตของท่าน ที่ท่านอุทิศตัวทุกอย่างให้สยามและราษฎรไทยจริงๆ ผมได้รับผลสะท้อนจากแบบอย่างในชีวิตของท่านในฐานะผู้ตาม และพยายามลึบทอดเจตนาธรรมณ์ของท่านมา 30-40 ปีแล้ว ยาวนานพอสมควร

แม้จะพูดรวมๆ ได้ว่า เส้นทางของเรายังไม่ประสบความสำเร็จจริงตามที่ปรารถนา แต่ผมไม่เคยทึ่ง ผมต้องคอยถามตัวเองว่าทำไมเรายังไม่เลิก เหมือนกับติดฝิ่น ก็รู้สึกว่าที่มาที่ไปน่าจะมาจากตอนเด็กๆ ที่ไปงานเลี้ยงของญาติๆ ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ญาติมิตรเยอะมาก แม่เราสนิทกับญาติๆ ส่วนเราถูกจับไปนั่งกับคนไม่สนิท เป็นคนนอกๆ สิ่งที่ทำให้ผมคือ เรารู้สึกว่าไม่ได้รับเกียรติเพียงพอ ไม่ได้รับการปฏิบัติที่ดีพอ เหมือนถูกเขมือบที่หัวใจ นำแปลกใจว่าทำไมเด็กเล็กอย่างผมจึงรู้สึกขนาดนั้นจิตใจเด็กนี่เรื่องใหญ่ เราไม่รู้หรือว่าเราทำอะไรที่กระทบใจเด็กบ้าง ผมรู้สึกว่าเกิดเป็นมนุษย์ต้องมีศักดิ์ศรี เราอยากเห็นคนอื่นปฏิบัติกับเราอย่างที่เราอยาก

นี่เป็นการหล่อหลอมของการเป็นห้องถิ่นนิยมของคนนคร คนนครหัวแข็ง ใฝ่รู้ ต้องการความเสมอภาค ถ้าไม่ถูกต้องก็สู้ไม่ถอยไม่หายจน ไม่ยอมง่ายๆ เราอยากเห็นสังคมเป็นแบบนี้ ยุติธรรม เสมอภาค มีศักดิ์ศรี

ผมชอบอ่านหนังสือ ก็จะมีจินตนาการ อยากเป็นอัศวินที่ถูกต้องอย่างอัศวินโต๊ะกลมของคิงอาเทอร์ ผมเป็นคนกล้าต่อสู้กับความไม่ถูกต้อง เรียนหนังสือเก่ง เป็นที่ยอมรับของครู ของเพื่อน นำสวดมนต์ในโรงเรียน พอเข้าโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ก็เล่นกีฬา เป็นผู้รักษาประตู ใครๆ ก็รู้จัก ทักทาย ผมมีชีวิตอยู่ในสายตาผู้คนตลอด ตอนไปเรียนเยอรมนีในยุคบุปผาชนก็อยู่ในสังคมเสมอภาค มีอะไรดีๆ ให้คนบริโภค มีหนังสือให้อ่าน มีเพลงให้ฟัง มีเมืองเก่าดีๆ ให้เดินเล่น ตำรวจปฏิบัติต่อคนอย่างเท่าเทียม เป็นสมัยของการแสวงหาความหมายของชีวิต

มันคงค่อยๆ บ่ม ค่อยๆ สร้าง ค่อยๆ เติบโตขึ้นมา หลอมเรขึ้นมา จากสถานะการเป็นคนนคร เป็นนักเรียนเตรียมอุดม อยู่เยอรมนีในยุค 60 ค่อยๆ ฟอรัมตัวเองขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของคนยุคใหม่ที่มีรากเหง้าของคนไทย ผมเคยมีทั้งตะวันตกและตะวันออก ในตะวันออกก็มีตะวันออกแบบไทยกับปักชำได้ปนอยู่ด้วย จากสถานะแวดล้อม ครอบครัว พ่อแม่ผมมีความกล้าหาญ แม่ผมใจถึง กล้าเสี่ยง ถ้าแม่ไม่ได้ส่งผมไปเรียนเยอรมนี ผมก็คงอยู่เมืองไทยและเป็นอีกสไตล์หนึ่ง และคงไม่ได้พบอาจารย์ปริติ ผมไม่รู้ว่ามีมนุษย์ถูกกำหนดไว้แล้วหรือไม่ ผมไม่ได้เชื่อดวงชะตา แต่เป็นคำถาม แม่ตัดสินใจส่งผมไปเรียนเยอรมนีทั้งที่มีรายได้ไม่มาก แม่เปิดประตูที่ละบานๆ ให้ผมไปพบโลกกว้าง ดินแดนเหล่านี้ไม่เคยจบลงง่ายๆ มันมีเรื่องราวมหากาฬที่นำไปสู่องค์กรวม ความรู้ ผู้คน ปัญญา เมื่อเรามีมากเราก็ให้คนอื่น ผมเป็นคนโชคดีที่เกิดมาสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรงทุกอย่าง มีความรักจากปู่ย่าตายาย เราก็อยากมอบความโชคดีให้คนอื่นด้วย

## เมื่อมีปัญหาต้องกลับมาที่เป้าหมายสูงสุดของชีวิต

เมื่อมีปัญหาเข้ามา ผมจะกลับมาที่เดิมก่อน กลับมาที่จุดพื้นฐาน กลับมาถามตัวเองว่าเป้าหมายสูงสุดของเราคืออะไร เราเกิดมาทำไม เราอยากจะทำอะไร ก็โอเค ลู๊ เพราะถ้าไม่ได้ทำแล้วชีวิตหมดความหมาย ผมเคยตั้งคำถามหลายทีว่าจะเหนื่อยไปทำไม ไม่รู้จะเห็นความสำเร็จหรือเปล่าในชีวิตนี้ แต่ถ้าเรายังไม่ตาย มีชีวิตอยู่อีก 20-30 ปีแล้วไม่ได้ทำอะไรเพราะเรายอมแพ้คงเป็นทุกข์มากกว่า ลู๊เลือกที่จะทำในสิ่งที่ปรารถนา จะสำเร็จหรือไม่สำเร็จแต่เรามีชีวิตชีวาทู่วัน

เราต้องไม่ทิ้งการทำตามเข็มทิศใหญ่ เป็นการกลับมารู้จักตัวเอง หลอกตัวเองไม่ได้ เข้าถึงหัวใจที่แท้จริง และช่วยให้ผู้อื่นค้นพบหัวใจที่แท้จริงของตัวเองให้ได้ เหมือนที่โจเซฟ แคมป์เบลล์บอกว่า ภาวะผู้นำคือการที่เราค้นพบว่าหัวใจของเราต้องการอะไร แล้วเรากล้าเดินไปตามเส้นทางนั้น If you follow your bliss, door will open for you, just only for you. เมื่อคุณได้พบความปีติ ประตูกจะเปิดให้คุณ เป็นความปีติสูงสุด

ผู้นำหลายคนสามารถค้นพบสิ่งดีและมอบให้คนอื่นหลายๆ คน แต่บางคนอาจยังไม่เห็นคุณค่า ยังไม่รับรู้ ก็เป็นหน้าที่ของคนรุ่นผมที่จะสานต่อให้สังคม เอายวิเศษมาคืนให้สังคม ให้เขาค้นพบวิถีของตัวเองในการช่วยเหลือรับใช้สังคมวิถีแห่งการให้ผู้อื่นอื่นมีความสุขกว่าการเป็นผู้รับ เป็น Hero's journey

## เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น

ผมเคารพวัฒนธรรมท้องถิ่นทุกวัฒนธรรม ชนเผ่า อาข่า ปกาเกอญอ ค้นให้พบว่าตัวเองเป็นใครมาจากไหน การพัฒนาที่ดีหนีไม่พ้นเรื่องของการอนุรักษ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ส่วนหนึ่งรักษา ส่วนหนึ่งเติมเข้ามา หากเราเห็นคุณค่าเมื่อไหร่มันอยู่ยาก การอนุรักษ์เป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาเหมือนหยินหยาง ผมแข็งแรงเพราะเห็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ ในตัว การ

อนุรักษ์เป็นส่วนหนึ่งของการแสดงความกตัญญูต่อดินที่เรารู้สึกได้สัมผัสได้ทางกายภาพ เป็นพลังงานบางอย่าง ถึงจะเจ็บปวดบ้าง เสร้าบ้าง แต่ก็มีความสุข

อย่างไรก็ตามทุกชาติมีจุดอ่อนเสมอ ผมไม่อยากให้หลงชาติหลงตัวเอง ผมพยายามเทียบกับคนพม่า เขมร ลาว เรานับถือพุทธเหมือนกัน จริงๆ ก็เป็นชนเผ่าเดียวกันบนแหลมสุวรรณภูมิ เรามีอะไรต่างกับเขาบ้าง ผมพยายามค้นหาว่าความเป็นพุทธของเราต่างกันตรงไหน การที่ไทยเรามีอิทธิพลจำนวนมากที่เผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ เป็นสิ่งที่มีค่าต่อแผ่นดิน ผมไม่แน่ใจว่าเขมรพัฒนาถึงไหน ลาวก็ยังมี พม่าก็มี แต่พม่ามีบุคลิกบางอย่างที่ผมตกใจและยังงงๆ อยู่ พระพม่าใส่ผ้าโรฮิงญาและยั่วยู่ให้ฆ่าคน เพราะที่ผมเห็นคนพม่าเขาทำบุญ เวลาไปวัดเขาก็อาสาบ่ดกวาด ขณะที่คนไทยไม่มีแล้ว คนพม่ายังเชื่อบาบุญคุณโทษ แต่ทำไมทำรุนแรงกับพี่น้องศาสนาอื่น ซึ่งเรื่องนี้คนไทยไม่ทำ เป็นความแตกต่างที่น่าสนใจ

การที่คนไทยไม่เป็นเมืองขึ้นต่างชาตินั้นมีความหมายต่อการสร้างจิตสำนึก สร้างความรู้สึก นักวิจารณ์บอกว่าไทยอหังการเกินไป ไม่เห็นหัวเพื่อนบ้าน ซึ่งก็มีส่วนจริง เพราะเราภูมิใจมากจนเกินเลยหรือเปล่าก็ไม่รู้ ซึ่งก็เป็นองค์ประกอบความเป็นไทย

ความเป็นไทยมีเสน่ห์บางอย่าง หนึ่งคือน้ำใจหรือความโอบอ้อมอารีพร้อมที่จะให้คำแนะนำช่วยเหลือ พร้อมให้อภัยคนที่รับผิดชอบ อย่งเวลาไปเยี่ยมชาวบ้าน เขาจะให้สิ่งที่ดีที่สุดกับเรา เป็นน้ำใจของไทยที่มีเมตตากับเพื่อนต่างชาติ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี เพราะท้ายสุดสังคมในโลกสมัยใหม่มันจะปนกันอย่างอาเซียน ดุสังคมไทยลี มอญเท่าไร่ จีนอีกตั้งเท่าไร่ที่รักประเทศไทยมากเหลือเกิน พระมหากษัตริย์เราก็มีเชื้อจีนอยู่ส่วนหนึ่ง ชาติไหนเราก็จะเรียกกันเป็นญาติหมด พี่ น้อง ป้า อา ภาษามันสะท้อนอะไรบางอย่าง แสดงให้เห็นว่าคนไทยมีความอดทนอดกลั้นสูง เป็นด้านดีที่เราสามารถใช้ประโยชน์ได้ แต่ภาวะเช่นนี้เริ่มแผ่วลงเมื่อมาอยู่เมืองใหญ่ ความ

เป็นชุมชนถูกทำลาย สายใยแห่งการเป็นพี่เป็นน้องค่อยๆ จางลง

สิ่งที่เราขาดคือความมีวินัย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกฝน กับเรื่องวิถีคิดที่เป็นระบบ คนไทยหัวไว มั่วไปเรื่อย ก็ดีไปอย่างเพราะมันพลั่ว โลกสมัยใหม่ต้องพลั่วไหว แต่พลั่วตลอดไม่ได้ มันขาดทิศ คนไทยมีทักษะในการเดินสวด หัวไว มั่วเก่ง แต่ขาดความรู้ขั้นพื้นฐาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี แต่ไม่แก้ปัญหาขั้นพื้นฐาน

ผมหวังว่าจะเห็นสิ่งเหล่านี้ในการเคลื่อนไหวของมวลมหาประชาชน คนชั้นกลางกับชาวนามีนน้ำใจให้แก่กัน เราต้องส่งเสริมสิ่งเหล่านี้เพื่อให้ผืนแผ่นดินอันงดงามเจริญเติบโตต่อไป ทำให้เมล็ดพันธ์ดีๆ เติบโตต่อไป หน้าที่ของคนที่เป็นผู้นำระดับต่างๆ คือต้องช่วยเหลือรดน้ำพรวนดินให้อุดมสมบูรณ์ อย่าให้แผ่นดินของเราแห้งผากตายซาก แล้งน้ำใจ แล้งความเมตตา เห็นแก่ตัว รุนแรง เราต้องการระบบมาสนับสนุน ถ้าทำได้ดีเราก็เป็นพี่เอื้อในอาเซียน คำว่าพี่เอื้อไม่ใช่ไปครอบงำเขา แต่ให้บทเรียนดีๆ แก่เขา ให้เขาได้เจริญ มีเศรษฐกิจสังคมที่ดี สุขภาพที่ดี อยู่กันมีความสุข จะได้ไม่อพยพมาบ้านเรา ถ้าเรากระจายความเจริญในรูปแบบต่างๆ ทั้งการศึกษา วัฒนธรรม แผ่นดินแหลมสุวรรณภูมิก็จะอยู่กันอย่างมีความสุข

## เราต้องสนทนากัน

การจะทำให้การตื่นตัวทางการเมืองของมวลมหาประชาชนที่เกิดขึ้นมากในพื้นที่กรุงเทพฯ กระจายสู่ต่างจังหวัด ผมว่าที่สำคัญคือ หนึ่ง เรื่องของสื่อ ทั้งสื่อกระแสหลักและโซเชียลมีเดีย เพราะคนยังเสพสื่อและเชื่อง่ายอยู่ โดยเฉพาะสื่อทีวี วิหุญ ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ใช่ให้ข้อมูลผิดๆ ให้คนมัวเมา และสอง ต้องอาศัยการพบปะส่วนตัว คุยกันแบบปากต่อปาก เพื่อชี้แจง และทำความเข้าใจกัน มนุษย์ต้องการการสื่อสารสองทาง ถ้าเขาไม่เข้าใจ เราก็ทำให้เขาเข้าใจได้ถูกต้อง สันทนกันอย่างจริงจัง ซึ่งต้องอาศัยการฝึก ผมอยากทำแบบนี้กับคนรุ่น 30-40 ซึ่งเป็นรุ่นสำคัญของอนาคตสังคมไทย

ที่คุณพูดถึง Network of Leadership ผมอยากอธิบายว่า เครือข่ายก็คือสายใยหรือความโยงใย อย่างที่ฟริตจอฟ คาปรา เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง *The Web of Life* ภาพของ web of life พาเรารู้กระบวนการทัศน์แบบระบบชีวิต ทำให้เห็นความมีชีวิตชีวา ทุกอย่างมีเกิด แก่ เจ็บ ตาย มีขึ้นมีลงทั้งสิ้น แต่เมื่อเราใช้คำว่า network เราจะจินตนาการภาพต่างออกไป คนไทยมักใช้คำว่า network จึงไม่ซึ่งกับคำว่าเครือข่าย เรื่องบางเรื่องถ้าเราไม่ซึ่งกับมัน เราก็ใช้มันด้วยความเข้าใจผิดและขาดความลุ่มลึก ภาษาต้องมีความหมายให้คนจินตนาการ ไม่อย่างนั้นจะทำให้ขาดความลุ่มลึก ผมเป็นห่วงเรื่องภาวะผู้นำที่เราไม่ลุ่มลึกกับมันพอ มีแต่ความตั้งใจดีเลยขาดอะไรบางอย่างที่สัมผัสได้ยากเกินกว่าคำบรรยาย

สำหรับผม ต้องตอบให้ได้ก่อนว่าเราอยากใช้เครือข่ายเพื่อบรรลุผลอะไร เป้าหมายต้องชัด คุณภาพของวิธีพูดคุยและสื่อสารกันต้องแตกต่างกันออกไป ทำอย่างไรจึงจะใช้เครือข่ายเป็นเครื่องมือได้ เพราะตัวมันเองเป็นโครงสร้างพื้นฐานอันหนึ่ง ต้องเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของมัน

ที่จริงเรามีผู้นำระดับต่างๆ ระดับชุมชนอยู่ไม่น้อย แต่เก่งระดับชุมชนยังไม่พอ ต้องมีระดับกลางและสูงสุดด้วย พวกเด็กรุ่นใหม่เป็นผู้นำระดับกลางได้ คุณเชื่อมพี่น้องชาวนา เอาความรู้การตลาดและความคิดสร้างสรรค์มาช่วยขยายตลาดการปลูกข้าวแบบไม่มีสารพิษ การท่องเที่ยวแบบนิเวศ เป็นหน้าที่ของคนรุ่นนี้ เพราะชาวบ้านในพื้นที่น้อยคนจะเข้าใจ ต้องอาศัยความรู้ข้างนอกเข้าไปสนับสนุน และที่ขาดมากคือระดับบน ผู้นำระดับนี้มีไม่พอ ซึ่งเป็นเหตุผลให้เกิดปัญหาขัดแย้งใหญ่ในสังคมไทย การเปลี่ยนแปลงที่ดีและเร็ว ต้องมีทั้ง top down และ bottom up มาเจอกัน

## การเรียนรู้แบบใหม่

การสร้างรากฐานของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือกระแสทางการศึกษา ผมคิดว่าการศึกษาไทยอ่อนแอมาก ไม่มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่จะมาสร้าง

ระบบการศึกษา ระบบการศึกษาไทยสิ้นหวังในการสร้างคน ถ้าอยากสร้างคนต้องอยู่นอกระบบโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย พุดง่าย ๆ ว่าในระบบสร้างคนได้ไม่ถึง 1 เปอร์เซ็นต์ อีก 99 เปอร์เซ็นต์อ่อนแอ ระบบการศึกษาคือสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยากที่สุด มีน้อยประเทศที่ระบบการศึกษามีน้อย อย่างฟินแลนด์ ประเทศเขาเล็กแต่มีการจัดการ สิงคโปร์ การศึกษาที่วัดแต่ก็ผลิตมนุษย์อีกประเภทหนึ่ง เยอรมนีก็แย่ง

ถ้าหวังให้การศึกษาสร้างมนุษย์เราต้องทำนอกระบบ เพราะการสร้างภาวะผู้นำคือการลงมือปฏิบัติในชีวิตจริง ทำจริง ระบบการศึกษาของเราไม่ใช่ชีวิตจริง หลักสูตรต่างๆ ก็ไม่ใช่ การเรียนก็ไม่สอดคล้องกับความจริง เราทำนอกระบบดีกว่า เรียนกันทางสังคมนี่ละ เรียนรู้ผ่านกิจกรรม ผ่านกระบวนการทำงานที่สร้างสรรค์ กระบวนการเรียนรู้จากชีวิตจริง การถอดประสบการณ์ชีวิต การเปิดพื้นที่เรียนรู้หรือสื่อต่างๆ อย่างหนังสือ ภาพยนตร์ รายการดีๆ อย่างรายการคนค้นคนของทีวีบูรพา แต่ยังไม่พอ ต้องมีมากกว่านี้ มนุษย์มันบึงได้ แวบได้ ไม่ต้องเดินตามหลักสูตรตลอดเวลา

ผมอยากยึดโรงงานยาสูบที่กำลังต้องย้ายที่ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า แล้วแปลงเป็นคล้าย TK PARK มีที่เรียนวาดภาพ เต้นรำ การละคร คอมพิวเตอร์ ให้คนแก่ที่เกษียณแล้วอยู่บ้านซึ่งๆ มาสอนภาษาอังกฤษ มาทำกิจกรรมดีๆ ก็จะเป็นการเรียนรู้ข้ามรุ่นอย่างสนุกสนานและสร้างสรรค์ ผมว่าจะน่าสนใจที่สุด และจะเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวา มาก เป็นการสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้สไตล์ใหม่ที่โรงเรียนมาเชื่อมเป็นเครือข่ายได้

กุญแจของการเรียนรู้ที่ดีคือการเรียนรู้ทางสังคม หรือ socialization ชีวิตผม โรงเรียนให้ความรู้คนเดียว พ่อแม่ เพื่อนฝูง สังคมต่างหาก หนังสือ ตะลุง ภาพยนตร์ดีๆ ต่างหากที่给我 แต่สังคมชอบไฟก๊สที่โรงเรียน พยายามส่งเข้าโรงเรียน เรียนพิเศษ มันไม่ใช่ มันมีอะไรมากกว่านั้น การสร้างคนดีๆ ลักคนต้องอาศัยชุมชน แต่สายใยสังคมเหล่านี้ขาดวันไปเยอะแล้ว เราต้องเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ อย่างวางแผนไกลเกินไป เพราะโลกเปลี่ยน

แปลงตลอดเวลา

นักการศึกษาบางกลุ่มพูดถึงทฤษฎี effectuation ว่าสิ่งที่คุณทำย่อมส่งผลกระทบต่อผู้อื่น คุณอาจมีวิสัยทัศน์ใหญ่ๆ ได้ ก็ทดลองทำ ผ่านไปปีสองปีแล้วมาถอดกระบวนการดู นี่คือการเรียนรู้ที่แท้จริง เป็น learning by doing จากการไต่ถาม การตั้งคำถาม ไม่ใช่จากท่องจำ เอาการกระทำมาครุ่นคิด เป็นทักษะใหญ่ที่ไม่มีในระบบ ถ้ามีก็อยู่ในวัด ซึ่งลึกลับเกินไป และยังมีไม่เชื่อมความรู้ทางทฤษฎีหรือทางธรรมเข้ากับทางโลก นี่เรื่องใหญ่ที่ต้องค้นคว้า ค้นหา แล้วมานั่งคุยกัน

### ร้ายรำไปกับจังหวะของแผ่นดิน

สังคมเรามีภาวะผู้นำหลากหลายแบบ ในทางจิตวิญญาณ เรามีอริยสงฆ์จำนวนมากที่ท่านเก่งจริง สอนได้ดีจริง อย่างหลวงพ่อบุชา ท่านพุทธทาส ยังมีผู้สืบทอดไม่ม้วนล้นสุด แม้สายสงฆ์จะมีเพี้ยนๆ ไปบ้าง ก็เป็นธรรมดา แต่นับว่ายังโดดเด่นอยู่ ด้านการศึกษา เรามีครูอาจารย์ทั้งระดับโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่เป็นอาจารย์ทั้งเลือดเนื้อและจิตวิญญาณอยู่มาก ส่วนสายการเมือง ที่อุทิศตัวอย่างสายอาจารย์ปรีดีที่ถูกไฟทางการเมืองทำให้หายไป สายเสรีไทยซึ่งรักชาติรักแผ่นดินเต็มที่ อยากอยู่ร่วมกันอย่างสันติกับเพื่อนบ้านก็หายไปเยอะ หลังจากคนเหล่านี้ถูกทำลายไป เราก็ขาดผู้นำทางการเมืองที่ดี ไม่มีคนสืบทอดเจตนารมณ์ที่ดี ทำให้มีปัญหาถึงทุกวันนี้ การบริหารการปกครองก็อ่อนแอ ไม่สามารถผลิตครูดีๆ นักธุรกิจดีๆ ขึ้นมาได้

แผ่นดินของเราแห้งแล้ง มีสารพิษเยอะ ปลูกอะไรขึ้นยาก การจะอุ่มชูเมล็ดพันธุ์ดีๆ ให้เติบโตมันยาก เราจะรดน้ำพรนดินกันอย่างไร ต้องดีที่ออกซ์ภาวะผู้นำกันใหญ่ ถอนพิษสิ่งเก่า รดสิ่งใหม่ เอาเนื้อตัวเข้าแลก ไม่มีผู้นำคนไหนจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้โดยไม่คลุกวงใน แต่ต้องมีสติ เมื่อบาดเจ็บก็พัก ตั้งคำถาม แล้วลงไปคลุกใหม่ มีจังหวะ มีลีลา เป็นเรื่องของ การร้ายรำ ผู้นำต้องมีลีลาแห่งการร้ายรำสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง และ

ค้นจังหวะของแผ่นดินว่าต้นจังหวะอะไร ยามปกติก็เนิบช้า บางจังหวะก็รุกเร้า  
รุนแรง พลิวไหวไปตามสภาวะนั้น แล้วค่อยๆ คลี่คลาย

แต่แต่ละคนต้องค้นพบจังหวะของตัวเอง ลีลาที่สำคัญ บางเรื่องถ้ามี  
แต่ศาสตร์อย่างเดียว ไม่มีศิลปะ คุณก็พลิวไม่ได้ พระพุทธเจ้ายังมีพุทธลีลา  
ผู้นำก็ต้องฝึกฝนเรียนรู้ที่จะมีพุทธลีลาบางอย่าง แต่แต่ละคนมีความสามารถ  
มีจริตบางอย่างที่จะเล่นไปตามจังหวะของโลก อาเซียน และแผ่นดินไทย และ  
ชวนคนมาร่ำรำว่า ผมมองชีวิตเป็นอย่างนี้ ร่ำรำจนวันสุดท้ายของชีวิต

ผมไม่อยากต่อภาพใหญ่สูงสุดเป็นพิมพ์เขียว เพราะสังคมเคลื่อนไป  
เรื่อยๆ เราจะทำอะไรก็ตาม ต้องจับแบบแผนขณะที่ยันเคลื่อน จับให้เป็น  
โครงสร้าง แล้วสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมา ประเทศไทยเสมือนเรือซำรอด วิ่ง  
ไปข้างหน้าไม่ได้ เอาขึ้นฝั่งก็ไม่ได้ ต้องซ่อมไปขณะกำลังวิ่ง วิดน้ำไป ซ่อม  
ไป แล่นเรือไป ให้กำลังใจกันไปด้วย นี่คือความจริงที่เราเผชิญ เมื่อเห็น  
แบบนี้เราจะไม่หงุดหงิด ไม่โมโห มีความหวังแบบไม่เพ้อฝัน และเป็น  
ความหวังที่เป็นจริงได้ ผู้นำต้องมีทักษะเหล่านี้ คือยืนอยู่บนฐานของ  
จริยธรรมที่ดี สามารถเปลี่ยนแปลง ยกระดับตัวเอง และทำงานร่วมกับ  
ผู้อื่น มันเป็นวงรอบที่เคลื่อนตัวหลายชั้น ชีวิตต้องผ่านการทดสอบ ไม่  
ต้องกลัวการทดสอบ เข้าไปหามัน บาดเจ็บอะไรก็มารักษาเยียวยา ทาแผล  
กัน เย็บบ้าง ดามกระดูกบ้าง แล้วเอาใหม่ เหมือนนักฟุตบอล รักษาขาหาย  
ก็มาเล่นต่อ ไม่ต้องกลัวความยากลำบาก ตั้งสติแล้วเอาใหม่ ยุคนี้ไม่มีอะไรง่าย  
Enjoy your life, enjoy your work. ✨



## เข้าใจสังคมไทยและภาวะผู้นำ

สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์

✂ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์ อดีตนายกสโมสรมนนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยุค ๖ ตุลา ๒๕๑๙ จบการศึกษาคำานรัฐศาสตร์ระดับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย สหรัฐอเมริกา เป็นอดีตหัวหน้าพรรคมหาชน และคณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปัจจุบันเป็นคณบดีวิทยาลัยบริหารรัฐกิจและรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต และเป็นเจ้าของทฤษฎี “สองนคราประชาธิปไตย” ที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง

อาจารย์เอนกมองโครงสร้างสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงไป และชวนคิดว่า ภาวะผู้นำแบบใดจึงจะตอบโจทย์สังคมที่มีความเป็นเมืองมากขึ้นเช่นปัจจุบัน เป็นไปได้ว่าเราอาจต้องการผู้นำแบบเต๋า คือผู้นำที่ไม่เน้นการนำแบบบงการ แต่เปิดรับประสบการณ์ ทักษะ และทักษะที่หลากหลาย และใช้สติปัญญา นำทางไปสู่เป้าหมายของการสร้างสังคมที่เป็นธรรมและเท่าเทียม

### ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนไปตามกาล

ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” นั้นไม่เหมือนกับการเป็นเจ้านายหรือเป็นผู้บังคับบัญชา เพราะคนที่ตำแหน่งน้อยก็เป็นนายคนตำแหน่งใหญ่ได้ และในบางสถานการณ์ที่ผู้นำซึ่งอยู่ในตำแหน่งสูงกว่ารับฟังหรือปรึกษาผู้น้อย ผู้น้อยก็สามารถใช้สติปัญญาสื่อสารให้ผู้นำเห็นด้วยและทำตาม กรณีเช่นนี้ ถือได้ว่าผู้ที่มิตำแหน่งน้อยกว่าสามารถเป็นผู้นำแบบหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกิดจากการใช้อำนาจบังคับ แต่เกิดจากความเฉลียวฉลาด ปัญญา หรือประสบการณ์การทำงานร่วมกัน จนได้รับความเชื่อถือไว้วางใจว่า จะสามารถนำพาผู้อื่น ผ่านพ้นสถานการณ์ที่สับสนและฉุกเฉินไปได้

สังคมไทยกำลังเปลี่ยนแปลง ทำให้ภาวะของผู้นำ ผู้ตาม และคุณภาพของคนที่ทำงานร่วมกันก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย สังคมไทยในอดีตต้องการคนแบบพระนเรศวร พระเจ้าตากสิน ที่รวมศูนย์ ทำหน้าที่กระจาย ปัญหา ความรู้ ประสบการณ์ไปตามหัวเมืองต่างๆ คนส่วนน้อยเป็นผู้นำ คนส่วนใหญ่เป็นผู้ตาม แต่สังคมไทยปัจจุบันเราอยู่ในสังคมแห่งความรู้ ไม่ใช่สังคมที่นำโดยโลกตะวันตกฝ่ายเดียว ประสบการณ์จากโลกตะวันออกเริ่มขึ้นมาท้าทายและมีส่วนร่วม ในแง่หนึ่งเรากำลังก้าวหน้า และอีกแง่หนึ่ง สังคมกำลังเปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือ ค่านิยมหลายอย่างกำลังถูกท้าทาย ลู่ทางและโอกาสในสังคมเปลี่ยนแปลงไปหมด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมาพูดคุยกัน

### ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นพุงน:

คนไทยมักเข้าใจว่าผู้นำคือคนที่ต้องมีเดช มีทรัพย์สิน และทำให้คนยอมอยู่ใต้งการได้ ในด้านความสามารถ เรามักคิดถึงความเก่ง ความพิเศษ ความมุ่งมั่นของคนคนเดียว โดยแยกผู้นำออกจากเพื่อนผู้ร่วมงานหรือประชาชนทั่วไป ซึ่งไม่ใช่ ผู้นำต้องต่อให้ติดกับสังคมด้วย การเป็นผู้นำจึงไม่ใช่แค่เรื่องทักษะ แต่มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม มีสติปัญญาและภูมิปัญญา

สำหรับผม ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชนะเสมอไป บางครั้งผู้นำที่แพ้ก็สร้างชัยชนะ ตัวอย่างเช่น พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปก พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๗ ท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ทรงประทับระบอบระบอบรัฐบาล แล้วเลือกสละราชสมบัติ คนไทยน่าจะศึกษาเรื่องนี้ ไม่อย่างนั้นชัยชนะของคนไทยจะตื่นเงิน เหมือนศรีธนญชัยที่ขอแคะชนะไว้ก่อน กรณีนี้ผู้แพ้แบบรัชกาลที่ ๗ คือผู้นำแบบหนึ่ง

อีกคนที่ผมนับถือ แม้ท่านจะไม่ได้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ พระยาพลพลพยุหเสนา ที่กล้าเป็นกบฏต่อระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ คือถ้าแพ้ก็ตาย อาจถูกตัดหัวเจ็ดชั่วโคตร แต่เพื่อประโยชน์สุขของบ้านเมืองท่านก็กล้าหาญ แม้ว่าเมื่อมาเป็นนายกรัฐมนตรียังไม่ค่อยประสบความสำเร็จมากนัก แต่ท่านก็รักษาชาติกามารยาทของระบอบประชาธิปไตยไว้ได้มากมาย เป็นนายกแค่ ๔-๕ ปี เมื่อถูกยึดอำนาจก็ยอมลาออก หมุดอำนาจก็ใช้ชีวิตธรรมดา มีทรัพย์สินสมบัติน้อย คนไทยไม่ค่อยรู้จักเรื่องราวของท่าน เพราะเรามองแต่ผู้ชนะเท่านั้น

เราเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในระบบ แต่ไม่ได้เป็นผู้นำในตำแหน่ง ต้องอาศัยวิกฤตบางอย่างที่ทำให้คนที่มีสติปัญญาและความกล้าหาญแสดงตัวออกมา สังเกตได้ว่า ในภาวะปกติเราไม่ค่อยผลิตผู้นำ แต่ด้วยวิกฤตหรือความอับจนจึงเกิดมีผู้นำที่ดีขึ้นมา อย่างดร.ปวย อึ้งภากรณ์ ท่านเป็นผู้นำที่ผมรักและเคารพยกย่อง ผมได้หันเกี่ยวโยงกับท่านตอนผมเป็น

นายกสโมสรรณิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และท่านเป็นอธิการบดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้เห็นการตัดสินใจของท่าน และอ่านประวัติของท่านเยอะพอสมควร ท่านเป็นคนที่ดีและเก่งมาก เป็นนายกรัฐมนตรีก็ยิ่งได้ แต่ไม่พยายามเป็น หรือคุณหมอบริเวณ วะสี ก็เป็นผู้หน้าที่ดีมากในความเห็นผม

### จุดแข็งของผู้นำในรากเหง้าความเป็นไทย

ผู้นำแบบไทยในอดีตต้องเก่ง ต้องกล้า ต้องเสียสละและไม่เห็นแก่ตัว ถ้ามีใครมีคุณสมบัติเหล่านี้ก็เป็นผู้นำได้ คนไทยเองก็ยอมรับผู้นำได้ไม่ยาก ทำให้ในวัฒนธรรมไทย เรามักบอกว่าจะไรสำเร็จหรือไม่สำเร็จอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำในสมัยพันปีที่แล้วคือพ่อขุนรามคำแหง เราก็เดินตามท่านไป ตอนกรุงศรีอยุธยาแตกครั้งแรก สมเด็จพระนเรศวรมหาราชก็กู้เอกราชคืนมาได้ในปีต่อมาเมื่อแตกย่อยยับครั้งที่สอง พระเจ้าตากสินมหาราชก็กู้เอกราชกลับมาในเวลาไม่กี่ปี ทำให้เรากลับมาเป็นชาติที่มีอำนาจมากในสุวรรณภูมิ ตามด้วยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช รัชกาลที่ ๑ ที่ทรงพระปรีชาสามารถ สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ซึ่งประเทศไทยอยู่ในภาวะคับขันที่สุดทางภูมิศาสตร์การเมือง ตะวันตก รุกคืบทั้งซ้าย ขวา ไต้ คืออินโดจีน พม่า อินเดียน มลายู เหลือด้านบนซึ่งมีจีน แต่รัชกาลที่ ๕ ก็พาประเทศรอดมาได้ มันอาจชี้ว่าผู้นำในอดีตของเราใช้ได้

ตัวอย่างต่างๆ ที่ผมยกขึ้นมาก็เพื่อบอกว่า เราต้องระวังไม่เอาความผิดหวังที่มีต่อผู้นำทางการเมืองในช่วง ๓-๔ ปีหลังนี้มาดบังความเป็นจริงว่า เราเคยมีผู้นำที่เก่งกาจ เสียสละ มีสายตายาวไกล และนอกจากจะมีผู้นำเรายังมีผู้นำร่วมหรือมีคณะทำงานร่วมมากมาย อย่างพระนเรศวรมหาราช ถ้าท่านไม่มีสมเด็จพระเอกาทศรถหรือทหารเอกอีกหลายคนก็รับลำบาก ถ้าพระเจ้าตากสินมหาราชไม่มีนายทองด้วงและสองพี่น้องบุญญาก็ลำบาก เรา

จะเห็นได้ว่า การนำเหล่านี้ไม่ใช่การนำเพื่อชนะหรือทำให้ทุกอย่างกลับไปเหมือนเดิม แต่ต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นด้วย

สังคมไทยระดับหมู่บ้านมีผู้นำโดยธรรมชาติจำนวนมาก ซึ่งเป็นการปกครองด้วยตัวเอง แต่ในระบบที่มีเงิน อำนาจ และตำแหน่งเข้ามาเกี่ยวข้อง เราจะได้ผู้นำอีกแบบหนึ่งที่ไม่ค่อยได้ความมาแทน หากทำให้คนในท้องถิ่นขึ้นมาเป็นพลังได้มากขึ้น เราจะเกิดประชาธิปไตยแบบปกครองตัวเองมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เราอาจประสบความสำเร็จในการสร้างผู้นำในระดับชุมชน หมู่บ้าน หรือในการทำงานที่ไม่เป็นทางการ แบบที่ทุกคนต้องช่วยกันทำ เสียสละแรงงานและทรัพยากรร่วมกัน หรือหาผู้นำในยามวิกฤตคับขันได้ แต่สิ่งที่เราขาดมากคือการสถาปนาการนำในระบบประชาธิปไตยแบบมีตัวแทน

เราอาจประสบความสำเร็จเรื่องการสร้างผู้นำในยุคที่สังคมเป็นพีระมิดที่ชาวนาซาวไรเป็นรากหญ้า คนนำเป็นจุดแหลมบนสุด ชนชั้นกลางมีนิดเดียว แต่ตอนนี้เราเข้าสู่ยุคที่คนลำบากจนมีน้อยลง มีชนชั้นกลางเยอะขึ้นอย่างรุ่นผมเป็นชนชั้นกลางรุ่นที่ ๑ สำหรับคนที่มีพ่อแม่เป็นชนชั้นกลางอยู่แล้ว เขาอาจเป็นชนชั้นกลางรุ่นที่ ๒ ถ้ามีลูกอีกก็จะเป็นชนชั้นกลางรุ่น ๓ เราจะจัดการอย่างไรกับคนชั้นกลางที่หลุดจากการเป็นคนรากหญ้าเหล่านี้ เราจะสร้างการเป็นผู้นำแบบไหนกับคนรุ่นนี้ ทำให้อย่างไรให้เขายังมีความแนบแน่นกับพ่อแม่ปู่ย่าตายาย มีความคิดกลับไปที่ครอบครัว บ้าน หรือตำบลที่เป็นชนบท ทำให้ที่นั่นเป็นเมืองมากขึ้น โดยเป็นเมืองที่ผสมกลมกลืนและไม่เป็นปฏิปักษ์กับชนบท หรือทำอย่างไรที่จะให้คนที่ยังไม่เป็นชนชั้นกลางได้เป็นชนชั้นกลางมากขึ้น

รัฐบาลทำให้คนจนกลายเป็นชนชั้นกลางด้วยประชานิยม ถ้าเราจะทำต่อ จะทำอย่างไรให้สอดคล้องกับหลายสิ่งหลายอย่างโดยไม่ทำให้ประเทศเสียหาย ไม่จ่ายภาษีแบบเทกน้า สอดรับกับการปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปอาชีพและสิ่งแวดล้อม ทำให้คนชนชั้นกลางมีความสุข มีความมั่นใจ ที่จะออกมาเป็นชนชั้นกลางได้อย่างมีเกียรติ ต้องไม่ใช่แค่โล่งใจที่ตัวเราผ่านมา



ได้แล้วเท่านั้น แต่ต้องพาคนอื่นตามมาด้วย

## จุดอ่อนของคนไทยคือเงิน

จุดอ่อนสำคัญของคนไทยคือเราอ่อนไหวต่อเงิน ส่วนคุณค่าอื่นที่เด่นกว่าเรื่องเงินยังไม่ค่อยเห็นชัดเจน เช่น เราต่อสู้เพื่อความยุติธรรม เอาไป ๒๐ ล้าน ไม่ ๔๐ ล้าน ไม่ ๑๐๐ ล้าน เรายอมแพ้ เนื่องจากไม่ค่อยมีคนยึดในหลักการแบบที่ว่า แม้จะต้องตาย เราก็จะทำเพื่อความถูกต้อง เงินไม่มีความหมาย

สังคมไทยมีลักษณะ “มีเงินจ้ำงมีไม่แบ่ง” คือเราทำเรื่องที่ไม่น่าเชื่อว่า จะทำได้ให้เป็นไปได้ ขอให้เงินถึง ส่วนหนึ่งเพราะสังคมไทยเรานับถือเงิน ถ้าคุณเป็นคนดีแล้วใส่เสื้อผ้าหอมซ้อ คนไทยไม่ชอบ เราชอบคนดูดี คนร่ำรวย เช่น ไม่กินนาทีก่อน เราอาจด่านักการเมืองโก่งกิน แต่อีกสองสามนาทีให้หลัง เราก็ต้อนรับให้เขามาเป็นประธานในงานศพพอเรา ยิ่งถ้าเขาก้าวลงมาจากรถราคาแพงก็ยิ่งชอบ ตอนร่วมทำบุญ ถ้าเขาควักมาสัก ๕๐,๐๐๐ บาท นี่รักเลย แล้วเราก็ลืมเรื่องที่เราให้คุณค่า เรื่องที่ดำเขาเมื่อตะกี้นี้ ด้วยเหตุที่สังคมไทยอ่อนแอเรื่องเงินเช่นนี้ เมื่อใครให้เงินเราก็ดูรู้สึกเป็นบุญคุณไม่ได้ ทุกครั้งที่เลือกตั้ง เราก็เลือกคนที่อุปถัมภ์ค้ำจุนเราก่อน บางครั้งเงินแค่ ๕๐๐-๑,๐๐๐ บาท ก็เป็นบุญคุณเพียงพอที่จะหย่อนบัตรให้เขาแล้ว

ฉะนั้นเราต้องสร้างคุณค่าเชิงศีลธรรม เราต้องใช้เวลากับกระบวนการปลูกฝังค่านิยมนี้ในสื่อต่างๆ ภาพยนตร์และละครต้องผลิตงานแนวนี้ออกมาให้มาก เช่น แท็กซีคืนเงินหนึ่งแสนบาทที่ผู้โดยสารลืมไว้ เราจะสร้างหนังให้คนแบบนี้เป็นพระเอกได้อย่างไร เพื่อให้สังคมเห็นว่าเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด หรือมีไหมผู้นำทางธุรกิจที่ใช้ชีวิตอย่างสมถะ มีไหมครูบาอาจารย์ที่ทำงานหนักและมีคุณความดีมากมายที่น่าเอาไปเล่าต่อไป เรื่องราวเหล่านี้จะทำให้คนเห็นว่า เขาจะใช้เงินอย่างเป็นประโยชน์และพอเพียงได้อย่างไร

## การนำเพื่อให้เกิดการก้าวด้วยใจสมัคร

ผมเพิ่งสนใจเรื่องเต่าไม่ถึง ๖ ปี แต่รู้สึกชอบ เพราะมันชี้ให้เห็นถึงการเป็นผู้นำว่า สิ่งที่เราต้องนำคือสติปัญญา วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ เราต้องคำนึงว่านำผ่านร่างของใคร ผ่านจิตใจและสมองของใคร ถ้านำแบบบงการก็เป็นแบบหนึ่ง ซึ่งผมไม่ชอบ เพราะแต่ละคน แต่ละเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน เราต้องคิดให้มันสอดคล้องกับผู้นำ ผู้ตาม และผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับภารกิจ บางเรื่องมันง่าย ใครมีประสบการณ์มากกว่าก็นำ แต่บางเรื่องที่ซับซ้อนขึ้นทำให้เราต้องใช้สติปัญญา คนไทยขาดผู้นำมิตินี้ เพราะเราอาศัยระบบอุปถัมภ์มาก

ที่ผมถูกจริตเรื่องเต่า ส่วนหนึ่งเพราะผมไม่คิดว่าตัวเองจะถูกเสมอ ผมเคยคิดอะไรผิดพลาดมาไม่น้อย การฟังจากผู้ตามและผู้ร่วมงานจึงสำคัญ โดยปกติแล้วผมไม่ค่อยปฏิบัติต่อใครว่าเป็นผู้ตาม แต่จะทำงานในฐานะผู้ร่วมงานมากกว่า ในมุมมองของเต่าก็เป็นไปในทำนองนี้ คือเป็นการนำที่ไม่นำ การนำที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสำนึก และทำด้วยตัวเองให้ได้มากที่สุด ฉะนั้นจึงเป็นการทำด้วยใจสมัคร ผมชอบการนำแบบนี้ แต่ก็รู้ว่าในเชิงปฏิบัติ เราจะทำแบบนี้ไม่ได้ทั้งหมด ยิ่งในวัฒนธรรมที่เรียกร่องการนำแบบบงการแบบไทย การแสดงท่าทาง การปลุกเร้าด้วยคำพูดจะยังมีต่อไป เพราะด้านหนึ่งของการนำโดยใช้อำนาจ คือการนำที่ใช้สัญชาตญาณของสัตว์ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ คือการมีจ่าฝูง มีฝูงที่เดินตาม แต่นอกจากสัญชาตญาณ ในด้านหนึ่งเรามีสติปัญญา เราสามารถจัดสังคมที่มีความเท่าเทียมกันได้

การนำในโรงเรียนและสถานศึกษาคควรทำแบบเต่าให้มากขึ้น จะนำคนไปสู่จิตสำนึกใหม่ ผู้นำต้องเป็นผู้นำที่พร้อมจะเป็นผู้ตามได้ ในยุคกรีกโบราณซึ่งเป็นสถานที่ที่ประชาธิปไตยเกิดขึ้น คนเป็นพลเมืองดีคือคนที่เดินได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม ยามใดต้องเป็นผู้นำก็นำให้ดีที่สุด ยามใดต้องเป็นผู้ตามก็ตามให้ดีที่สุด หัวใจของการคิดแบบกรีกโบราณคือต้องเปลี่ยนสถานะได้

ยามใดที่ต้องเป็นผู้นำระดับสูง ระดับกลาง หรือเป็นพลเมืองธรรมดา ก็เป็นตามบทบาทหน้าที่ สิ่งนี้เป็นสองด้านที่สำคัญ สังคมไทยเราสอนเรื่องผู้นำเยอะ แต่ก็ต้องสอนการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย ไม่อย่างนั้นสุดท้ายเราก็จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ เพราะถ้าผู้ตามไม่ดี ไม่เข้มแข็ง ผู้นำก็จะลูแก่อ่านางได้ง่ายทุกคนในทีมก็เอาแต่ เหมาะสมครับพี่ ดีครับนาย สบายครับท่าน

### ผู้นำที่ดีคือสื่อแสดงธรรม

ผู้นำบางคนทำหน้าที่โดยไม่ได้ทำอะไร เพราะความรู้ ทัศนคติ และสติปัญญา อาจไม่ดีเท่าผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้นำต้องมีทั้งปัญญา คุณธรรม ทัศนคติ และเปิดกว้างมากพอที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ผู้นำสูงสุดต้องถ่อมตัวที่จะทำงานกับผู้นำในระดับรองลงมา บางเรื่องต้องถ่อมผู้ระดับรองเป็นครู เพื่อให้ผู้ร่วมงานเติบโตและสร้างมิตรไมตรีที่ดี ไม่ใช่ดีให้ลูกน้องแตกกัน เราจะได้นำอยู่คนเดียว แบบนั้นเป็นการนำแบบล้างผลาญ ผู้นำที่ดีต้องเป็นสื่อในการแสดงธรรม ธรรมแห่งการเสียสละ ธรรมแห่งการอ่อนน้อม และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอจนเป็นนิสัย เพราะแม้มีสติปัญญา ใช้เหตุผลได้ดี แต่ไม่ฝึกตนให้พร้อมเปลี่ยนแปลง เสียสละ และถ่อมตนจนเป็นนิสัย ก็ไม่ค่อยมีประโยชน์เท่าไร เพราะหากคิดไม่ทันจะผลอเห็นแก่ตัว คิดถึงแต่การเอาประโยชน์เข้าตัวเอง

แล้วจะเปลี่ยนตัวเองได้อย่างไร เราต้องทำบ่อยๆ ต้องมีคนที่เป็นแบบอย่าง ต้องมีเรื่องเล่า ในวิชาเกี่ยวกับผู้นำ เรามักสอนเรื่องพฤติกรรมศาสตร์มากเกินไป ต้องเพิ่มมิติศิลปศาสตร์มากขึ้น มีเรื่องราวที่เร้าใจ นิทานหรือตำนานที่สนุกสนาน พูดอยู่เรื่อยๆ ยกย่องเชิดชูอยู่เรื่อยๆ ในการจัดอบรมจึงน่าจะปรึกษานักจิตวิทยาบ้างนอกจากเรื่องการบ่มเพาะให้เป็นนิสัยแล้ว เรื่องอารมณ์ความรู้สึกก็สำคัญ ไม่ได้มีแค่เรื่องเหตุผล เพราะจริงๆ มนุษย์เราอยู่ได้ด้วยเรื่องราว ด้วยอารมณ์ เรามักทำสิ่งที่อยากทำแล้วค่อยหาเหตุผลมาอธิบาย อย่างคนที่ไม่เมตตาธรรมเป็นนิสัยก็เกิดเมตตาธรรมยาก

เราต้องฝึกอารมณ์แบบที่เห็นคนลำบากแล้วเสียใจ อยากจะช่วย และฝึกปัญญาที่เป็นปัญญาทางจิตวิญญาณด้วย

คนเราต้องแก่ เจ็บ แล้วตาย เมื่อไหร่ก็ตามที่ทำงานมากๆ หรือไปร่วมทำอะไร หลายครั้งผมลืมนึกถึงส่วนตัวของตัวเอง ฉะนั้นต้องคิดถึงเรื่องสุขภาพ การเดินทางของสมอง โอกาสที่ได้เห็น ได้คิด ได้สนุก โอกาสที่จะได้อยู่กับครอบครัว คนรัก คนใกล้ชิด เมื่อต้องทำงานก็ขอให้สนุกกับงานและภารกิจ ถ้าไม่ได้ทำก็กลับมาสนใจชีวิตส่วนตัวซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ผมคิดว่าถ้าชีวิตหมกหมุ่นด้านใดด้านเดียวย่อมเป็นชีวิตที่ไม่ครบถ้วน

เวลาที่คิดแบบนี้ได้ ก็ทำให้ผ่านเหตุการณ์ที่ไม่ราบรื่นไปได้ บางครั้งคนที่เราร่วมงานด้วยไม่เก่งหรือเข้าใจเราผิด เราก็คะไรนะ แต่เมื่อมองเป็นศอกนาฏกรรมของชีวิตก็ครี้มอกครี้มใจดี เป็นทั้งบาดแผลและเป็นวีรกรรมของชีวิต ถ้าเราไม่เคยถูกหนามเกี่ยว ไม่เคยถูกมีดบาดเลย เราคงไม่เรียกสิ่งนี้ว่าชีวิต โดยรวมแล้วผมพอใจกับชีวิตมาก ไม่คิดว่าต้องเหมือนใครหรือต้องพัฒนาไปเป็นใคร เพราะในที่สุดพบว่า ชะตากรรมเขียนชีวิตเราไว้ได้น่าสนใจมาก เราอยากพลิกเปิดหน้าต่อไป เราจะได้แบกรับอะไร และเป็นอะไร มันน่าสนุก ผมไม่รู้ว่าจะเป็นดวงหรือฟ้าลิขิตหรือเปล่าที่ทำให้เราทำเรื่องนี้ ผมไม่ได้เรียกร้องให้ทุกคนเป็นเหมือนผม เพราะเชื่อว่าแต่ละคนไม่เหมือนกัน ✕



## ผู้นำกับความกล้าหาญทางจริยธรรม

สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ สามโกเศศ

- ✘ รองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ สามโกเศศ นักเศรษฐศาสตร์ที่สามารถย่อยความรู้ยากๆ ทางเศรษฐศาสตร์ให้คนทั่วไปเข้าใจง่าย ผ่านงานเขียนมากมายเกี่ยวกับการวิเคราะห์ประเด็นเศรษฐกิจที่กระทบต่อสังคมและชีวิตประจำวัน เป็นนักเขียนประจำหนังสือพิมพ์มติชน และมติชนสุดสัปดาห์ นิตยสารเปรียว แพรว โลกสีเขียว และเป็นเจ้าของหนังสือรวมบทความขายดีชุดโลกนี้ไม่มีอะไรฟรี เคยเป็นคณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และเป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ปัจจุบันเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และได้รับเลือกเป็นคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ผู้ทรงคุณวุฒิ สาขาเศรษฐศาสตร์

อาจารย์วราภรณ์ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม และจริยธรรม ว่าเป็นแก่นแกนที่สำคัญที่สุดของผู้นำ และส่องสะท้อนให้เห็นภาพจุดแข็งของความเป็นไทยและสังคมไทยที่มีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งเครียด แต่ขณะเดียวกันก็มีจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข คือการมุ่งเน้นการเอาตัวรอดโดยไม่คำนึงถึงหลักการ อาจารย์วราภรณ์มีข้อเสนอให้ปรับเปลี่ยนระบบการศึกษา จากการท่องจำเป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ เพื่อจุดไฟในตัวผู้เรียนให้เกิดแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### อำนาจทางศีลธรรมของผู้นำ

อาจารย์วราภรณ์กล่าวถึงคำว่า “ผู้นำ” ว่าเป็นคำที่ทำให้คิดไปในทางอำนาจนิยม คือมีผู้นำก็ต้องมีผู้ตาม สำหรับคนที่ไม่ชอบอำนาจนิยมอาจจะรู้สึกในทางลบกับความหมายในภาษาไทย แต่คนชอบอำนาจนิยมจะชอบคำนี้ เพราะมันเด็ดขาด และอาจารย์บอกว่า ในความเห็นของผม ผู้นำไม่ใช่เพียงผู้นำประเทศหรือผู้นำองค์กร แต่ในหน่วยย่อยของสังคม ทุกคนล้วนคือผู้นำได้ ดังนั้นความหมายผู้นำของผมจึงค่อนข้างกว้าง

ผู้นำคือคนที่กำหนดการเดินทางชีวิตของกลุ่มคนที่คนอื่นยอมรับ เป็นผู้กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการของผู้ตาม ของกลุ่ม ของชุมชน ของประเทศ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีตัวตนอยู่ในชุมชนเดียวกันกับผู้ตาม เขาอาจเป็นผู้นำทางความคิดที่กระจายตัวอยู่ที่ไหนก็ได้ อย่างหมอบริเวณ วะลี แต่ชี้ให้เห็นเป้าหมายและเส้นทางเดิน และที่สำคัญ ผู้ตามต้องยอมรับว่าคนคนนี้เป็นผู้นำ เพราะหากไม่มีการยอมรับ การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย หรือการนำย่อมไม่ประสบความสำเร็จ จะมีปัญหา วุ่นวาย และปั่นป่วน ผู้นำจึงต้องมีลักษณะที่ผู้ตามเห็นว่าเขาสุจริตใจ เห็นแก่ประโยชน์ของผู้ตาม ไม่ได้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว เพราะถ้าผู้นำเห็นแก่ตัว ก็ไม่มีความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ แม้จะได้รับตำแหน่งก็ตามที พ่อแม่อาจเป็นผู้นำของลูกในเชิงรูปธรรมได้ แต่ถ้าไม่มีจริยธรรม ความเป็นผู้นำที่แท้จริงก็ไม่เกิด ดังนั้น

ภาวะผู้นำต้องมีจริยธรรม

คนจะเป็นผู้นำได้ต้องมีลักษณะที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดมรรคผลขึ้นมาได้ และต้องมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงจากข้างใน มีอุดมการณ์ที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ต่อสังคม ด้วยศีลธรรม จริยธรรม และความสามารถ จึงทำให้ผู้คนรู้สึกได้รับแรงบันดาลใจอยากทำตาม อยากทำด้วย ไม่ได้ทำตามเพราะกฎเกณฑ์หรือกลัวเสียผลประโยชน์

เมื่อผู้นำพูดอะไรแล้วทำจริง เขาก็จะเป็นอำนาจทางศีลธรรม (moral authority) หากคนคนหนึ่งไม่ดี เลว กอบโกย ก็เป็นผู้นำไม่ได้ เพราะศีลธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ สังคมไทยมีผู้นำที่มีอำนาจทางศีลธรรมหลายคน ทั้งผู้นำทางความคิด ผู้นำองค์กร แต่จำนวนอาจดูน้อยลงเมื่อเทียบเป็นสัดส่วนกับประชากร ยิ่งสำหรับชนชั้นกลางอาจจะดูหายาก อาจหาคนที่เป็นแรงบันดาลใจ นำเดินตาม นำเชื่อถือศรัทธาไม่เจอ เพราะสังคมใหญ่โตขึ้นมาก เมื่อก่อนแค่มีการศึกษา มีความสามารถ มีคุณธรรม ก็ได้รับการยอมรับ พอคนมากขึ้น จำนวนคน ระดับความสามารถก็ต้องเพิ่มขึ้น ประการที่สอง สังคมเราเป็นสังคมที่มีชนมเคັกก้อนใหญ่ขึ้น เป็นสังคมบริโภคนิยมและวัตถุนิยมมากขึ้น เมื่อคนให้ค่ากับวัตถุมากขึ้น คุณค่าของคุณธรรมก็น้อยลง เพราะวัตถุนิยมแยบยลมากกว่า เมื่อก่อนนี้มีเงินเสพความสุขได้น้อยอย่าง แต่เดี๋ยวนี้เสพได้เยอะเยะไปหมด ทำให้คนมีแนวโน้มมีจริยธรรมน้อยลง

สำหรับผม เมื่อได้รับมอบหมายตามหน้าที่ความรับผิดชอบผมก็ต้องนำเมื่อรับเงินเดือนมาแล้ว ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ชอบก็ตาม ผมมีหน้าที่ทำ แต่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก สิ่งที่คุณคนหนึ่งในฐานะคนเขียนหนังสือทำได้คือ เขียนในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับคนอื่น ผมเขียนหนังสือลงคอลัมน์ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๐ เขียนอาทิตย์ละ ๒-๓ ชิ้นมา ๒๐ กว่าปีแล้ว นับเป็นหลายพันชิ้น ผมคิดว่างานเขียนเหล่านี้มันน่าจะมีอิทธิพลทางความ

คิดบ้างเล็กน้อย อาจทำให้คนอ่านคล้อยตามสิ่งที่ผมเขียน และผมเขียนด้วยความสุจริตใจ ไม่ได้รับจ้างใครมาเขียนเพื่อเชียร์กัน ไม่ได้เขียนเพื่อหาประโยชน์ใส่ตัวเอง คิดว่านั่นเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ตัวผมเป็นผู้นำ เพราะเราจริงใจต่อส่วนรวมและต่อผลประโยชน์ของชุมชน

## ผู้นำต้องมีความกล้าหาญทางจริยธรรม

ผู้นำคนหนึ่งที่เราสร้างแรงบันดาลใจอย่างมากคือ ศาสตราจารย์ พันตรี ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ท่านไม่ใช่แค่พูด แต่ทำให้คนเข้าใจด้วยการทำให้เห็น ดร.ป๋วยเป็นบุคคลที่มีอำนาจทางศีลธรรมเต็มเปี่ยม ท่านเป็นคนดี คนที่เคยพบท่าน เคยฟังเรื่องราวของท่าน ต่างรู้สึกเชื่อถือศรัทธา ท่านปลุกเร้าคนให้ทำความดีโดยไม่ต้องบอกว่านี่คือคนดี ท่านมีความจริงใจ คนจึงเห็นชัดว่าท่านทำเพื่อคนอื่น ไม่ได้ทำเพื่อตนเอง แทนที่จะรับเงินสองทาง ท่านรับทางเดียว ยอมเสียสละ ไม่มีเป้าหมายส่วนตัว

ช่วงปี พ.ศ. ๒๕๑๔ จอมพลถนอม กิตติขจร ทำรัฐประหารรัฐบาลตนเองและเปลี่ยนเป็นรัฐบาลทหาร อาจารย์ป๋วยเห็นว่าเส้นทางของการปฏิวัติไม่ใช่เส้นทางที่ถูกต้อง ท่านถูกบีบให้ออกจากประเทศ ไปสอนหนังสือที่มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ภรรยาของท่านซึ่งเป็นคนอังกฤษอยากให้อาศัยอยู่ที่นั่นเลย แต่ท่านก็ห่วงประเทศไทย จึงเขียนจดหมายในนามนายเข้ม เย็นยิ่ง (ชื่อรหัสสมัยเป็นเสรีไทย) ถึงผู้ใหญ่ท่านุ (จอมพลถนอม) ว่า การปกครองแบบนี้ไม่ใช่เรื่องดีสำหรับประเทศไทย ขณะที่การเปิดให้คนแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายในระบอบประชาธิปไตยจะทำให้ประเทศก้าวหน้า อาจารย์ป๋วยถือเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่คนแรกที่กล้าวิพากษ์วิจารณ์เผด็จการทหารอย่างตรงไปตรงมา ท่านกล้าหาญมาก และเหตุที่ความกล้าหาญนี้อาจทำให้ท่านถูกยิงทิ้งได้ ท่านจึงกลับประเทศไม่ได้ จนถึงช่วง ๑๔ ตุลา ๒๕๑๖ ที่นักศึกษาออกไปเดินขบวน ก็ต้องบอกว่าจดหมายฉบับนี้เป็นตัวที่หนุนให้เกิดเหตุการณ์นี้ด้วย เพราะมันแสดงออกถึงจุดยืนทาง

จริยธรรม สิ่งนี้ช่วยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมให้กลับมาอยู่ในระบอบประชาธิปไตยในที่สุด ท่านจะไม่ทำแบบนั้นก็ได้ เพราะท่านอยู่ต่างประเทศ ก็สบายอยู่แล้ว แต่ท่านก็ทำ และกลับมาอยู่เมืองไทยเพราะมีหน้าที่ต้องทำในฐานะคนไทย

หรือก่อนหน้านั้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ ท่านยังเรียนไม่จบดี ก็อาสาเป็นทหารอังกฤษและเข้าร่วมขบวนการเสรีไทย ต้องโดดร่มแบบเสี่ยงตายและอันตรายมาก ท่านทำเพื่อให้อังกฤษยอมรับว่าคนไทยไม่ได้เห็นพ้องกับสงคราม เพื่อให้ได้รับช้อยกเว้นไม่ให้ประเทศไทยถูกยึดครอง อังกฤษและสหรัฐอเมริกาก็อยากจะช่วย แต่เขาต้องมีข้ออ้างว่ามีคนไทยที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน จึงกลายเป็นความเสียสละที่ยิ่งใหญ่ ตอนนั้นภรรยาของท่านกำลังจะเรียนจบอยู่แล้ว ถ้าท่านตายก็จะเรียนไม่จบปริญญาเอก ท่านจะทำไม่รู้ไม่ชี้เรื่องสงครามก็ได้ แต่ท่านก็ไม่ทำ ท่านเสียสละ นี่คือจริยธรรมที่เรารู้สึกว่าน่าเอาเป็นแบบอย่าง

ความกล้าหาญจึงไม่ใช่การถือปืน ความกล้าหาญทางจริยธรรมคือกล้าที่จะทำสิ่งถูกต้องแม้จะไม่ถูกใจคนอื่น ความกล้าหาญทางจริยธรรมมีหลายแบบ และไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องระดับชาติ เช่น กล้าที่จะบอกว่ามันไม่ถูก กล้าไม่ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เช่น เราคิดว่าการกินอาหารกลางวันในร้านค้ำมันสิ้นเปลือง เรามีเงินน้อย เราก็กล้าเอาอาหารที่บ้านใส่ปิ่นโตมากิน หลายคนอาจคิดว่าเป็นเรื่องน่าอาย แต่ไม่ใช่ มันคือการเป็นตัวของตัวเอง มันออร์ย่อยกว่าร้านด้วยซ้ำ นี่เป็นวิธีของผม เช่น คนอื่นรับลิบบน ผมไม่รับ และไม่ไปชี้ว่าคนอื่นแล้ว ผมขอตัวครับ ตามสบาย ได้เงินเดือนพอแล้ว แหม่นอนว่าความกล้าหาญทางจริยธรรมแบบนี้ทำให้อยู่ยาก ถ้ามันอยู่ง่ายก็ไม่ต้องกล้าจริงไหม เมื่อตัดสินใจได้แล้วว่าอยู่ยาก ยิ่งทำให้ความกล้าหาญทางจริยธรรมนี้มีความหมายยิ่งขึ้น และเพราะเรารู้ว่าทำแล้วจะลำบาก นี่จึงเป็นความกล้าหาญ

ความกล้าหาญไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ การไม่ทุจริต การไม่

ทำอะไรไม่ได้ ไม่หักหลังคู่รัก ไม่หักหลังภรรยา ไม่ทำอะไรที่ไม่ถูกต้องกับ  
การทำงาน ไม่รับเงินใต้โต๊ะ เราบู๊ตว่านี่เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เราต้องกล้าปฏิเสธมัน  
ไม่ใช่เรื่องยิ่งใหญ่อะไร ใครๆ ก็ทำได้ เช่น ครั้งหนึ่งผมเห็นคนนั่งเล่น  
ดนตรีในโรงพยาบาล ผมเข้าใจว่าเขาเป็นขอทาน จึงให้เงินเขา เขายกมือ  
เขาไม่ได้มาขอ เขามาเล่นดนตรีให้ด้วยใจไมตรี ไม่ได้ต้องการเงิน การรับ  
เงินนี้จะเป็นการดูถูกเขาด้วยซ้ำไป

ผู้นำที่ดี มีจริยธรรม มีความสามารถ ต้องมีความสามารถสื่อสาร  
เพื่อปลุกเร้าผู้คนให้รู้สึกว่ายากทำตาม เช่น เฮีย ต้องกล้าหาญทางจริยธรรมนะ  
ดูอย่างอาจารย์ป่วยลิ ยังกล้าหาญเลย เรื่องแค่นี้เรื่องเล็ก เป็นต้น คนก็จะ  
มีแรงใจที่จะทำต่อ เรื่องแบบนี้ยิ่งบอกเล่ายิ่งมีพลัง ความดีทำเมื่อไหร่ก็ได้  
เห็นของตกก็เก็บ เห็นรถวิ่งมาก็หยุดให้เขาไปก่อน ทำได้ตลอดเวลา เราจะ  
เกิดความปีติเล็กๆ น้อยๆ เป็นการส่งเสริมให้คนทำได้ทันที

สังคมจะดีได้ต้องเริ่มที่จิตใจเราเอง เราทำเพราะสมควรทำ ไม่ได้ทำ  
เพราะได้รางวัล หรือกลัวถูกลงโทษ กลัวผิดกฎหมาย กลัวถูกตำหนิ กลัว  
ไม่ได้รับการยอมรับ แต่ทำเพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง นั่นคือสุดยอด ความ  
รู้สึกอย่างนี้มาจากการได้แรงบันดาลใจจากผู้นำที่ “ทำดีเพื่อทำ” เท่านั้นเอง  
อย่างการเอาเงินไปแจกนักกีฬาเพื่อถ่ายรูปลงหนังสือพิมพ์ พวกนี้ไม่ถือว่าการทำดี  
การทำความดีต้องปิดทองหลังพระ คนอื่นไม่รู้ก็ได้ แต่คุณรู้ดี ถ้าคิดได้ระดับนี้  
จึงเรียกว่ามีจริยธรรมที่แท้จริง

เราจะทำอะไรให้ความดีทำได้ง่ายในสังคมไทย ทุกวันนี้ทำความ  
ดีแล้วลำบากมาก ต้องเขียนใบอนุญาตทำความดี แต่ถ้าสังคมชื่นชมคนทำดี  
เราอยากทำอะไร อยากช่วยอะไร ทำง่ายนิดเดียว อย่างช่วยโบกรถ คุณก็  
ทำได้โดยไม่ต้องขออนุญาตตำรวจ ให้สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน  
อย่างการไม่เอาเปรียบใคร เราทำได้เลย ไม่ใช่เรื่องใหญ่โต จริงๆ แล้ววิถี  
ชีวิตทุกวันนี้ทำให้เราเอาเปรียบกันโดยไม่ตั้งใจ อย่างเช่น สังคมอยากกิน  
ข้าวราคาถูก ตั้งเกณฑ์ไว้แบบนี้จนทำให้ราคาข้าวแทบไม่ขยับขึ้นเลย ผลก็คือ

คือชาวนารายได้ต่ำ เราไม่ได้ตั้งใจเบียดเบียน แต่มันก็เกิดขึ้น ฉะนั้นอย่า  
รังเกียจ เบียดเบียน และหาประโยชน์กันในการนี้จริงๆ เช่น การปล้นหรือโกง  
หลักการก็ง่าย ๆ อย่างนี้ ชีวิตมันเบียดเบียนกันทั้งนั้น แต่อย่าตั้งใจให้  
มากกว่านี้เลย อย่าซ้ำเติมระบบให้มันเลวร้ายไปกว่าเก่าเลย

### สังคมจะดีขึ้นด้วยการเปลี่ยนค่านิยม “ความเป็นไทย”

ประเทศไทยมีความเข้าใจผิดเรื่องความเป็นไทย ยกตัวอย่างเช่น  
“ประเทศไทยรวมเลือดเนื้อชาติเชื้อไทย” มันไม่ถูก ประเทศไทยไม่ได้รวม  
ชาติเชื้อไทย ประเทศไทยรวมคนที่อพยพมาจากทุกหนแห่ง พวกเขามาถึง  
ด้วยเวลาที่ต่างกัน ฉะนั้นเชื้อชาติไทยจึงไม่มี มันเป็นการผสมของคนเยอะ  
แยะไปหมด ตั้งแต่เด็กตำราเรียนคนไทยก็เป็นอย่างนี้ ๗๐๐-๘๐๐ ปีเป็น  
อย่างนี้มาตลอด ไม่มีวีซ่า ไม่มีพรมแดน ไม่มีแนวคิดเรื่องรัฐชาติหรือประเทศ  
คนไทยเข้าใจว่ามีคนไทยแท้ คนไทยเทียม แต่จริงๆ ไม่ใช่ ถ้าเกิดบนแผ่นดิน  
นี้ทุกคนเป็นคนไทยทั้งหมด หรือแม้แต่คนแผ่นดินอื่นที่มาอยู่ตรงนี้ก็เหมือนกัน  
เราใช้ชีวิตและมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน นี่คือนโยบายที่ถูกต้องของความ  
เป็นชาติ

หากมองไปถึงระดับประชาคมอาเซียน เราจะพบว่ามีคนจากประเทศ  
เพื่อนบ้านเข้ามาอยู่ในเมืองไทยมากขึ้น เดินทางถึงกัน ถ้าคนไทยไม่มีความ  
เป็นพลเมือง ไม่ยอมรับความแตกต่างของคน ก็จะทำให้คนทั้งหมดอยู่ด้วย  
กันลำบาก แต่ถ้าเราเคารพความแตกต่าง ก็จะเห็นว่าทุกคนเป็นคนเหมือนกัน  
มีโลหะ โมหะ โทสะ เหมือนกัน มีความฝันเหมือนกัน แต่ถ้าบอกว่าพวก  
แกอยู่ไม่ได้ โลกกลับประเทศไป เราก็จะอยู่โดยไม่สอดคล้องกับยุคสมัยที่  
เปลี่ยนไป เพราะฉะนั้นถ้าเราเข้าใจเรื่องความเป็นไทยได้ถูกต้องว่า มันมา  
จากการมีวัฒนธรรมร่วมกัน การมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน เราก็จะไม่มุ่ง  
ทำร้ายผู้อื่น

ถ้าเช่นนั้นแล้ว “ความเป็นไทย” คืออะไร หนึ่งในความเป็นไทยคือ

เป็นนักปฏิบัติ เราไม่ใช่ทฤษฎีอะไรก็ตาม ถ้ามันใช้ได้ เราเอา  
ทั้งนั้น เราไม่ติดกับหลักการหรืออุดมการณ์ว่า นี่มันศาสนาไหน นี่มัน  
ทุนนิยมหรือมาร์กซิสต์ ด้วยความเป็นนักปฏิบัติ มันมีทั้งข้อดีข้อเสีย ข้อ  
เสียคือไม่มีหลักการที่มั่นคง ข้อดีคือว่าทำให้แก้ไขปัญหาได้ แต่ยกเว้น  
ความขัดแย้งครั้งนี้ที่จะแก้กันหน่อย

สองคือ ก็อยู่ๆ กันไป ใช้ชีวิตกันไป ไม่เคร่งเครียดจริงจัง ประเทศ  
อื่นเขาจะฆ่ากันตายเพราะนับถือศาสนาต่างกัน แต่เราไม่ อยู่ๆ กันไปไม่เป็นไร  
ทำให้สังคมไทยอยู่ด้วยกันได้ แต่มันจะมั่วๆ หน่อย ทำไปแบบไทยๆ และๆ  
นี่ผมพูดในแง่มุขกลางๆ นะ ไม่ได้ว่าดีหรือไม่ดี เพราะนี่คือสิ่งที่มันเป็น

สาม ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในวิธีคิดและวิธีปฏิบัติ ไม่มี  
อะไรที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ปรับปรุงไม่ได้ ต้องเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ อนุรักษ์นิยม  
ก็ไม่แข็งจนทำอะไรไม่ได้ อย่างโดมธรรมศาสตร์ ถ้าเป็นบางที่เขาอาจยอมรับ  
ไม่ได้ที่มีโดมจำลองที่ธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ผมเป็นคนทำโครงการ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต พบเลยว่าเราไม่ติดรูปแบบ หรือเรา  
คนเป็นพุทธ แต่เราไปจุดธูปเทียน ถวายพวงมาลัย บนบานขอกับเทวรูป  
ศาสนาอื่นได้ ขอให้ญาติหายป่วย จะศาสนาไหนก็ใช้ได้ ด้านเศรษฐกิจไทย  
แม้จะมีอะไรเกิดขึ้น สุดท้ายก็ปรับธุรกิจและพลิกฟื้นกลับมาได้ ด้วย  
ความที่คนไทยเป็นนักปฏิบัติ เราจึงเหมือนน้ำอยู่ในภาชนะ น้ำจะอยู่ในถ  
ในหม้อก็เป็นน้ำ ปรับเปลี่ยนรูปแบบไปแล้วแต่ถนัด

นอกจากสิ่งที่กล่าวมาแล้ว ผมว่าหัวใจสำคัญที่จะเปลี่ยนให้สังคมดี  
ขึ้นคือค่านิยมหรือระบบคุณค่าเรื่อง “ความเป็นไทย” มีค่านิยมจำนวนหนึ่ง  
ที่เราไม่ควรชื่นชมส่งเสริม อย่างเช่นความกะล่อนแบบศรีธนญชัยที่เอาสีข้าง  
เข้าถู การไม่ยึดหลักการ หากมีกฎหมายก็หาช่องเอาตัวรอดจนได้ เราไม่  
ควรชื่นชมกับสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามกติกา คนไทยชอบหาช่อง หาวิธีการ  
เอาชนะให้ได้โดยไม่คำนึงถึงวิธีการ

อีกสิ่งที่น่ากังวลคือเรื่องความรุนแรง ขณะนี้กลายเป็นค่านิยมที่

สังคมไทยรับความรุนแรงมาใช้เป็นวิธีแก้ปัญหา เราเห็นข่าวฆ่ากันทุกวันใน  
หนังสือพิมพ์ พ่อฆ่าแม่ สามีจ้างฆ่าภรรยาเพื่อเอาเงินประกัน ฯลฯ นี่คือนิสัย  
ที่ผมกังวล มันบ่อนเซาะสังคม เมื่อความรุนแรงเกิดขึ้นก็จะก่อให้เกิดความ  
รุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ คุณตีผม ผมตีคุณ คุณฆ่าผม ผมฆ่าคุณ ก็ตายกัน  
หมด ประกอบกับความเปลี่ยนแปลงที่นำไปโดยเทคโนโลยี ซึ่งรวดเร็วกว่า  
ค่านิยมของคนในสังคม เช่น เราพัฒนาเรื่องการเคารพสิทธิผู้อื่นเข้ามา  
วิวัฒนาการเรื่องนี้จะเปลี่ยนไปที่ละนิดๆ ในสังคมที่พัฒนาแล้ว แต่ในสังคม  
ไทย ค่านิยมการเคารพสิทธิของผู้อื่นยังหยิ่งรักไม่เลิกเท่าไร

เช่น ผู้หญิงอยากเลิกกับสามี แต่ผู้ชายไม่ยอม ก็ตามรังควานหรือ  
ใช้ความรุนแรงกับเขา ทั้งๆ ที่มันเป็นสิทธิของเขาที่จะเลิกกับเราได้ คนเรา  
เป็นสาวเป็นหนุ่มได้ครั้งเดียว และเขาไม่เลือกเรา แต่สังคมไทยยอมไม่ได้  
รู้สึกเสียหน้า เสียศักดิ์ศรี ค่านิยมเรื่องนี้ทำให้เราโตตามไม่ทันการเปลี่ยน  
แปลงของโลก ด้วยความสัมพันธ์ในมิติของสังคมที่ไม่แข็งแรงเท่าฝรั่ง ทำให้  
เราสูญเสียอะไรบางอย่าง คนที่ปรับตัวได้ก็ไม่มีอะไร แต่คนที่ปรับตัวไม่ได้  
ก็แย่ เช่น ชาวที่ลูกชายฆ่าพ่อแม่และน้อง ส่วนหนึ่งที่ได้ยินคือ แม่ติด  
กลองวงจรมืดทุกที่ในบ้าน เด็กรู้สึกกับไม่ได้ แต่แม่ยืนยันค่านิยมเก่าว่า แม่  
มีสิทธิรู้ทุกอย่าง หรือในกระทรวงเก่าๆ เด็กที่เข้าไปทำงานใหม่ทำผิด เจ้า  
นายสั่งให้เขกโต๊ะสิบครั้ง มันไม่น่าเชื่อว่าการลงโทษแบบนี้จะมีในศตวรรษที่  
๒๑

### เปลี่ยนการศึกษาจาก “ตักน้ำใส่ถัง” เป็น “จุดไฟ”

การเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ต้องเปลี่ยนจากการสอน (teach-  
ing) เป็นการนำกระบวนการ (facilitating) แต่ครูในมหาวิทยาลัยหลายคน  
ยังคงสอนแบบเดิม เป็นแค่การท่องจำ ถ้าครูเป็นผู้นำกระบวนการ นักศึกษา  
ก็จะได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง เอาเข้าจริงแล้วเรื่องข้อมูลความรู้ไม่ต้องสอนก็ได้  
เพราะเดี๋ยวนี้หาอ่านที่ไหนก็ได้ แต่จะสร้างแรงบันดาลใจอย่างไรให้นัก

ศึกษาอยากรู้และเรียนรู้ด้วยตัวเองไปตลอดชีวิต ไม่ใช่การตักน้ำใส่ถัง แต่คือการจุดไฟ การเรียนรู้สมัยก่อนคือการส่งต่อความรู้ให้นักเรียน แต่ปัจจุบันคือการจูงใจให้เขาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง ถ้าสอนว่าอย่าดื่มด้วยการบอกว่า ท้าพริสโตลล์ทำอย่างนี้ ดีแบบนี้ แต่ไม่ได้ลงสระน้ำเลย ก็ไม่มีประโยชน์ ทุกวันนี้เราต้องลงสระ จะได้ว่ายน้ำเป็น ให้เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ แต่ก็ยังมีครูน้อยรายที่จะเปลี่ยนมานำแบบนี้ เพราะการสอนมันง่ายกว่า การนำกระบวนการเรียนรู้ต้องวางแผนและทำการบ้านหนัก ไม่ใช่จะให้เด็กมาเถียงกันแล้วเวลาก็หมดไปเฉยๆ ครั้งหนึ่ง ไม่ต้องสอน อันนี้เรียกว่านำไปใช้ไม่เป็น

ในบางกรณีครูพยายามสร้างแรงจูงใจ เช่น ใครได้คะแนนสูงสุดแล้วจะได้ขนม ก็ทำให้เด็กอยากได้คะแนนมากๆ แต่ครูต้องรู้ว่าเป้าหมายสุดท้ายไม่ใช่เรื่องคะแนน แต่คือการเรียนรู้ ฉะนั้นแม้แต่การให้เกรดก็น่าจะพิจารณาจากความพยายามเรียนรู้ของเด็ก ที่สำคัญคือความพยายาม คุณอาจเรียนหนังสือไม่เก่ง แต่ขยัน ใส่ความตั้งใจเต็มที่ มนุษย์เรามักเดินตามโครงสร้าง ถ้าคุณให้คุณค่ากับการชนะ เขาจะใช้ทุกวิถีทางรวมทั้งการโกงเพื่อไปให้ถึง การพยายามให้ทุกคนมีมาตรฐานเดียวกันหมดมันเป็นไปได้ คนเราไม่เหมือนกัน ดอกไม้มันบานไม่พร้อมกัน แต่ถ้าเราให้คุณค่ากับสิ่งต่างๆ ระหว่างที่เขาเดินทาง เขาตั้งใจใหม่ เขาดูแลเพื่อนใหม่ เขามีจริยธรรมใหม่ เขาก็จะทำตามนั้น

ระบบการบริหารจัดการทางการศึกษาที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษาด้วย เส้นทางจากครูถึงเด็กเป็นเส้นทางที่ห่างไกลกันมาก ทำให้ครูหลายคนคิดว่า เด็กจะคะแนนดีหรือไม่ดีก็ไม่เป็นไร ผู้อำนวยการโรงเรียนก็ดี เลขาที่ดี คิดว่าครูจะสอนอย่างไรก็ช่าง เด็กดีขึ้นหรือไม่ดีขึ้นก็ไม่เกี่ยวกับเรา เพราะอย่างไรเงินเดือนก็ขึ้นเรื่อยๆ เงินในระบบการศึกษาว่าร้อยละ ๘๐ เป็นเงินเดือน งบประมาณที่จะไปถึงการพัฒนาเด็กมีน้อย บุคลากรก็ได้คนที่ไม่อยากเป็นครูเข้ามาทำงาน ด้าน

หลักสูตรก็บริหารด้วย ๗ สารการเรียนรู้ อัปเดตข้อมูลมากเกินไป และไม่เห็นการเรียนรู้ หรือแม้กระทั่งในเชิงการเมือง ที่เปลี่ยนรัฐบาลก็เปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาใหม่ทุกครั้ง ✕





ภาพ : มหาวิทยาลัยมหิดล

## ผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง

สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร

- ✘ ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร นายแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านศัลยศาสตร์และอุบัติเหตุ อดีตคณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลสองสมัย (พ.ศ. ๒๕๔๓-๒๕๕๐) และเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลในปีแรกที่มหาวิทยาลัยกำลังออกนอกกรอบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวิสัยทัศน์ในการนำมหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งสู่การติดอันดับ ๑ ใน ๑๐๐ ของมหาวิทยาลัยโลก และเป็นเมืองมหาวิทยาลัยสีเขียว (green campus) เพื่อเอื้อวิถีชีวิตที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในรั้วมหาวิทยาลัย ปัจจุบันเป็นนายกสภสถาบันอุดมศึกษาสองแห่ง และเป็นที่ปรึกษาให้หน่วยงานทางการแพทย์หลายแห่ง

อาจารย์หมอปิยะสกล หัวเรือใหญ่ของมหาวิทยาลัยมหิดลในยุคเปลี่ยนผ่าน กล่าวอย่างหนักแน่นว่าทุกคนมีภาวะผู้นำในตนเอง และทุกคนสามารถเรียนรู้และบ่มเพาะภาวะผู้นำให้องกงามขึ้นได้ เพื่อสร้างครรลองของแม่น้ำสายใหม่ที่ตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ ในบทสัมภาษณ์นี้ อาจารย์หมอปิยะสกลจะเล่าว่าภาวะผู้นำคืออะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร และดำเนินไปได้ด้วยเหตุปัจจัยอะไรบ้าง ทั้งคุณสมบัติภายในที่แท้จริงของคนคนนั้น ความชัดเจนต่อเป้าหมายภายนอก การรับฟังปัญหา การให้โอกาส และการสร้างเป้าหมายร่วมที่ทำให้องค์กรทั้งหมดเดินไปข้างหน้าร่วมกันได้อย่างแท้จริง

### ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้

เวลาที่เราพูดถึงคำว่า “ผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” คนทั่วไปจะนึกถึงการมีตำแหน่ง หรือคนที่ทำหน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือกลุ่ม แต่ในความเป็นจริง ภาวะผู้นำไม่ได้อยู่ในคนที่เป็นหัวหน้าเท่านั้น แต่มีอยู่ในตัวคนทุกคน และเราเรียนรู้เรื่องนี้ได้ด้วยตนเอง ดังนั้นภาวะผู้นำในความหมายที่ผมได้เรียนรู้จนมาถึงปัจจุบันนี้คือ ทุกคนเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้

ภาวะผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง เพราะ “ภาวะผู้นำ” ไม่มีตำแหน่ง แนนอนว่าในทุกองค์กรมีผู้นำโดยตำแหน่ง แต่ก็ยังมีผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งอยู่ในองค์กรนั้นด้วย เป็นภาวะที่คนอื่นให้ความยกย่องด้วยความรู้สึกศรัทธา เชื่อถือ เมื่อใดที่ทำงานร่วมกัน เขาจะเป็นผู้ริเริ่มและทำได้สำเร็จลุล่วง คุณเพียงแต่ตระหนักว่าเขาอยู่ตรงนั้น และให้กำลังใจ ให้โอกาสกลุ่มที่ตั้งใจได้ทำงาน เช่น เราต้องการจัดทำจดหมายเหตุมหิดล เราต้องการให้เกิดสำนักพิมพ์ ใครมีภาวะผู้นำ ใครมีความสนใจ ใครมีเครือข่าย ก็ชวนเขามาทำ โดยอาจมีหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้

ปัจจุบันคนไทยขาดภาวะผู้นำ เพราะเรามักคอยหาผู้นำที่รู้สึกว่ามีอยู่แล้ว

ผลก็คือความวุ่นวาย แต่ถ้าเราพัฒนาให้คนเห็นว่า ทุกๆ คนมีสภาวะผู้นำอยู่ในตัว หากเรียนรู้ก็จะเป็นผู้นำได้ ก็จะทำให้คนฝึกฝนจนเกิดภาวะผู้นำในตัวเอง สิ่งดีๆ ในสังคมและประเทศน่าจะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ การเป็นผู้นำในวัฒนธรรมไทยยังเน้นให้ความสำคัญกับความอาวุโสสูง แต่การให้ความสำคัญกับอาวุโสก็มีหลายรูปแบบ บ้างมองว่าเป็นการเคารพผู้ที่อายุมากกว่า หรือผู้ที่อยู่ในองค์กรมานานกว่า สิ่งที่ต้องคำนึงในเรื่องนี้คือ รุ่นพี่จะต้องไม่เอาเปรียบรุ่นน้อง เช่น แม้ว่าพี่จะได้รับสิทธิพิเศษหรือประโยชน์ก่อน แต่เพราะอาวุโสมากกว่าจึงให้รุ่นน้องก่อน เป็นผู้สอนและดูแลน้องๆ ได้ นี่คือสภาพของระบบอาวุโสที่บูรณาการ

### การบ่มเพาะภาวะผู้นำ

เราเรียนรู้การเป็นผู้นำผ่านการสังเกตรูปแบบการทำงานและการใช้ชีวิตของผู้อื่นได้ เมื่อเห็นว่าอะไรไม่ดี เราก็พยายามไม่ทำ และปรับปรุงแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไป ที่สำคัญ เราต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นในวันเดียว แต่ใช้เวลานานนับสิบปี

ทุกคนมีภาวะผู้นำในตัวเอง พัฒนาให้เกิดขึ้นได้ แต่เป็นสิ่งที่สอนกันไม่ได้ เพราะเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เราทำได้ผ่านการสังเกตและฟังเยอะๆ โดยอาจใช้หลัก “สุ จิ ปุ ลิ” มาเป็นแนวทาง

“สุ” มาจากคำว่า สุตะ คือปัญญาที่เกิดจากการฟัง การฟังอย่างมีสติและสมาธิจะทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และเกิดปัญญา ที่เรียกว่าสุตมยปัญญา ดังนั้นจึงควรฟังให้มาก เพราะนอกจากจะเกิดปัญญาแล้ว ยังสามารถล่วงรู้ความนึกคิดของผู้พูดอีกด้วย

“จิ” หรือจินตะ คือการคิด พินิจ พิจารณา เอาข้อมูลที่ได้มาคิดอย่างละเอียดและแยกคาย จนทำให้เกิดปัญญา

“ปุ” หรือปุจฉา คือการถาม เมื่อยังไม่เข้าใจก็ต้องถามจากผู้อื่นจนเกิดความเข้าใจถ่องแท้ แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือถามตัวเอง ถามตัวเองว่าที่

กำลังคิดและทำนี่ดีไหม เหมาะสมไหม มีการพัฒนาไหม เกิดประโยชน์กับคนอื่นไหม เพราะคนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมองย้อนกลับมาถามใจตนเอง เช่นเห็นใจตนเองที่กำลังโกรธ ก็ถามตนเองว่าขณะที่กำลังโกรธนี้ คนที่เราโกรธ เขาถูกเผาไหม้ด้วยความโกรธของเราไหม หรือใจของเรา กำลังถูกเผาไหม้ด้วยความโกรธของเราเอง ควรกลับมาถามตัวเองเสมอ ปัญญาจึงจะเกิดขึ้น แล้วจะสามารถวางได้ในหลายเรื่อง

“ลิ” หรือลิขิต คือการเขียนไว้ในใจ จากการที่ได้ฟัง ได้พิจารณา ได้ถามผู้อื่น ถามตัวเอง แล้วจึงลิขิตเอาไว้ในใจ นี่คือการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวเอง ทุกคนมีของขวัญที่พัฒนาได้นี้ อยู่ในตัว และทุกคนสามารถพัฒนาได้

### ความมั่นคงในคุณธรรมและมีวิสัยทัศน์คือคุณสมบัติสำคัญ

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ทั่วโลกเห็นตรงกัน คือ “Integrity” หมายถึง Firmness in Moral Principle คือความมั่นคงในคุณธรรม วอร์เรน บัฟเฟตต์ มหาเศรษฐีระดับโลกพูดไว้ว่า “ถ้าจะเลือกคนมาทำงาน ให้เลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ ๓ ประการคือ Integrity Intelligence และ Energy แต่ถ้าเลือกผิดโดยขาดคุณสมบัติข้อแรก สองข้อหลังจะฆ่าคุณและฆ่าได้ทั้งองค์กร” ดังนั้นความมั่นคงในคุณธรรมจึงสำคัญมากที่สุดในการเป็นผู้นำ

ยกตัวอย่างเพื่อให้เข้าใจเรื่องนี้ชัดเจนขึ้น เวลาที่ผมไปพูดปัจฉิมนิเทศ หรือปฐมนิเทศ ผมจะตั้งคำถามทุกครั้งว่า มีเด็กชั้นประถมสองคนเข้ามาในห้องสอบ พวกเขาลืมดินสอทั้งคู่ เมื่อมองเห็นเพื่อนคนหนึ่งเอาดินสอสองแท่งมาวางไว้บนโต๊ะแล้วออกไป คนหนึ่งคิดว่า ถ้าครูรู้ว่าไม่เอาดินสอมา ต้องโดนดุแน่ๆ อายากจะขโมยดินสอแท่งนั้น แต่แล้วก็คิดว่าไม่เอาดีกว่า เตียวเพื่อนเดือดร้อน ส่วนอีกคนหนึ่งไม่ขโมย เพราะคิดว่าการขโมยเป็นความเลว

คำถามคือ สองคนนี้คนไหนดีกว่ากัน ถ้าตอบว่าคนแรกที่ดีกว่า “เตียวเพื่อนเดือดร้อน” เป็นคนดีกว่า เพราะนอกจากจะไม่ขโมยแล้ว ยังมีจิตสำนึก

ถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น ต้องถามต่อว่าถ้าหากรู้สึกว่าผู้อื่นไม่เดือดร้อนก็ขโมยใช้ไหม คนในประเทศนี้กำลังเป็นแบบนี้หรือเปล่า ที่กำลังโกงหรือยกยอกกันทุกวันนี้เพราะเห็นว่าไม่มีใครเดือดร้อนใช้หรือไม่ เงินภาษีเข้ามาอยู่ตรงกลาง หรือเงินที่รัฐกู้มา ถ้าเราเอาส่วนหนึ่งไปเพราะไม่เห็นว่ามีใครเดือดร้อน จึงเบียดบังกันจนเป็นเรื่องธรรมดา นี่คือนโยบายที่วิปริตจากคุณธรรม แต่ถ้าเรามีความเห็นชอบหรือสัมมาทิฐิว่าการขโมยเป็นความผิด เราจะไม่ทำเลย นี่คือนโยบายที่มั่นคงในคุณธรรม เพราะการไม่ขโมย ไม่มีใครเดือดร้อนแน่ นอกจากกิเลสในใจเท่านั้น เป็นคำถามที่ถามเพื่อให้กลับไปคิด เป็นคำถามธรรมะ เพราะฉะนั้นความเป็นผู้นำ นอกจากเห็นชอบ คิดชอบ แล้วต้องปฏิบัติชอบ และทำตัวให้เป็นตัวอย่างด้วย

ข้อสองที่ผมคิดว่าสำคัญคือ “วิสัยทัศน์” ผู้นำต้องมองไกลกว่าคนอื่น เห็นเร็วกว่าคนอื่น ตั้งเป้าประสงค์ที่เป็นไปได้ และโน้มน้าวจิตใจคนในองค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยกัน เพราะเมื่อคุณขึ้นมาเป็นผู้นำแล้วไม่รู้ว่าจะไปทิศทางไหน องค์กรก็จะไม่ไปไหน องค์กรใดปราศจากเป้าหมายประสงค์ ผู้นำคิดแต่เพียงว่าฉันและพวกพ้องจะได้ประโยชน์อะไรจากองค์กร องค์กรนั้นจะมีแต่ตรงกับทรุด ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องตั้งเป้าประสงค์ให้ชัดเจน แล้วร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น การบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีมสำคัญมาก ถ้าคนเดียวนั้นคือฝัน ถ้าฝันหลายคนในจุดหมายเดียวกัน ฝันจะเป็นจริงได้

### คุณคือความเปลี่ยนแปลง

บางครั้งในที่ทำงาน ผมจะเห็นอาจารย์บางท่านอยู่ในกรอบ ในเรื่องราวของตัวเอง และทำทุกอย่างในกรอบของตัวเอง ซึ่งก็ดี แต่ในความคิดผมเราไม่จำเป็นต้องยึดกรอบเสมอไป แต่ต้องมองอย่างอื่นด้วย เพราะโลกนี้เป็นโลกของการเปลี่ยนแปลง การดำรงอยู่ของเราจากที่เป็นเด็ก เป็นผู้ใหญ่ จนเป็นผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอ เราต้องเป็นผู้สร้างการ

เปลี่ยนแปลง ไม่ตั้งรับและตกเป็นเหยื่อของการเปลี่ยนแปลง เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว กรอบก็จะเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย เราต้องเป็นผู้ปรับกรอบให้ตรงกับเป้าหมายเพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง แม้ว่าการยึดกรอบจะเป็นสิ่งที่ดี แต่ก็ปรับกรอบที่ผู้อื่นสร้างขึ้นเพื่อความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ในขณะที่เรากำลังดำเนินงาน สถานการณ์ก็เปลี่ยนไป ฉะนั้นเราต้องเชื่อมโยงให้ได้ วางเป้าหมาย และค่อยๆ ปรับกรอบไป นี่เป็นสิ่งที่ผมเรียนรู้ตอนที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ มันวุ่นวายมาก แต่ถ้าเราตั้งเป้าให้ดี เราจะพุ่งไปสู่เป้าหมาย หากเรามัวยึดกรอบ เราก็จะพ่ายเรือในอ่าง จะไปไหนก็ติดขัด

งานและอุปสรรคทุกอย่างสำหรับผมคือความท้าทาย การจะไปสู่เป้าหมายได้ เราเปลี่ยนอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วย เช่น การยกระดับมหาวิทยาลัยมหิดลให้เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ถ้าพูดไปแบบนี้หลายคนก็จะบอกว่านี่เป็นเป้าหมายของอธิการบดี ไม่ใช่เป้าหมายของเรา หากเป็นเช่นนั้น เป้าหมายก็ไม่มีวันบรรลุถึง ความคิดที่ว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งใช้อำนาจสั่งการได้เต็มที่ เป็นเรื่องที่ไม่จริง อำนาจหน้าที่อย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เราต้องอธิบายและโน้มน้าวใจให้คนอื่นเห็นด้วย ผมต้องไปทุกคณะพร้อมกับข้อมูลที่ทำกรบ้านมาแล้ว เพราะการไปพูดเฉยๆ ลอยๆ ย่อมไม่มีใครเอาด้วย เช่น มหิดลมีศักยภาพที่จะก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลกได้เพราะอะไร มหิดลมีบุคลากรเป็นหมื่นๆ คน มีอาจารย์ระดับศาสตราจารย์มากกว่า ๒,๕๐๐ คน ทุกคนต่างมีความเก่งเป็นเลิศเฉพาะตัว มีจุดยืนและเป้าหมายของตัวเอง ถ้าเรานำคนเก่งๆ เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนกัน เป็นไปได้ไหมที่เป้าเล็กๆ ของแต่ละคนจะรวมกันเป็นเป้าหมายใหญ่ที่เราจะสู้ไปด้วยกัน จนในที่สุดประชาคมก็เห็นพ้องต้องกัน กลายเป็นเป้าประสงค์ของหลายคน ไม่ใช่ของอธิการบดีคนเดียว แม้ว่าจะเห็นร่วมประมาณร้อยละ ๗๐ ก็เพียงพอแล้ว

อย่างไรก็ดี คนบางส่วนอาจบอกว่าเราไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น แต่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตนเอง คือจะเปลี่ยนใครก็ได้นะ แต่เขาไม่

เปลี่ยน เจอแบบนี้เราจะอย่างไร สิ่งแรกของการเปลี่ยนแปลงคือ คุณต้องตระหนักว่าคุณคือความเปลี่ยนแปลง (You are the change) การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องของคนอื่น แต่เป็นเรื่องของตัวเอง เราต้องชวนภาวะผู้นำของแต่ละคนออกมาทำงาน จนเกิดภาวะผู้นำตนเอง (self-leadership)

ครั้งหนึ่งมีหัวหน้าภาคคนหนึ่งถามผมว่า “อาจารย์ครับ ลูกภาคผม อุตตาสูงมากเลย จะทำอย่างไรดี” คำตอบคือ “ท่านหัวหน้าภาคลองลดอึดอัดตัวเองลง ท่านจะเห็นโลกอีกมุมหนึ่งซึ่งอาจสดใสมากขึ้น” ทำอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นที่ตัวเรา You are the change. ไม่ใช่ให้คนอื่นเปลี่ยน คือแต่ละคนเป็น self-leadership ของตนเอง เห็นส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ถ้าทำได้อย่างนี้องค์กรนั้นจะไปเร็วมาก แต่ต้องใช้เวลา

## คุณค่าหลักของ MAHIDOL

ความหมายของคำว่า “MAHIDOL” เป็นคำนิยามที่กลุ่มคณาบดีและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหิดลร่วมกันกำหนดขึ้นผ่านโครงการอบรมผู้บริหารชื่อไอโรจน์หนึ่ง ซึ่งคณาบดีเกือบทั้งหมด ๓๗ คณะเข้าร่วม ถือเป็นเป้าหมายแอมบเล้งของการจัดโครงการอบรมนี้ เพื่อต้องการกำหนดวัฒนธรรม (culture) และคุณค่าหลัก (core value) ของมหาวิทยาลัยมหิดลให้ได้ ภายหลังจากที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ปณิธาน (determination) คำขวัญ (statement) และปรัชญา (philosophy) ของมหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว

MAHIDOL มีความหมายดังนี้

M — Mastery คือ “เป็นนายแห่งตน” ไม่ต้องมุ่งเป็นนายหรือควบคุมคนอื่น เมื่อใดที่สามารถควบคุมความโลภ โกรธ หลงในตนเองได้ เมื่อนั้นจิตใจของเราจะผ่องแผ้ว และสามารถดำเนินชีวิตได้ด้วยความสุขและสดใส

A — Altruism คือ “มุ่งผลเพื่อผู้อื่น” โดยถือตามคำของพระราชบิดาที่พระราชทานไว้ว่า “ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สอง ประโยชน์

ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาก ทรัพย์ และเกียรติยศจะตกมาแก่ท่าน ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์ คนเราถ้ามุ่งทำแต่สิ่งที่ดี วันหนึ่งความดีจะปรากฏให้เห็นเอง

H — Harmony คือ “กลมกลืนกับสรรพสิ่ง” คนของมหิตลเมื่ออยู่ร่วมในสังคม อาชีพ ศาสนา หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง ต้องสามารถอยู่ได้อย่างกลมกลืน และสร้างคุณประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับส่วนรวมได้

I — Integrity คือ “มั่นคงยิ่งในคุณธรรม”

D — Determination คือ “แน่วแน่ทำ ก้าวตัดสินใจ”

O — Originality คือ “สร้างสรรค์สิ่งใหม่” ให้เกิดขึ้น ดังปรัชญาของมหาวิทยาลัยที่ว่า “True success is not in the learning but in its application to the benefit of mankind” เมื่อกระแสลมแห่งการเปลี่ยนแปลงพัดผ่าน เราควรสร้างกังหันลมที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่เพื่อนมนุษย์

L — Leadership คือทุกอย่างใน ๖ ข้อข้างบนเมื่อมารวมกันเป็นหนึ่งเดียว คือ “ความเป็นผู้นำ” นั่นเอง

ดังนั้นถ้าเราปลูกฝังทุกคนในมหาวิทยาลัยด้วยคุณลักษณะเหล่านี้ สร้างให้เป็นจริง โดยเฉพาะกับนักศึกษา ให้เกิดขึ้นตั้งแต่วันแรกเข้า กองกิจการนักศึกษาต้องนำไปประยุกต์ หล่อหลอม และปลูกฝังค่านิยมทั้งหมดนี้ให้อยู่ในจิตสำนึกของนักศึกษาจวบจนจบเป็นบัณฑิตมหาวิทยาลัยที่เก่ง มหาวิทยาลัยที่ยิ่งใหญ่ต้องให้ทั้งความดีและความรู้ สร้างบัณฑิตให้ออกไปเป็นผู้คนที่เสียสละ มุ่งประกอบแต่คุณความดี และเก่งด้วย เราต้องเปลี่ยนคนให้ได้ ไม่ว่าจะตอนเข้ามาเขาจะเป็นอย่างไร แต่จบออกไปบัณฑิตต้องมีภาวะผู้นำ และต้องทำเพื่อผู้อื่น ทั้งหมดนี้รวมอยู่ในคุณค่าหลักของคำว่า MAHIDOL

## ประสบการณ์และการเรียนรู้คือต้นทุนของพลังสร้างสรรค์

อำนาจเป็นสิ่งที่ควรใช้ให้น้อยที่สุด ผู้นำที่ใช้แต่อำนาจคือผู้นำที่คนกลัวและเกลียด คือผู้นำที่ลูกน้องทำตามด้วยความจำใจ คือผู้นำที่ไม่กระตุ้นบุคลากรให้มีแรงบันดาลใจ อาจารย์ท่านหนึ่งเคยสอนไว้ว่า จะเป็นผู้นำแบบไหน ระหว่าง “นายอำนาจ” คือใช้แต่อำนาจสั่งการ “นายสบาย” คือมีงานเลี้ยงอะไรไปสนุกด้วยหมด “นายสมาน” คือเน้นประนีประนอม “นายวินัย” คือทำทุกอย่างในระเบียบข้อบังคับ และสุดท้าย “นายเล่ห์” คือใช้เล่ห์กลเพื่ออยู่ในตำแหน่งได้นานๆ บนความแตกแยกของผู้อื่น

สำหรับ “นายอำนาจ” ลูกน้องอาจจะไม่รัก องค์กรอยู่ในความกลัว ถ้า “นายสบาย” มากเกินไป องค์กรก็จะไม่ไปไหน สำหรับ “นายวินัย” ลูกน้องจะเกร็งมากเพราะกลัวผิด ด้าน “นายสมาน” จะทำให้คนในองค์กรไม่ทะเลาะกัน แต่ “นายเล่ห์” มีแต่ทำให้องค์กรแตกแยก จริงๆ แล้วสิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือ เราสามารถเลือกใช้อำนาจ วินัย หรือการประนีประนอมได้ตามที่เห็นความเหมาะสม แต่อย่างเดียวที่ไม่ควรเป็นคือ “นายเล่ห์”

ทุกสิ่งที่เล่ามาไม่ได้เกิดขึ้นภายในวันเดียว ความเป็นมหิตลเองก็ก่อร่างมาร้อยกว่าปีแล้ว ผมเข้ามาเพื่อสร้างรูปธรรมให้เกิดขึ้นจากเป้าหมายร่วม เราพยายามเชิญทุกคนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับเป้าหมาย ซึ่งต้องใช้เวลา ผมพบว่าการใช้อำนาจอาจจะทำให้บางอย่างเปลี่ยน แต่เปลี่ยนได้แต่ภายนอก ไม่อาจเปลี่ยนใจหรือแนวคิด ผลจึงไม่ยั่งยืน หรืออาจเปลี่ยนไม่ได้เลยตั้งแต่ต้น

จำได้ว่ามียุคหนึ่งที่ทางห้องยาของโรงพยาบาลไม่สามารถจ่ายยาให้ผู้ป่วยตอนเที่ยงได้ เพราะเภสัชกรต้องพักทานอาหารกลางวัน ผู้ดูแลห้องจ่ายยาค่อนขำๆ เขาพยายามสั่งให้เภสัชกรเปิดห้องจ่ายยาช่วงรับประทานอาหารกลางวัน ทางเภสัชกรก็บอกว่าเขาต้องกินข้าว จะอย่างไรก็เปิดไม่ได้ ถึงขั้นร้องทรมองให้กัน ช่วงนั้นเราได้ไปดูงานที่คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งมีการพัฒนาโดยเฉพาะด้านคุณภาพรวดเร็วมาก ห้องยาที่สงขลาไม่มีพักเที่ยง เมื่อเราไปดูงาน ได้ศึกษารายละเอียด ได้เทียบ

อัตราส่วนระหว่างจำนวนผู้ป่วย จำนวนเภสัชกร จำนวนใบสั่งยา ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน สิ่งที่เราดำเนินการคือ ขอให้ฝ่ายเภสัชกรนำทีมไปเยี่ยมสงขลาเพื่อดูงานและทัศนศึกษา เมื่อกลับมาฝ่ายเภสัชกรยินดีเปิดตอนบริการช่วงเที่ยงวันด้วยความเต็มใจและมั่นใจ จากนั้นก็มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันนับเป็นฝ่ายเภสัชของโรงพยาบาลที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง

สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้จากผู้อื่นแล้วนำมาต่อยอดให้แตกยอดผลิดอกออกผลเป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ประสบการณ์และการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก การจะให้ผู้หนึ่งผู้ใดคิดทำสิ่งใหม่ ต้องให้โอกาสเขาได้ออกไปในโลกกว้างเพื่อหาประสบการณ์และเรียนรู้

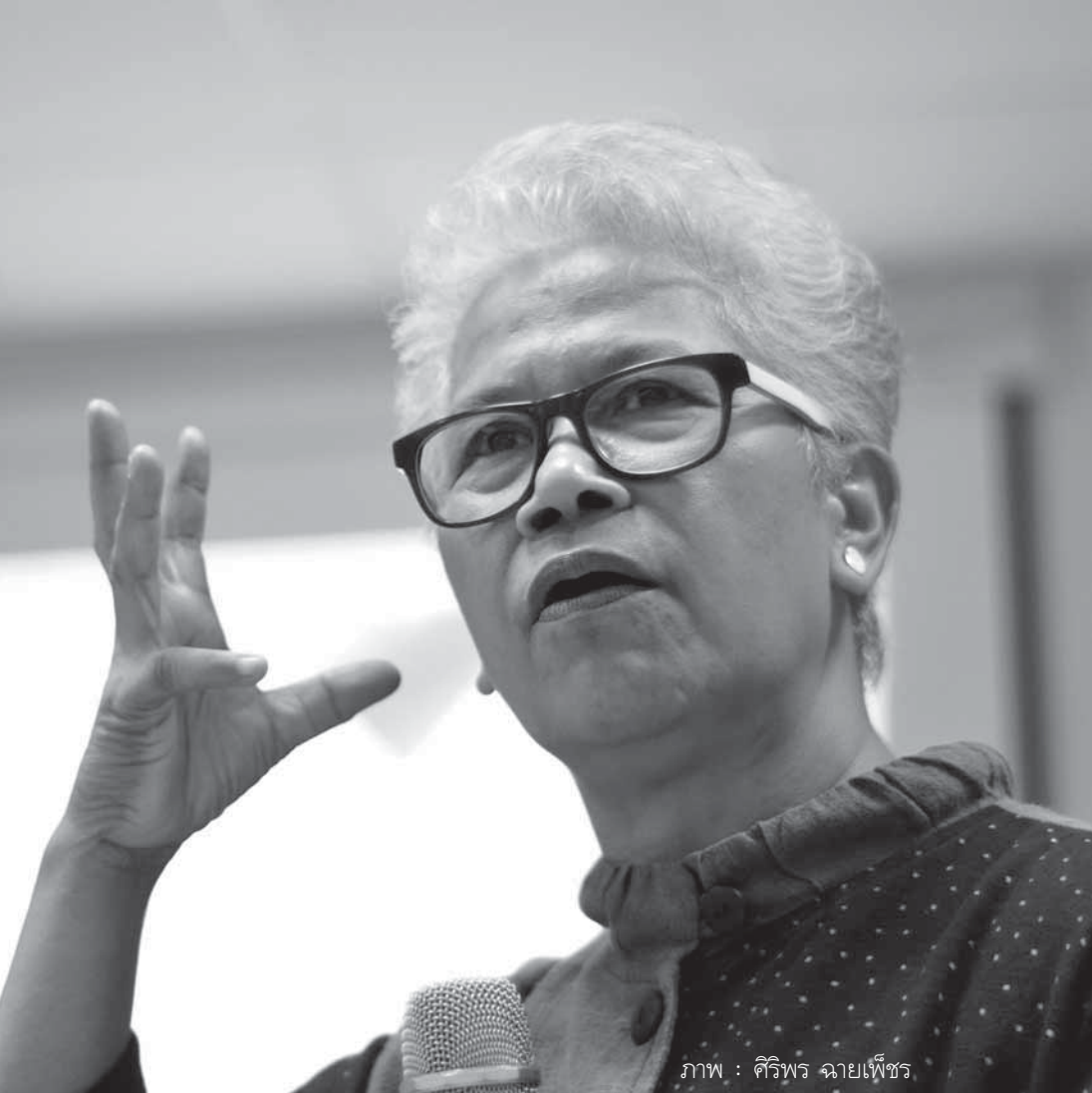
อีกตัวอย่างคือ เราเคยคิดจะปรับปรุงเวิร์ดผู้ป่วยที่เก่าแก่มาๆ เวิร์ดหนึ่งให้ทันสมัย พร้อมมีงบประมาณสนับสนุนเต็มที่ เพียงขอให้หัวหน้าพยาบาล ทีมงาน และสถานีกช่วยกันออกแบบตามต้องการ สัปดาห์ต่อมาแบบก็เสร็จ เมื่อพิจารณาแล้วปรากฏว่าเลยเอาต์เกือบไม่เปลี่ยนแปลงเลยเพียงเปลี่ยนเตียงและทาสีเวิร์ดใหม่เท่านั้น คำถามคือ “ทำไมเป็นอย่างนี้ให้โอกาสเต็มที่แล้ว” คำตอบที่ตรงและกระแทกใจอย่างแรงคือ “อาจารย์คะ ตั้งแต่หนูจบมาจนเป็นหัวหน้า ไม่เคยได้ไปดูคนอื่นที่ไหนเลย ทำได้แค่นี้ก็ดีแล้วนะคะ” เห็นชัดเจนว่า ที่เราชี้ว่าเขา เขาชี้กลับมาด้วยความเชื่อและตรง ทำให้เห็นความบกพร่องของเราอย่างเต็มที่

สิ่งที่ทำทันทีคือ จัดโครงการส่งทีมแพทย์ พยาบาล และสถานีก ไปดูงานในสถานที่ที่ดีที่สุดในภูมิภาค โดยวางแผนรายละเอียดพร้อมเช็กลิสต์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ครั้งนั้นเราได้แบบแปลนใหม่ ได้ความคิดใหม่ ได้แรงบันดาลใจ ได้ใจที่สดชื่นแจ่มใส ทุกอย่างปรับได้ตามประสงค์ เกิดประโยชน์กับผู้ป่วยเต็มที่ เป็นเครื่องพิสูจน์ได้ชัดเจนว่า ทุกคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว แต่เขาอาจไม่มีโอกาส หรือเราไม่ให้โอกาสเขา ในกรณีนี้เรารู้เพราะเขากล้าพูด การที่คนกล้าพูดก็เพราะเชื่อมั่นว่าอีกฝ่ายต้องการสนับสนุนเขาจริงๆ ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนกล้าแสดง

ความคิด ความเห็น กล้าพูด และด้วยคำพูดนั้น เราจะรู้ทันทีว่าเขามีความคิด อย่างนี้ว่าเขาไม่มี แต่ความคิดสร้างสรรค์นั้นต้องการประสบการณ์และการได้เห็นของจริงด้วย ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงมีหลายวิธี โอกาสของแต่ละกรณีก็ไม่เหมือนกัน ต้องยืดหยุ่นและเลือกกระบวนการที่เหมาะสม บางอย่างแค่ฟังก็ช่วยแล้ว บางกรณีแก้ไม่ได้ บางงานเราอยากให้เขาทำ แต่เขาไม่เคยเห็นก็จินตนาการไม่ออก เมื่อมีโอกาสได้ดูงานก็กลับมาทำได้เลย

## อนาคตการศึกษาคืออนาคตชาติ

เมื่อมองสังคมไทยจะเห็นปัญหาใหญ่ โดยเฉพาะการศึกษา การสร้างอนาคตของการศึกษาคือการสร้างอนาคตของชาติ เราต้องการผู้มีอำนาจหน้าที่ที่กล้า เสียสละ มีคุณธรรม ความรู้ และวิจรฉันทาน ลงมารับผิดชอบด้านการศึกษา โดยไม่จับเอาปลายเหตุเป็นตัวตั้ง เช่น แจกแท็บเล็ตให้นักเรียน ใช้การสอบตกของนักเรียนเป็นตัวชี้วัด แต่สร้างเหตุใหม่ที่ดี ตั้งใจจริง กล้าคิด กล้าทำ และทำจริง ผมเชื่อมั่นว่าเราสามารถสร้างอนาคตการศึกษาที่ดีได้แน่นอน ดังคำกล่าวที่ว่า “Vision with action can change the world” และด้วยความสามัคคี เราจะแข็งแกร่งขึ้น ฉะบดคม หลักแหลมขึ้น และสามารถทำให้สังคมไทยและประเทศชาติดีขึ้น ✨



ภาพ : ศิริพร ฉายเพชร

## เมื่อคุณเติกกกลายเป็นบ้านแห่ง “แสง” ของมนุษย์

สัมภาษณ์ ทิชา ณ นคร

✘ หลังจากเรียนจบปริญญาตรีจากวิทยาลัยครูจันทระเกษม ทิชา ณ นคร กลับไปรับราชการ เป็นครูชั้นมัธยมต้นที่โรงเรียนสตรีประจำจังหวัดสุราษฎร์ธานี ทว่าการเคลื่อนไหวต่อสู้กับผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นจังหวัดพังงาบ้านเกิด ส่งผลให้เส้นทางชีวิตพลิกผัน เธอถูกให้ออกจากราชการ ต้องเดินทางเข้ากรุงเทพฯ เพื่อเริ่มฉากใหม่ของชีวิตการทำงานที่สหทัยมูลนิธิ โดยได้รับการกิจสำคัญให้ทำงานด้านการพัฒนาเด็กร่วมกับส่วนราชการต่างๆ กระทั่งเดือนพฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ จึงเริ่มต้นบทบาทที่ท้าทายในฐานะผู้อำนวยการสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนบ้านกาดูจนาภิเษก เธอได้รับรางวัลศิเค้น “ผู้หญิงปกป้องสิทธิมนุษยชน” จากคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ประจำปี ๒๕๕๘ และเป็น ๑ ใน ๑๒ หญิงไทยที่ได้รับเสนอชื่อในโครงการ “ผู้หญิง ๑,๐๐๐ คน เพื่อรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ พ.ศ. ๒๕๕๘”

ทิวา ณ นคร ที่ใครๆ รู้จักในชื่อ “ป้ามล” ของเด็กๆ บ้านกาญจนภิเษก มีความเชื่อที่ไร้ข้อสงสัยว่า มนุษย์ทุกคนเปลี่ยนแปลงได้ ความศรัทธาในชีวิตเช่นนี้ทำให้ป้ามลสามารถเปลี่ยนชีวิตเยาวชนหลายร้อยคนที่เคยก้าวพลาด มาเป็นเยาวชนที่พร้อมเรียนรู้จากความผิดพลาดและเริ่มต้นชีวิตใหม่ เปลี่ยนผู้คุมที่คุ้นชินกับการใช้อำนาจกับผู้ต้องขัง มาเป็น “คุณอำนวยการ” ที่ร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เด็กๆ และทำให้สังคมไทยเห็นความเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนสภาพไร้ความหวังในคุกให้กลับมาเป็นสถานที่เรียนรู้ชีวิต และกล้าเชื่อมั่นใน “แสง” ของมนุษย์ ประสบการณ์ชีวิตอันเคียดวุ่นทำให้ป้ามลสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำต้องเกิดจากต้นทุนหลายอย่างในชีวิต ประกอบกับการบ่มเพาะด้วยระยะทางและเวลาที่เนิ่นนานพอ จนกระทั่งคุณภาพภายในของความเป็นผู้นำหยั่งรากอย่างยั่งยืน

## คนที่กล้าเจ็บ

ใครต่อใครรู้จักทิวา ป้าขอวัดจากตัวเอง ป้าคิดว่าคนที่จะเป็นผู้นำ แม้ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อให้ประนีประนอม บางครั้งเราต้องยอมเจ็บ ยอมเสีย ยอมเป็นผู้จ่าย ยอมทุกๆ อย่าง แม้ว่าราคาที่ต้องจ่ายจะแสนแพง แต่ถ้าสิ่งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้บริบทที่เรารับผิดชอบดีขึ้น ป้าคิดว่าต้องทำ คนเป็นผู้นำไม่ควรหวงตัวกลัวเจ็บ ต้องยอมรับผลจากการตัดสินใจของเรา ไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี ไม่ว่าจะดีจะทำให้เรามีที่ยืนหรือไม่มีที่ยืนอีกต่อไป ป้าคิดว่าคนที่ เป็นผู้นำต้องกล้าได้กล้าเสีย เพราะคงไม่มีผู้นำคนไหนขึ้นมาโดยไม่มีต้นทุน แต่การมีต้นทุนอย่างเดียว ถ้าไม่กล้าตัดสินใจ กลัวเจ็บ เขาจะเป็นได้แค่คนดีคนหนึ่ง ไม่ใช่ผู้นำ ป้าไม่ได้แนะนำให้กล้าบ้าบิ่น แต่คือการยอมรับผลการตัดสินใจ เพราะทุกครั้งที่เราตัดสินใจอะไรไป เรามั่นใจไม่ได้เต็มร้อยหรือกว่าผลจะเป็นไปตามที่ต้องการทั้งหมด ไม่ว่าจะผลจะออกมาเช่นไร จะดีต่อเราหรือไม่ ก็ขอให้เรายอมรับผลนั้น

ป้าสังเกตจากตัวเอง เวลาที่ทำอะไรเราไม่รู้หรือกว่าผลจากการกระทำ

ของเราจะเป็นเช่นไร แม้ว่าเราจะวางแผนดี มีเป้าหมายชัดเจน มีกระบวนการ ขั้นตอนครบถ้วน แต่ผลลัพธ์อาจคลาดเคลื่อนได้ เพราะเราควบคุมตัวแปรทุกอย่างไม่ได้ อย่างกรณีที่บ้านและเจ้าหน้าที่ทุกคนตัดสินใจหายตัวไปจากบ้านกาญจนภิเษกทั้งบ้านหนึ่งวันเต็ม และฝากเด็กร้อยกว่าคนไว้กับพ่อแม่ที่สมัครใจมาดูแลลูกๆ ของเขา เขาต้องหุงข้าวหุงปลาให้ลูกกิน ทำความสะอาดบ้านกาญจนภิเษก นี่เป็นครั้งที่ ๕ แล้วที่เราทำแบบนี้ ป้าและเจ้าหน้าที่ใช้เวลาไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชาวนาเงินล้านที่อยู่รอบๆ และเปิดห้องสัมมนาเพื่อทบทวนจุดอ่อนต่อจุดแข็งในงานของเรา ทั้งให้แม่อยู่กับลูกของเขา ร้อยกว่าคน

ตอนที่เรตัดสินใจ เราเห็นทั้งปัญหาและโอกาสรออยู่ เด็กจะหนีไปหมดไหม เด็กจะสูบบุหรี่ไหม พ่อแม่เขาจะตามใจลูกไหม แฟนลูกจะมาชวนให้แก๊งใหม่ คือจะคิดอย่างไรก็เห็นแต่ปัญหา ในขณะที่เดียวกันก็มีโอกาสเยอะไปหมดเหมือนกัน เพราะการที่เยาวชนคนหนึ่งก่ออาชญากรรมจนต้องมาอยู่ที่นี่ ไม่ใช่ภาพสะท้อนความเลวของเด็กคนหนึ่ง แต่กำลังสะท้อนถึงสิ่งที่ขาดแคลน ผู้ฟัง ล้มสลายในครอบครัว ในระบบสังคม ฉะนั้นเมื่อเขามาอยู่กับเรา ป้าไม่ต้องการให้สายสัมพันธ์ที่ผูกพันนั้นขาดวันลงไปอีก เราจำเป็นต้องก๊อปปี้สายสัมพันธ์นั้นขึ้นมาใหม่ หนึ่งในนั้นคือต้องให้พ่อแม่ได้เห็นลูกตัวเองและลูกคนอื่นๆ ที่เปลี่ยนไปเพราะผ่านกระบวนการทางความคิดมาแล้ว จากพ่อแม่ที่เคยรู้สึกสิ้นหวังกับลูก เมื่อเขาได้เห็นอีกภาพของเด็กๆ พ่อแม่ก็จะชื่นใจและรู้สึกเชื่อมั่นในตัวลูกได้อีกครั้ง

ตอนที่เรตัดสินใจครั้งแรก ถูกตั้งคำถามมากมาย ถ้าๆ เยอะเยอะไปหมด ซึ่งถ้ามันผิดพลาด ก็สะท้อนว่าเราออกแบบกระบวนการไม่รอบคอบ มันไม่ได้สะท้อนว่าเด็กชั่ว ฉะนั้นยิ่งเรากลัว ก็ต้องยิ่งออกแบบกระบวนการให้ครบถ้วน เช่น อะไรบ้างที่อาจทำให้เด็กหันด้านมืดของตัวเองออกมา ตั้งคำถามให้เด็กช่วยกันคิดให้ครบ จนถึงวันที่พ่อแม่เขาจะมาจริงๆ เราก็ตั่งคำถามว่า จะทำอย่างไรให้พ่อแม่อยู่กับเด็กวัยรุ่นได้ไม่ยาก พ่อแม่ก็ดีใจ รู้สึก



ว่าครั้งนี้เขามีความหวังกับลูกเขามากที่สุดเลย เด็กๆ ก็ทำได้ดี จบงานพ่อแม่ก็เขียนบันทึกว่า เขารู้สึกภูมิใจที่ลูกเขาได้อยู่ที่นี่ เขาไม่เคยอยู่กับลูกใกล้ซิดอย่างนี้มาก่อน เขาได้ทำนู่นทำนี่ได้พูดคุยกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่หลงลืมไปนานแล้วและไม่คิดว่ามันจะเป็นทุนสำคัญที่ทำให้มนุษย์คนหนึ่งเป็นคนที่สมบูรณ์ การตัดสินใจแบบนี้ เราไม่รู้หรอกว่าผลลัพธ์จะเป็นเช่นไร แม้เราประเมินคร่าวๆ ได้ว่าน่าจะออกมาดี เพราะว่าเราพยายามออกแบบอย่างดี แต่ไม่ว่าผลจะดีหรือไม่ดี เราต้องรับผลจากการตัดสินใจนั้น

### ผู้ผ่านประสบการณ์มาอย่างเคียงวรา

ป้าไม่แน่ใจว่าผู้นำในแต่ละตำแหน่งแห่งหน แต่ละบริบท เขาเข้าสู่ภาวะผู้นำด้วยอะไร บางคนถูกผลักเข้ามา บางคนก็บ่มตัวเองจนสูงงอมมากพอ บางคนก็มีสถานการณ์ที่สร้างผู้นำขึ้นมาในเวลาสั้นๆ ป้าคิดว่าเราต้องไม่ลืมหลักวิถีที่แต่ละคนเดินผ่านมา หลักวิถีที่สั้นกินไปก็อาจสร้างวีรบุรุษวีรสตรีขึ้นมาได้ เขาอาจสอบผ่านเพราะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เข้มข้นและรุ่มเ้ามากเกินไป แต่ถ้าผู้นำไม่ผ่านการเคียงวราตัวเองอย่างสูงงอมแล้ว ต้องมายืนในที่ที่คนคอยเงี่ยหูฟัง ป้าคิดว่ามันอาจจะยาก ฉะนั้นนอกจากองค์ประกอบของการตัดสินใจและการยอมรับผลของการตัดสินใจแล้ว ยังต้องมีการเคียงวราตัวเองบนเส้นทางและระยะเวลายาวนานพอสมควร เพราะเอาเข้าจริงประสบการณ์เหล่านี้ก็จะอยู่กับเรา ใครมาขโมยก็ไปไม่ได้ จะยิ้มจากใครก็ไม่ได้ หลายครั้งที่บ้านกาญจนาภิเษกมีเรื่องรุนแรง ป้าก็ได้ทุนในอดีตมาช่วยไว้ ไม่ใช่ว่าจู่ๆ จะจัดการได้ทันทีในวินาทีสั้นๆ ที่เกิดเรื่องนั้น

ยกตัวอย่างคืบหนึ่ง ประมาณดีหนึ่ง เจ้าหน้าที่โทรศัพท์มาบอกว่า เขาวชนคนหนึ่งถูกแทงบาดเจ็บ ป้าตกใจและกลัวเด็กเสียชีวิตมาก เพราะเด็กทุกคนคือกล่องดวงใจของพ่อแม่ เราจะไม่ยอมให้ใครถูกพรากชีวิตระหว่างอยู่ในบ้านกาญจนาภิเษกโดยเด็ดขาด นาทีนั้นป้าให้เจ้าหน้าที่เป่านกหวีดเรียกเขาวชน ๑๗๐ คนมารวมกันที่ห้องประชุม ซึ่งเราไม่เคยทำแบบนี้

มาก่อน สิ่งแรกที่ป้าทำเมื่อเขาวชนมากันครบก็คือ บอกเด็กๆ ว่าขอโทษที่ต้องเรียกมาตอนตีหนึ่ง แต่หากคืนนี้มีใครถูกพรากชีวิตไปจากพ่อแม่ ป้าจะไม่ให้อภัยตัวเองเลย ตอนนั้นเพื่อนของเรา ๔ คนไปโรงพยาบาลกับเจ้าหน้าที่คนหนึ่งถูกทำร้าย อีก ๓ คนไปช่วยดูแลเพื่อน ป้าปลุกเด็กๆ มาเพื่อขอให้ช่วยตรวจสอบว่า มีใครในบ้านหรือคนที่นอนข้างๆ กันหายไปบ้าง เราจะไม่โทษคนที่หายไปทันที แต่มันน่าจะมีสัญญาณอะไรบางอย่าง ภายใน ๑๐ นาทีเด็กก็บอกว่าเพื่อนหายไป ๒ คน ป้าก็ถามว่าหนูคิดอย่างไรกัน เด็กตอบว่าคนที่ทำน่าจะเป็นคนที่หายไป ป้าบอกว่าถ้าบ้านหลังนี้ไม่อาจให้ความปลอดภัยกับเด็กๆ ป้าจะไม่ให้อภัยตัวเอง ขอขอบคุณเด็กๆ มาก กลับไปนอนเถอะ แต่ปรากฏว่าเด็กๆ ไม่ยอมกลับไปนอน แล้วบอกว่า “ป้าอย่าพูดว่าจะไม่ให้อภัยตัวเองสิครับ สำหรับผม บ้านนี้จะเกิดอะไรขึ้นก็ได้ แม้จะไม่เคยเกิด ผมอยากให้ป้ารู้สึกว่ามันอาจจะเกิดขึ้นก็ได้ ป้าอย่าเพิ่งไม่ให้อภัยตัวเอง” เขาแค้นเรา เราก็งแค้นเขา แต่เด็กทุกคนเป็นกล่องดวงใจของพ่อแม่ ไม่ควรมีใครมาบาดเจ็บที่นี่ ป้าขอไปสำรวจว่าป้าหลงลืมอะไรไป

ในที่สุดเรื่องนี้ก็แก้ได้ ในอีกวันต่อมา ป้าชวนพ่อแม่เรียบร้อยว่าคนมาพูดคุยกัน คุยกับพ่อแม่ที่ลูกเขาแทงเพื่อนและหนีหายไป คุยกับพ่อแม่ของเด็กที่นอนในโรงพยาบาล พ่อแม่ก็ขอโทษขอโพยกัน และขอโทษพ่อแม่ทุกคนที่ทำให้บ้านหลังนี้น่ากลัวสำหรับเด็กๆ ทั้งที่ไม่เคยน่ากลัวมาก่อน พ่อแม่พูดเอง ขอโทษเอง เพราะเขาเข้าใจเรา ป้าไม่ต้องพูดเลย เมื่อย้อนกลับไปดูเหตุการณ์นั้น ไม่น่าเชื่อว่าป้าจะแก้ปัญหาท่ามกลางเรื่องราวแบบนี้ได้ ถ้าเราไม่ได้บ่มตัวเองมาดีพอ ถ้าป้าเป็นแค่ข้าราชการชั้นผู้น้อยที่เกิดมาภายใต้วิธีการสอพลอของระบบราชการและระบบอุปถัมภ์ ป้าเชื่อว่าคืนนั้นคงฉิบหายกันไปหมดแล้ว ภาวะผู้นำจึงต้องมีองค์ประกอบ เหมือนมะม่วง ถ้าเราไปบ่มแก๊สกับรอให้มันสูงงอมตามเวลา คำตอบที่ได้ก็แตกต่างกัน เหตุการณ์วิกฤตบางอย่างผ่านเข้ามาเพื่อให้เราต้องแสดงภาวะผู้นำ และตรวจสอบว่าเราเป็นผู้นำเทียม ผู้นำแท้ หรือผู้นำโดยบังเอิญ

หรือเรื่องบางเรื่องเกิดจากบริบทแวดล้อมของป่า ตอนที่ป่าทำงานอยู่ สหทัยมูลนิธิ เรามีหน้าที่หาคูครอบครัวทดแทนชั่วคราวหรือครอบครัวอุปถัมภ์ (Foster home) ป่าเห็นก็รู้สึกดีที่เด็กๆ จะไม่ต้องเติบโตในสถานสงเคราะห์ สหทัยมูลนิธิจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกี่ยวกับเด็ก ครอบครัวไม่ต้องรับภาระ หลังจากนั้นค่อยคืนเด็กให้กับครอบครัวที่แท้จริง แต่พอทำงาน พบว่ามีเด็กอายุแค่สองวันต้องเข้าสถานสงเคราะห์ สถานสงเคราะห์เข้าง่ายแต่ ออกยาก ป่าจึงปรึกษากับครอบครัวว่าเราจะรับเป็นบ้านพักฉุกเฉิน (Emergency home) ซึ่งต่อมามีเด็กถึง ๑๖ คน ทุกวันนี้ป่าพบว่ามันเป็นทุนของป่าและลูกป่า ไครบอกว่าเราเป็นผู้ให้ ไม่จริง เราได้ ได้จนเกินเสียด้วย กำไรทั้งนั้น เด็กๆ ให้อะไรเยอะมาก ทำให้เราเรียนรู้ว่าสายสัมพันธ์ในครอบครัว ต้องอาศัยเวลา ต้องผูกและเรียนรู้ เราอาจเคยอ่านตำรามายเออะ แต่ก็คนละเรื่องกับการได้พิสูจน์ด้วยตัวเอง ป่าเชื่อว่าลูกของป่าได้เห็นอะไรหลายอย่างจากเด็กๆ อีก ๑๖ คน การที่ลูกสาวป่าดูแลตัวเองได้ไม่ใช่มาจากป่าคนเดียว แต่เป็นเพราะเด็กเหล่านั้นด้วย

### ต้นทุนจากสภาพแวดล้อมในวัยเยาว์

ป่าเคยบอกคนรุ่นหลังหลายครั้งว่า เราต้องยินยอมและอนุญาตให้ตัวเองพบทุกประสบการณ์ในช่วงที่อายุน้อย ทั้งความพ่ายแพ้ความล้มเหลวทั้งหมด หากเรามีกำลังใจที่ดี มันจะแปรรูปเป็นความเข้มแข็ง ความกล้าหาญ ทำให้เราไม่หวั่นไหวในเรื่องใดทั้งสิ้น ในช่วงที่อายุป่ายังน้อย ป่าผิดพลาด พ่ายแพ้ และล้มเหลวมาเยอะ ณ ขณะนั้นเราอาจรู้สึกแย่มาก อย่างป่ามีสามี แต่ใช้ชีวิตกันได้พักเดียวก็หย่า เราต้องเลี้ยงลูกทั้งสองคนเอง โชคดีที่มีแม่สนับสนุนอยู่ข้างหลังเราเป็นอย่างดี แม่จะบอกป่าเสมอว่า “ไม่เป็นไร” พอมาถึงวันนี้ เรารู้ว่ามันแปรรูปไปได้สารพัดแบบ เราสอนลูกต่อว่า “ไม่เป็นไร” ได้ หรือรับราชการแล้วโดนไล่ออกจากราชการ อาจเป็นเรื่องแย่ แต่ป่าก็มั่นใจว่า ถ้าไม่มีฉากชีวิตแบบนั้น ป่าก็จะไม่มีฉากชีวิตแบบนี้ในวันนี้

เราจึงต้องยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตเราให้ได้ อย่าโทษตัวเอง อย่าเพิ่งรู้สึก ว่าต้องถอยหลบจาก ขอให้เดินต่อไป

หลังจากชีวิตคู่ล้มเหลวและถูกให้ออกจากราชการ ป่าเริ่มงานใหม่ที่ สหทัยมูลนิธิ สถานที่ที่ป่าไปทำงานอยู่นอกเหนือพื้นที่การดูแลและรับผิดชอบของผู้ำนวยการสหทัย เช่น โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลเลิดสิน พระมงกุฎ รามธิบดี ทำให้ป่าต้องบินเดี่ยว หัวกระเป๋าชองเล่นลากเข้าไป ในตีก็ผู้ช่วยคล้ายกรรมเด็ก ชั้น ๘ ศิริราช เพื่อพูดคุย เล่านิทาน ร้องเพลง ชวนเด็กลากสายน้ำเกลือมาเล่นเกม ทำกิจกรรมศิลปะในพื้นที่กลาง เพื่อไม่ให้ความเจ็บป่วยและบรรยากาศของโรงพยาบาลพรากความเป็นเด็กไปจากพวกเขา ผู้รับผิดชอบตักผู้ช่วยเด็กก็รำคาญ เบื่อ และสงสัย เพราะเคยชินกับการอยู่อย่างสงบเงียบ บางคนไม่ให้ความร่วมมืออย่างชัดเจน เช่น ป่านั่งงานศิลปะของเด็กป่วยไปติดไว้ที่หัวเตียง เจ้าหน้าที่ก็เฝ้าออก เพราะทำความสะอาดเตียงลำบาก แต่ป่าก็ไม่หวั่นไหวกับการปฏิบัติ ท่าทาง หรือแวตาทองของพวกเขา ไม่เคยตั้งคำถามว่าทำไมต้องเป็นเรา ทำไมไม่ให้คนอื่นทำ ทำไมเขาทำกับเราแบบนี้ ป่าไม่ค่อยรู้สึกว่าตัวเองต้องทำงานหนักกว่าคนอื่น ไม่รู้สึกเสียเปรียบ ไม่ใช่ตัดจริต แต่การที่เรามีสิ่งเหล่านี้ ทำให้เราจับงานที่ค่อนข้างยากสำหรับคนอื่นได้ ป่าทำงานบนความรู้สึกที่ไม่มีขีดจำกัดใดๆ ป่าเคยบอกกับเจ้าหน้าที่ทุกคนว่า บนเส้นทางชีวิตของมนุษย์มีขีดจำกัดมากมาย อาจมีฝนตก แผ่นดินไหว มารบกวนเราได้ แต่ที่แย่ที่สุดคือขีดจำกัดที่เราสร้างขึ้นมาเอง

ป่าไม่ได้มาจากครอบครัวที่สมบูรณ์ ไม่ได้ร่ำรวยอะไร เป็นครอบครัวต่างจังหวัดอยู่ในหมู่บ้านเล็กๆ ห่างไกลความเจริญ พื้นบ้านอัดแน่นด้วยดินเหนียว แม่ของป่าเป็นผู้นำโดยธรรมชาติมีหน้าที่ผูกข้อมือรับขวัญเด็กเกิดใหม่ (หมอลำขวัญ) แม่ไม่ใช่คนพุดจาแกง ป่าชอบตามแม่เป็นประจำเวลาที่ไปรับขวัญ เพราะชอบเห็นเด็กเกิดใหม่ แม่จะรู้ว่าวันนี้บ้านไหนใครคลอดลูก คนสมัยก่อนหลังคลอดจะต้องอยู่ไฟในห้องที่ร้อนระอุ แม่ก็จะไปผูกข้อมือและพุด

กับแม่คนใหม่ของหมู่บ้านว่า “วาจาของพ่อแม่คัดค้านที่สุดสำหรับลูก พ่อแม่ต้องให้ศีลให้พรลูก พ่อแม่จะสาปแช่งหรือตำหนิว่าลูกไม่ได้ เพราะวาจาของพ่อแม่คัดค้านที่สุด” ซึ่งตอนนั้นเรายังเด็ก ไม่รู้หรือทราบดีอะไร แต่เราก็เห็นภาพและได้ยินเสียงแบบนี้มาตลอด ซ้ำๆ

พอโตมาอีกนิดหนึ่งก็เกิดเรื่องราววุ่นวายมากมายผ่านเข้ามาในชีวิต ตอนเด็กๆ แม่ก็บอกว่า “ไม่เป็นไร” แม่แต่เป็นผู้ใหญ่แล้วถูกไล่ออกจากราชการ แม่ก็บอกว่า “ไม่เป็นไร” มีเหตุการณ์เยอะเยาะที่ทับถมเรา แม่ก็พูดคำเดิมว่า “ไม่เป็นไร” ป้าก็รู้สึกได้ว่าคำธรรมดาๆ นี้อาจมีความหมายที่ซ่อนอยู่ในตัวป้า แม่แม่จะไม่ได้เป็นคนช่างพูด หรือทำแบบแม่ในละครที่กอดปลอบ ลูบหลัง แต่ก็ทำให้ป้าไม่รู้สึกละแ่นและผ่านพ้นเรื่องต่างๆ มาได้

## ไม่ตกกับความรู้สึกตนเอง

เวลาที่เจอปัญหา ป้าเป็นคนไม่เก็บความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบ ทำให้ป้าไม่มีอะไรแน่นอนอยู่ในอก ถ้าป้ารู้สึกเสียใจ เศร้าใจ ป้าก็จะร้องไห้ น้ำตาอาบหน้า อธิบายว่าป้ารู้สึกอะไรอยู่ และอยากขอความช่วยเหลืออะไร เช่น เวลาเขยวชนทำผิดซ้ำ ป้าจะรู้สึกเสียใจ เพราะเรารู้ว่าเขากำลังพิสูจน์ตัวเอง เด็กที่ไปกอดคือเขยวชนที่ก้าวพลาด เขาไม่ได้เกิดมาเป็นแบบนี้เลยแน่นอนว่าเขาต้องยอมรับผิดชอบที่ไปพรวดชีวิตคนอื่น แต่เขาต้องการโอกาสที่สอง เขยวชนบางคนยังใช้โอกาสที่สองไม่เป็น ในบ้านของเรามีเขยวชนร้อยกว่าคน ฉะนั้นจึงยังมีบางคนที่ไม่ดี ป้าจะไม่ตำ ไม่ตี แต่ป้าจะร้องไห้เพราะเสียใจถามเขาว่าป้าทำอะไรผิดตรงไหน บกพร่องตรงไหนบ้าง อะไรที่ป้าหลงลืมไปบอกป้าเถอะ เพราะป้ารู้ว่าพวกหนูยังเด็กนัก ป้าไม่อยากจะให้สังคมตั้งคำถามกับพวกหนู ป้ารู้ว่ามันตอบยาก พวกเราอยากยืนเคียงข้างหนูและช่วยกันตอบนี้ เราก็ร้องไห้กันไปกับมา ป้าเป็นคนช่างแสดงออก บางครั้งก็ใช้วิธีเขียนขอให้เด็กๆ ช่วยอธิบายแทนป้าหน่อยสิลูก ป้าจะได้เข้าใจและเยียวยาตัวเอง เด็กก็จะเขียนกลับมา ป้าก็ร้องไห้ต่ออีกยกหนึ่ง เช่น “ป้าครับ จริงๆ เพื่อน

บางคนยังอ่อนแออยู่ ป้าต้องเข้าใจนะ ป้าอย่าเพิ่งผิดหวังนะครับ ป้าเคยเล่ากับผมว่า มีเด็กหนึ่งคนออกไปแล้วติดคุก เขาเขียนจดหมายมาหาป้าว่า ป้าอาจหว่านข้าวไปตั้ง ๕,๐๐๐ เมล็ด แต่ข้าวที่ป้าหว่านขึ้นไม่ครบทุกเมล็ด มันอาจจะขึ้นแค่ ๓,๐๐๐ เมล็ด อีก ๒,๐๐๐ เมล็ด หว่านครั้งต่อไปอาจจะขึ้นก็ได้”

ฉะนั้นในชีวิตป้า ถ้าท้อ เสียใจ ก็ร้องไห้ แต่จะไม่ค่อยลงโทษตัวเอง ไม่เกลียดตัวเอง และก็ไม่ต้องตีความผิดให้คนอื่น แต่จะถามเด็กๆ เสมอว่า ป้าทำอะไรผิดพลาด ป้าลืมตรงไหนหรือเปล่า ช่วยหาคำตอบให้ด้วย วิธีที่ป้าทำช่วยให้ป้าไม่หมดแรงไปก่อน ทั้งๆ ที่งานเปลี่ยนแปลงคนที่ถูกตอกย้ำว่าเป็นผู้แพ้ของสังคมเป็นงานที่ร้อนและยาก ถึงป้าจะไม่กลัว ไม่ถอย แต่ไม่ได้แปลว่าจะไม่ร้องไห้ การร้องไห้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตป้าเลย

เอาเข้าจริงป้าไม่ใช่คนเข้มแข็งหรืออก แต่ไม่ถอยเท่านั้นเอง ถ้าถอยอาจจะทำในเชิงเทคนิค เพราะบางเรื่องถ้าเปลี่ยนไม่ได้ ป้าจะไม่ทำบ้านกาญจนนาต่อเพียงเพื่อหลอเลี้ยยตัวเองและเจ้าหน้าที่ เพราะเงินทุกบาทในบ้านหลังนี้เป็นเงินภาษีประชาชน ถ้าทำไม่สำเร็จ ป้าก็จะไม่ทำไปเรื่อยๆ จนเกษียณ ป้าไม่อยู่ในเงื่อนไขนั้น ฉะนั้นสำหรับป้า การแสดงความรู้สึกเป็นปกติที่ทำให้เราขับเคลื่อนตัวเองไปได้ท่ามกลางปัญหามากมายทำให้รู้สึกโล่งๆ ไม่หนัก ไม่ได้แปลว่าไม่มีปัญหาหรือประสบความสำเร็จทุกเรื่อง แต่เราไม่ซุกปัญหานั้นไว้ใต้พรม เก็บไว้ทุกซอกคนเดียว หรือไม่แบ่งปันความทุกข์นี้ให้ใครฟัง ป้าเชื่อว่าถ้าเราทำได้อย่างนี้ เราจะไม่ฆ่าตัวตาย ไม่หมดแรงกับงานที่ทำ

## ไม่รับมรดกทางความคิดจากรัฐ

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ประเทศไทยมีคุกเด็กแห่งแรกตาม พ.ร.บ. ศาลเขยวชนฯ ซึ่งมีเจตนารมณ์ต้องการแยกเขยวชนที่กระทำผิดออกต่างหากจากการถูกส่งเข้าเรือนจำ แต่เจตนารมณ์ที่ดีของกฎหมายเขยวชน พ.ศ. ๒๕๔๕

ไม่เกิดขึ้น และมีหลายเรื่องที่ยังกระทำซ้ำๆ ต่อเด็กและเยาวชนอย่างไม่ถูก ต้องเหมาะสม จนกลายเป็นความเคยชิน

ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ วันที่ป้ามาอยู่บ้านกาญจนภิเษก ป้าหยิบสิ่งที่เรียกว่ามรดกทางความคิดทุกประการที่รัฐเคยปฏิบัติกับเด็กออกไป เช่น ไม่คั่นตัวเด็กๆ พ่อแม่ และญาติพี่น้องที่มาเยี่ยมโดยเด็ดขาด สำหรับ คนที่คุ้นเคยกับกฎนี้อาจตั้งคำถามว่า อะไรคือหลักประกันความปลอดภัย ป้าก็ถามกลับว่า แล้วที่ทำกันอยู่มีหลักประกันแค่ไหน ไม่มีหรอก แต่เรา เชื่อว่าถ้าเราไว้วางใจและให้เกียรติเขา เขาก็จะให้เกียรติเรา

ในช่วงเริ่มต้นของบ้านกาญจนภิเษก มีเยาวชน ๓๐ คน เจ้าหน้าที่ ๓๓ คน เยาวชนครึ่งหนึ่งให้เกียรติเรา ส่วนอีกครึ่งหนึ่งยังทำไม่ได้ หน้าที่ของเราคือแก้ปัญหาเยาวชน ๑๕ คนที่เหลือ แล้วให้ ๑๕ คนก่อนนั้นเดิน ต่อไปเท่านั้นเอง ถ้าเรายังยึดกับความเชื่อและแนวปฏิบัติเดิมๆ เพื่อให้ ความคุมง่าย เราจะไม่ได้เริ่มอะไรใหม่ๆ ในโลกนี้เลย เยาวชนต้องทำอะไร ให้เหมือนๆ กันทั้งหมด ตั้งแต่ทรงผม เสื้อผ้าที่ต้องมีโลโก้ด้านหลังเหมือนๆ กัน เพื่อว่าจะได้จดจำได้ทันทีหากใครหายไปไหน สำหรับป้า มันตอกย้ำ ตัวตนที่พ่ายแพ้ของเยาวชนให้ลึกซึ้ง ฉะนั้นหลังจากจบกิจกรรมรับเด็กใหม่ ป้าจะบอกให้เด็กๆ กลับไปดูที่กระจก รู้สึกชอบตัวเองในหน้าตาแบบไหน ทรงผมแบบไหน ผมจะยาวจะสั้นแค่ไหน เคยใส่ต่างหูรูโตขนาดไหน หนูจะทำ เราทำได้หมด อย่าเกรงใจเรา เราไม่ได้มีหน้าที่อดทน แต่มีหน้าที่ยอมรับ ถ้าสิ่งนี้จะกู้ความเชื่อมั่นของพวกหนูกลับคืนมาได้ ทำ เพราะสำหรับบ้าน กาญจนภิเษก เสื้อผ้าหน้าผมและร่างกายถือเป็นสิ่งอันศักดิ์สิทธิ์ที่เราจะไม่ ละเมิดโดยเด็ดขาด

การไม่รับมรดกทางความคิดของรัฐ โดยนัยคือไม่ยึดติดวิธีปฏิบัติ แบบดั้งเดิม โดยเฉพาะพื้นที่ซึ่งเป็น “กล่องดวงใจ” ของวัยรุ่น นั่นคือเสื้อผ้า หน้าผมและร่างกาย รวมไปถึงกฎเหล็กที่ไม่ใช้อำนาจ ความรุนแรง ใน ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับเยาวชน

แต่บางครั้งป้าก็ถูกท้าทาย ครั้งหนึ่ง มีพ่อแม่ของเหยื่อขับรถมาจอด หน้าบ้าน ด้วยความที่เราจำหน้าพ่อแม่เด็กได้ทั้งหมด พอเห็นเขาเรารู้เลย ว่าไม่ใช่พ่อแม่ลูกเรา เขาก็ตอบว่า “ใช่ ลูกฉันไม่ได้อยู่ที่นี้หรอก ลูกฉันถูก เด็กที่นี่ฆ่าตายไปแล้ว” ป้าจึงถามว่าเราช่วยอะไรเขาได้บ้าง คุณแม่คนนั้น ตอบว่า “ไม่ต้องมาช่วยอะไรฉัน ฉันอยากมาที่นี่เพื่อเห็นหน้าคุณนะและ ฉันได้อ่านจากสื่อต่างๆ ว่าที่นี่ทำอะไร มันไปฆ่าคนมานะ ลูกฉันตายไปแล้ว คุณดูแลเขาแบบนี้ได้อย่างไร ทำแบบนี้เอาหัวหรือตีนคิด” นี่เป็นแบบทดสอบ อย่างหนึ่งสำหรับป้า ป้าจึงขอโทษและบอกเขาว่า ถ้าคุณแม่ยินยอม ป้าขอ อนุญาตกราบเท้า หลังจากกราบแล้ว ป้าขออนุญาตพ่อแม่ให้เราทำแบบนี้เถอะ เพราะตั้งแต่ประเทศไทยเรามีสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมา ๖๐ กว่าปี เราใช้วิธี “ตาต่อตา ฟันต่อฟัน” มาโดยตลอด ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง อะไร ป้าอยากขอพื้นที่พิเศษ ป้าเชื่อว่าด้วยวิธีแบบนี้ เหยื่อคนที่สองจะเกิด ขึ้นได้ยาก แม้ลูกเราจะเป็นเหยื่อคนที่หนึ่งไปแล้วก็ตาม ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ ทำหายความเชื่อและความคิดที่แข็งแกร่งของเราว่าตกลงมันแข็งแกร่งจริงหรือเปล่า

ฉะนั้นวันแรกที่เรารับเด็กเข้ามา หลังจากผูกข้อมือเพื่อรับขวัญ ป้า จะพูดสองประโยคคือ หนึ่ง ไม่ว่าจะหนูจะอยากเป็นใครก็ตาม จงเป็น เสื้อผ้า หน้าผมและร่างกายของหนูจะเป็นสิ่งที่ศักดิ์สิทธิ์ที่ไม่ถูกละเมิด สอง ป้ามีความ เชื่อที่แข็งแกร่งมากว่า ถ้าปาฏิหาริย์มีจริง และเราพาหนูกลับไปในวันที่หนูฆ่า ใครสักคนจนต้องมารับผิดชอบการฆ่านี้ หนูจะไม่ฆ่า ไม่ปล้น ไม่โหมม ไม่ ได้เชื่อแค่ ๘๐-๒๐ แต่เชื่อเต็มร้อยว่าหนูจะไม่ทำ ฉะนั้นป้าจะขอให้หนูช่วย ป้าได้ไหม ถ้ามีคนมายืนอยู่หน้าบ้านเรา บอกว่าลูกเขาตายแล้ว เราทำแบบ นี้ได้อย่างไร ป้าตอบคนเดียวไม่ได้ลูก เพื่อให้เหยื่อทุกคนรับรู้ว่ามี วินาทีที่ผิดพลาดจริงๆ แต่เรายังมีหมื่นแสนล้านวินาทีที่ยังที่อยู่ เราอยาก พิสูจน์ให้เขาเห็น

การที่เราพยายามจะบอกทุกอย่างในใจเรากับเด็กๆ เป็นหนึ่งใน กลไกป้องกันตนเองของป้า เราแบ่งปันทุกข์สุขอย่างตรงไปตรงมา ไม่จิกกัด

หรือคำพวกเขา เป็นบทสนทนาเชิงบวกที่ดีกับพวกเขา และเยี่ยวยาวตัวเรา ให้เดินทางได้ต่อไปเรื่อยๆ แม้จะเจอปัญหาก็ตาม

### เชื้อโอบ “แสง” ของมนุษย์

ในการปฐมนิเทศเด็ก ทันทีที่ป่าผูกข้อมือรับขวัญและกอด ป้า สังเกตเลยว่าเด็กบางคนมีแสงในตัว บางคนอับแสงอย่างมาก ความเชื่อมั่น ในตัวเอง การสบตา บางคนสายตายังหลุกหลิก และเราจะเห็นชัดขึ้นเวลาที่ เขาแสดงตัวในกิจกรรมต่างๆ หน้าที่บ้านกาญจนภิเษกคือปล่อยให้ เด็กได้มีแสง เพราะถ้าเราใช้อธิพลเหนือเขา เมื่อถึงวันที่เขาต้องออกจาก บ้านหลังนี้ไปสู่ครอบครัวและสังคม เขาจะเอาอะไรมาหยุดยืนอยู่ต่อไป ถ้า เราไม่ปล่อยให้ด้านสว่างในตัวเขาเติบโต แม้เราจะรักเขามากแค่ไหนก็ตาม อาจจะช่วยให้ได้มากที่สุด ๓-๕ ปี ก็ต้องกลับไปอยู่ในจุดเดิมอีก วันหนึ่งเด็ก คนนี้ต้องจากไปมีสังคม มีครอบครัวของตัวเอง เป็นพ่อของเด็กผู้หญิง ของ เด็กผู้ชาย ฉะนั้นเราจึงต้องเริ่มให้คนแต่ละคนเป็นไทตั้งแต่วันนี้ ไม่ตกรออยู่ ภายใต้อาการควบคุมของใคร มีชีวิตเป็นของตัวเอง ไม่มีอะไรสายสำหรับการ เริ่มต้น เราจึงพยายามสื่อสารอย่างจริงใจให้เด็กเห็นชีวิตของตนเองทั้งระยะ ลั้นและระยะยาว

เด็กจำนวนหนึ่งที่มีต้นทุนในชีวิต เขาจะกลับไปอยู่ในจุดที่ค้นหาตัว เองจนเจอได้ แต่เด็กอีกจำนวนหนึ่งไม่มี จึงไม่มีภาวะผู้นำ เหตุที่เขาไป ประกอบอาชีพกรรมไม่ใช่เพราะเขาเลว แต่ต้องการการยอมรับ การต้องการ การยอมรับก็สะท้อนแล้วว่าเขาไม่มีภาวะผู้นำ มีกรณีตัวอย่างของเด็ก คนหนึ่งที่ป่าอยากแบ่งปัน ตอนที่เกิดเหตุฆาตกรรม เด็กคนนี้อายุ ๑๕ ปี เป็น ลูกครึ่งที่มาจากครอบครัวที่มีต้นทุนต่ำ ไม่ได้รับการยอมรับในชุมชน ถูก เพื่อนดูหมิ่นและล้อเลียน ไม่มีความสุขในห้องเรียน จึงหาทางออกด้วยการ ป่วนและเกเร หลังถูกกักตุนจากโรงเรียนก็ลาออก แต่ด้วยความที่อายุน้อย จึงไม่มีแรงจูงใจที่จะประกอบอาชีพใดๆ ทั้งสิ้น และที่สำคัญคือการออก

จากโรงเรียนทำให้เด็กเอาความเป็นผู้แพ้ติดตัวออกมาด้วย

เราต้องเข้าใจว่าเด็กที่ออกกลางคันไม่ใช่เด็กจบมหาวิทยาลัย ไม่ได้ ออกมาจากสถานศึกษาด้วยความภาคภูมิใจ แต่ออกมาแบบผู้แพ้ ฉะนั้นจึงไม่ แปลกที่เขาจะเดินไปหาผู้แพ้ด้วยกัน ไปหาพวกนักเลง เพราะเดินกับผู้แพ้ แล้วรู้สึกเข้าพวก เวลาเดินกับนักเลงก็จะมีคนมองเห็นและยอมรับ แต่พี่ๆ นักเลงก็ไม่ได้แสดงท่าทีว่าจะยอมรับเด็กธรรมดาๆ แบบเขา นอกจากใช้ไป ให้ชื่อเหล่า หยิบนู่นหยิบนี่ เช็ดปิ่น แต่เพียงแค่นี้คนหันมามองเวลาที่เดินไปไหน เขาก็รู้สึกว่ามีแล้ว เพราะถูกเห็น ภูมิใจตัวตน

วันหนึ่งพี่นักเลงทะเลาะกัน แม้พี่ๆ ไม่ได้สั่ง แต่เขาก็คิดว่าถึงเวลา แล้วที่ต้องพิสูจน์ตัวเองให้พี่ๆ เห็น จึงหยิบไม้หน้าสามพาดฟาดตรงข้ามจนตาย แต่พอฝังไม้ตาย และตำรวจมาจับ พี่ๆ นักเลงก็ไม่ได้มาเยี่ยมเขา ไม่ได้ คิดว่าเขาเจ๊ง กล้าตาย กล้าเสี่ยงแทนกู ทุกคนหายไปเลย เพราะพี่นักเลงก็ ไม่อยากเกี่ยวข้องกับคดี และด้วยความที่เป็นเด็ก อายุน้อย การฆ่าคน ท่ามกลางผู้คนมากมายจึงมีทั้งคนที่หมั่นไส้และคนที่ยกย่อง ซึ่งทั้งสองแบบ ไม่ได้ส่งผลดีสำหรับเด็กคนหนึ่ง หลังจากนั้นไม่นานเขาหลบหนีออกมา จากสถานพินิจ และรู้สึกว่าตัวเองเจ๊งขึ้นจริงๆ สุดท้ายพอถูกจับอีกรอบ และได้มาอยู่ที่บ้านกาญจนภิเษก วันนี้เขาอายุ ๒๑ ปี กำลังเรียนอยู่คณะ นิเทศศาสตร์ เขาไม่ใช่เด็กอายุ ๑๕ ปีที่ซุกอยู่ใต้ปีกใครอีกแล้ว วันเวลาค่อยๆ เปลี่ยนมนุษย์ แต่ไม่ใช่เปลี่ยนเองโดยธรรมชาติ ต้องมีพื้นที่การเติบโตที่ เอื้ออำนวย ป้าไม่รู้ว่าอีก ๒๐ ปีต่อมา ด้วยบาดแผลและเรื่องราวของเขา เขา อาจกลายเป็นใครสักคนที่มีความหมายกับคนอื่น นี่คือพลวัตของมนุษย์คน หนึ่งที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ

### พิสูจน์ตนด้วยความซื่อสัตย์

ในบ้านกาญจนภิเษก ไม่ใช่ว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนจะขึ้นขอบป้า ครั้ง หนึ่งที่พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา มาดูงาน ท่านถามว่า

ความสำเร็จของบ้านกาญจนาภิเษกคืออะไร ป้าตอบว่าที่นี่ไม่มีความเป็นราชการ ป้าใช้เวลา ๒-๓ ปี เพื่อพาเจ้าหน้าที่เดินออกมาจากระบบราชการ ที่แรกเจ้าหน้าที่ไม่ยอมรับป้า ป้าต้องทำให้เขาเห็นว่าป้าไม่เหมือนข้าราชการคนอื่นจริงๆ ไม่ใช่แค่คิดต่าง แต่ทำต่าง เช่น ป้าไม่เคยแตะต้องเงินและไม่เคยใช้รถของที่นี่เพื่อธุระส่วนตัว หากมีธุระไปประกันสังคม ป้าจะไปแท็กซี่ เสียเงิน ๖๐๐-๑,๐๐๐ บาท คนขับรถมีถึง ๓ คน รถมี ๔ คัน แต่ป้าก็ไม่ใช้ ไม่ใช่ว่าป้ารังเกียจ แต่ไม่ใช่สิ่งที่พึงใช้ได้ รถควรเอารถไปใช้เพื่อส่งเด็กไปศาล ไปร่วมกิจกรรมนอกสถานที่ ไปเยี่ยมบ้าน หรือพาเจ้าหน้าที่ไปประชุม ป้าอาจขอติดรถไปบ้างในจังหวะที่ป้ากำลังจะออกไปข้างนอกพอดี

ตลอดเวลาสิบกว่าปีของการทำงานที่บ้านกาญจนาภิเษก ความซื่อสัตย์ ถือว่าสำคัญ ถ้าเราพูดเรื่องใดแล้วต้องทำให้ได้จริง ทั้งการวางตัว เรื่องผลประโยชน์ การไม่เลือกปฏิบัติ ต้องทำให้คนอื่นหายสงสัย แน่نونเจ้าหน้าที่ อาจจะงงๆ ว่าจริงหรือเปล่า เพราะเวลาผู้บริหารเลี้ยงเจ้าหน้าที่และคนที่เกี่ยวข้องมักใช้เงินงบประมาณ แต่ป้าจะไม่แตะต้อง และใช้เงินตัวเอง เพราะถ้าเราวิจารณ์ใครต่อใครไปทั่วประเทศ แต่เราทำไม่ได้ ก็ยอมหมดความชอบธรรม สิ่งเหล่านี้ทำให้เจ้าหน้าที่รับรู้ได้ว่าป้าเป็นตัวจริง ทำจริง และส่งผลให้เขายอมรับเรื่องอื่นๆ ได้ง่ายขึ้น

ป้าเรียกแท็กซี่ไปกลับจากบ้านกาญจนาภิเษกกับบ้านที่เกษตร-นวมินทร์ ทุกวัน กลับบ้านดึกๆ บางทีแท็กซี่ยังถามเลยว่าจ่ายค่าแท็กซี่เดือนเป็นหมื่น ไหวได้อย่างไร แต่ป้ากลับคิดว่านี่เป็นราคาที่ต้องจ่าย และป้าเปิดพื้นที่ราคาที่ต้องจ่ายไว้กว้างมาก ถ้าเราทำอย่างสม่ำเสมอจะเห็นแรงกระเพื่อม และแรงนี้จะเป็นตัวบอกว่าเราควรทำต่อไป ป้ามีบรรทัดฐานที่เข้มแข็งมากเพื่อเตือนตัวเอง ป้าเคร่งครัดต่อตัวเองเพื่อทำสิ่งที่ตั้งความหวังไว้ให้เป็นจริง ฉะนั้นป้าให้หมดหน้าตัก เจ้าหน้าที่ก็จะพูดตรงๆ กับป้า ไม่บิดเบือน ไม่พูดลับหลัง อีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ทำได้แบบนี้อาจเป็นเพราะป้าอายุมากแล้วจึงมีความเสถียรมีความแกว่งน้อย อายุเยอะมันก็ดีแบบนี้ ทำให้เรามีต้นทุนมากพอจะ

แปรรูปเป็นพลังที่แท้จริงได้

### เปิดพื้นที่ประชาธิปไตย

ในการทำงานทุกอย่าง คนทุกคนสำคัญหมด พ่อแม่เด็กก็สำคัญ เด็กก็สำคัญ ทำให้ทุกเรื่องของบ้านกาญจนาภิเษกต้องทำประชาพิจารณ์ ล่าสุดมีเด็ก ๕ คนต้องไปทำงานกับทีวีบูรพา แต่เราจะเลือกเด็ก ๕ คนนี้อย่างไร เราจะไม่เรียกประชุมสหวิชาชีพ หาตัวแทนคุณหมอมหรือศาล แต่เสียงที่เราจะฟังคือเสียงของเด็กๆ เพื่อตักผลึกให้ได้ว่า ถ้าเราเดินไปสมัครงาน เราอาจเจอหนึ่งในเงื่อนไขของการสมัครงานว่า ต้องไม่เคยรับผิดทางอาญามาก่อน นั่นแปลว่าเราหมดโอกาสในสังคมแล้วขั้นหนึ่ง แต่วันนี้รายการทีวีบูรพาบอกกับป้าว่าเขาไม่สนใจประวัติ ไม่สนใจคดี แต่อยากได้เด็ก ๕ คนไปร่วมงานกับเขา ฉะนั้นนี่คือหน้าหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์ ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงได้จริงๆ เรากำลังบอกอะไรสังคม ดังนั้น ๕ คนนั้นควรเป็นใครดีลูก เด็กๆ ก็แลกเปลี่ยน แต่ไม่มีใครพูดถึงตัวเองเลย เพราะรู้ว่านี่คือภารกิจอันยิ่งใหญ่ ทุกคนรู้สึกว่าการส่งคนไปทำหน้าที่แทนพวกเขา

บ้านกาญจนาภิเษกเชื่อเรื่องการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมกับความ เป็นทีมมีจุดต่าง ในการทำงาน บางกลุ่มหรือบางคนอาจจะไม่ร่วมมือทั้งหมด คนที่มีภาวะผู้นำจึงต้องเข้าไปจัดการ ถ้าเป็นคนที่ทำงานอยู่นานแล้ว คนอื่นก็จะเกรงใจ แต่สำหรับป้าทำแบบนี้ไม่ได้ คุณอาจจะอาวุโสที่สุด แต่อย่าหวังว่าป้าจะประนีประนอม ป้าต้องเจรจาจากกลางว่าเราจะอยู่ร่วมกันอย่างไร ต้องคุยว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น ดังนั้นความเป็นผู้นำอาจเป็นสิ่งที่เราขับเคลื่อนได้ตลอดเวลา เพราะมันอยู่กับเรา แต่ความเป็นทีมต้องการการ กระตุ้นจึงจะขับเคลื่อนได้ มันไม่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ไม่ได้อยู่ที่ใคร คนหนึ่งโดยแท้ แต่ถ้ามันเป็นอุดมการณ์หนึ่งขององค์กร แล้วคนเอาเปรียบ ทำตัวเนียนๆ เราต้องมีบรรยากาศหรือสถานการณ์คอยกระตุ้น

สำหรับบ้านกาญจนาภิเษก ป้าจะใช้วิธีการประเมินผล ในบ้านจะมีเพื่อน

๕ คนประเมินเพื่อนทั้งบ้าน และมีอีก ๒ คนช่วยประเมิน ๕ คนนี้อีกที เพื่อทำให้เขารู้สึกโล่งใจซึ่งกันและกัน และศูนย์กลางแห่งอำนาจจึงไม่ได้อยู่ที่ป้า ป้าไม่ได้อาศัยอำนาจที่เด็ดๆ และเจ้าหน้าที่ยอมรับไปประเมินใคร ในการทำประชาพิจารณ์ ทุกคนจะเป็นศูนย์กลางแห่งอำนาจ ถูกแทรกแซง และถูกกระตุ้นได้เสมอ ซึ่งเราต้องตั้งกรรมการประเมินผลขึ้นมาด้วย คนที่อ่อนแอกที่สุดหรือเอาเปรียบคนอื่นที่สุดอาจต้องอยู่ในทีมประเมิน เมื่อมีเพื่อนอีก ๒-๓ คนนั่งอยู่กับเขา เขาจะทำได้ ซึ่งป้าพบว่าจัดการผู้ใหญ่ยากกว่าจัดการเด็ก นอกจากนี้ป้าต้องชัดเจนและจริงใจ อยู่ในจุดที่มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ เปิดให้เด็กๆ ได้ประเมินว่าบ้านกาญจนาภิเษกให้คุณและให้โทษอะไรกับเขาบ้าง ระยะเวลาสองปีที่อยู่กับเราเกิดจุดเปลี่ยนอะไร ไม่ใช่เอาเด็กมาให้ข่าวให้หน้าสองปีแล้วปล่อยไปโดยที่ไม่ทำอะไร ป้ารู้ว่าป้าจริงใจกับการทำงานนี้มาก งานชิ้นสุดท้ายก่อนปิดฝาโลง ป้าให้หมดหน้าตักจริงๆ ให้ทั้งเวลา ชีวิต ความจริงใจ และทุกๆ อย่าง

### เสถียร-อยู่ตัว-ยั่งยืน

เคยมีคนถามบ่อยๆ และน่าจะเป็นคำถามที่คลาสิคไปแล้วว่า บ้านกาญจนาภิเษกนี้ไม่มีป้าได้ไหม คำตอบคือทั้งได้และไม่ได้ เนื่องจากการทำงานในบ้านหลังนี้ตลอดเวลาที่สิบปี เราเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกันหมด ตั้งแต่ป้า เจ้าหน้าที่ เยาวชน รวมถึงพ่อแม่ของเยาวชนด้วย แต่แน่นอนหัวแถวคือป้า และป้าก็มีความเชื่อต่อเยาวชนที่ก้าวพลาดในเชิงบวกอย่างแข็งแรง และพยายามหรือเพียรอย่างมากที่จะขยายความเชื่อนั้นให้เป็นปฏิบัติการที่จับต้องได้ หรือพยายามให้เข้าไปอยู่ในวิถีปฏิบัติในแต่ละวัน ทุกๆ วัน จนถึงวันกลับสู่ครอบครัว วันแห่งอิสรภาพตามกฎหมาย ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายเหมือนหลายๆ เรื่องที่เรารู้กันอยู่ในสังคมไทย โดยเฉพาะเรื่องที่ผูกโยงกับความเชื่อและการปฏิบัติในกระแสหลักที่ถูกส่งต่อกันมาอย่างยาวนานจนตกผลึก แต่ก็ไม่ได้แปลว่าจะเปลี่ยนอะไรไม่ได้ แค่เปลี่ยนยากก็เท่านั้นเอง “จุดเปลี่ยน”

จึงไม่ใช่แค่การเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกันบนชุดความคิดและแนวปฏิบัติที่ผ่านการยอมรับร่วมกันเท่านั้น แต่ต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควรกว่าเราจะเข้าสู่พื้นที่ที่เรียกว่า “เสถียร-อยู่ตัว-ยั่งยืน” นั้นหมายความว่า “เป็นไปได้” แต่ต้องครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กล่าวไปแล้ว

ที่สำคัญ เราต้องไม่เลยเถิดไปถึงการโคลนนิ่งป้า ป้าไม่ใช่เจ้าของลัทธิ ไม่ต้องเหมือนป้า ป้าอายนะถ้าเจ้าหน้าที่พยายามพูดเหมือนป้า ก็อปปีจากป้า คุณก็คือคุณ ป้าก็คือป้า เราต่างมีบุคลิกที่แตกต่าง รสนิยมที่แตกต่าง แต่กรอบคิดและความเข้าใจของเราต่อเรื่องของเยาวชนที่ก่อคดี ก่ออาชญากรรม ต้องไม่แตกต่างกัน ตอนป้ามาใหม่ๆ เจ้าหน้าที่ก็ยังทำร้ายเด็กกันอยู่ ป้าถามว่าไปทำร้าย ชำเติมเด็กทำไม เจ้าหน้าที่บอกว่าแล้วป้าไม่นึกถึงเหยื่อบ้างหรือ ป้าต้องถามกลับไปว่า ขอโทษนะ บ้านกาญจนาภิเษกอยู่ในสังกัดกรมพินิจฯ มีหน้าที่ดูแล แก้ไข พันฟู เยียวยาผู้กระทำ ส่วนกระทรวงการพัฒนาสังคมฯ กระทรวงสาธารณสุขเขาดูแลเหยื่อ เยียวยาเหยื่อ ความรู้สึกสงสารเหยื่อของพวกเขาไม่ผิด แต่ถ้าเกลียดชัง ไม่ชอบผู้กระทำ ป้าคิดว่าคุณสับสน คิดไม่ถูก คุณต้องแยกให้ออก บ้านกาญจนาภิเษกมีหน้าที่แก้ไข พันฟู เยียวยาผู้กระทำ เราก็นึกถึงหลักการนั้น และที่สำคัญ ต้องทำบนความเข้าใจในระดับปัจเจกว่าเขามีจุดอ่อนตรงไหน ส่วนความเข้าใจระดับโครงสร้าง คือสังคม อาจมีทางเลือกให้คนบางกลุ่มอย่างจำกัด และเยาวชนที่ยืนอยู่ต่อหน้าเราในขณะนี้คือคนกลุ่มนั้น ซึ่งการทำให้เจ้าหน้าที่เข้าใจปัญหาเชิงโครงสร้างที่ผลึกหรือกระตุ้นให้เกิดปัจเจกผู้กระทำผิด ก็จะไปสู่จุดเปลี่ยนของเจ้าหน้าที่ได้ระดับหนึ่งเช่นกัน

เหมือนที่เยาวชนตอบแขกต่างประเทศที่มาศึกษาดูงานว่า หนังสือไหนดังที่บ้านกาญจนาภิเษกจัดให้เยาวชนดูสัปดาห์ละ 1 เรื่อง สามารถทำให้เยาวชนเปลี่ยนแปลงได้ เยาวชนตอบแขกผู้มาเยือนกลุ่มนั้นว่า ผมบอกไม่ได้หรอกครับว่าหนังสือไหนเปลี่ยนผมแต่ทุกๆ เรื่องมันค่อยๆ เปลี่ยนทีละนิด ทีละนิด ทีละนิด ไม่ได้เกิดขึ้นทันที ฉะนั้นบทเรียนเชิงรูปธรรมก็คือ อย่า

ลืมหันเวลากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนของเยาวชนคนหนึ่ง ในสมุดก่อนนอนว่า “ผมเริ่มชอบที่นี่แล้ว เพราะที่นี่ไม่เร่งให้ผมเป็นคนดี ผมกลัวมากเลยครับ เวลาใครเร่งให้ผมเป็นคนดี ผมแพ้ทุกที” ซึ่งเท่ากับเขากำลังบอกเราว่า การเปลี่ยนแปลงมนุษย์ต้องใจเย็น ต้องค่อยเป็นค่อยไป

เมื่อหลายสัปดาห์ก่อนก็มีแขกมาดูงานที่นี่อีก และเขาก็ถามคำถามทำนองเดียวกันนี้กับเยาวชนว่า ถ้าบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีป่ามลงจะไปต่อได้มั๊ย เยาวชนตอบแขกผู้มาเยือนกลุ่มนั้นว่า ผมเห็นด้วยกับป้าว่า “คนตายได้แต่หลักคิดต้องไม่ตาย”

### ระบบการศึกษาที่กำลังฆ่าเด็ก ๆ

การศึกษาบ้านเราหรืออาจจะค่อนข้างโลกมีปัญหา เพราะพยายามสร้างระบบการตรวจวัดที่ง่ายในการบริหารจัดการ แต่ผลผลิตผู้แพ้ขึ้นมาเป็นจำนวนมากอย่างง่ายดาย บางทีเราอาจต้องกล้าหาญพอที่จะเริ่มสิ่งใหม่ๆ โดยเริ่มต้นบนข้อเท็จจริงว่า มีผู้แพ้จริงๆ อยู่จำนวนมาก ร้อยละ ๖๖.๘๑ ของเด็กที่ทำความผิดและติดคุก หรือประมาณ ๓๕ คนต่อปี และเกือบร้อยละ ๗๐ ของเด็กอายุต่ำกว่า ๑๘ ปี ที่ทำความผิดปีละ ๓๕,๐๐๐-๕๐,๐๐๐ คน เป็นเด็กที่มีประวัติต้องออกจากโรงเรียนกลางคัน ชีวิตแย่ๆ เหล่านี้เป็นประจักษ์พยานว่าระบบการศึกษาผลิตคุกเด็ก ในอีกด้าน เรามีคนจำนวนหนึ่งที่ได้เกียรตินิยม จบปริญญา แต่ออกไปฆ่าตัวตาย หรือออกไปเป็นปัญหาสังคมในรูปแบบต่างๆ นี่เป็นด้านมืดของการศึกษา สะท้อนว่าต้นทุนของเราไม่เพียงพอ เรามาทบทวนได้ไหมว่า อะไรบ้างที่เราหลงลืม อะไรบ้างที่เกินความจำเป็น และถ้าจะหยิบออกไปบ้างก็ไม่ได้เสียหายเกินไป เราต้องกล้าหาญยอมรับเรื่องนี้

ป้าเป็นคนไม่ฝากความหวังไว้กับใคร ป้าลงมือทำเอง ที่บ้านกาญจนาภิเษกจึงเรียนหนังสือน้อยที่สุด เพราะเรียนเยอะจึงถูกผลักให้มาติดคุก พ่อแม่ก็จะงง และอยากให้ลูกเรียนหนังสือ บ้างถามว่าเราจะสอนวิชาชีพระยะไหน เรา

ตอบว่าไม่เรียนเยอะ เพราะในคุกมีทั้งเจ้าของธุรกิจ ผู้อำนวยการ วิศวกร ทหาร เจ้าอาวาส คนเหล่านั้นมีอาชีพกันทั้งนั้น แต่ก็ยังติดคุก ฉะนั้นการติดคุกจึงไม่ใช่เรื่องของคนไม่มีงานทำ แต่เป็นเรื่องของการรับมือกับปัญหาที่ผ่านเข้ามาในชีวิตไม่ได้ บ้านกาญจนาภิเษกจึงเน้นการเรียนวิชาชีวิตถึงร้อยละ ๕๐ เรียนวิชาหนังสือร้อยละ ๒๕ เรียนวิชาชีพร้อยละ ๒๕

เราพยายามทำให้วิชาชีวิตเป็นวัคซีนติดตัวเด็ก ช่วยให้เขารับมือกับสิ่งที่มารุมเร้าเขาได้ ถ้าเขาออกไปแล้วเจอเด็กผู้หญิงคนหนึ่งแต่งตัวโป๊ เขาเคยรู้สึกได้ไปอนุญาตแซว ตอนนั้นเขาเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ นี่เป็นสิทธิในร่างกาย ไม่ควรให้ใครมาจบบ้างล่วงเกิน บางวันเราดูหนัง วิเคราะห์หนัง และถอดรหัสหนังกัน นำบางมุมของหนังมาสะท้อนและเป็นคำถามในชีวิต ด้านพ่อแม่ก็ยอมรับเพราะเห็นการเปลี่ยนแปลง เด็กบ้านกาญจนาภิเษกจะได้กลับบ้านเดือนละครั้ง พ่อพ่อแม่เห็นลูกหนึ่งขึ้นเป็นมนุษย์ขึ้นก็ดีใจ แม้ว่าจะเปลี่ยนไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์

สำหรับป้า ระบบการศึกษาต้องถูกชำระสะสางอย่างจริงจัง ไม่ใช่แค่เปลี่ยนวิชา แม้เครื่องแบบก็ต้องยกเลิก ป้าเคยพูดแรงๆ กับคุณอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เนื่องจากเป็นหนึ่งในผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้แสดงความคิดเห็นเรื่องการศึกษา ป้าพูดว่า “ถ้าป้าเป็นโจร เป็นคนชั่ว มีอาวุธ มีกระสุน ๖ นัดอยู่ในรังปืน ป้าฆ่าคนได้ ๖ คน แต่ถ้าป้ามีอุดมการณ์ทางการศึกษาที่ผิดพลาด ป้าฆ่าคนได้เป็นแสน เขาอาจจะไม่ตาย แต่ตายไปแล้วในความเป็นมนุษย์ ป้าคิดว่าประเทศไทยฆ่าคนไปแล้วเป็นแสน เราต้องเปลี่ยนแปลง”

เรื่องนี้พิสูจน์ให้เราเห็นว่า เราพึ่งผู้นำที่ห้อยท้ายด้วยตำแหน่งนักการเมืองไม่ได้ เราต้องพึ่งตัวเอง แม้เขาจะมีหน้าที่สำคัญอย่างรัฐมนตรี แต่เราเห็นชัดเจนเลยว่า พวกเขาทำให้สังคมบอบช้ำมากกว่าสร้างการเปลี่ยนแปลง และในเมื่อกลไกยังเป็นเช่นนี้ ทำให้เราจำต้องยอมรับเรื่องที่ไม่ควรยอมรับ สิ่งที่เราจะทำได้คือ ต้องไม่ฝากความหวังไว้กับคนเหล่านั้น หากเราเห็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อเด็ก ต่อมนุษย์ ที่มีพลังต่ออรองทางสังคมน้อยกว่า เราก็ทำแทน



เช่น บ้านกาญจนาภิเษก เราไม่เชื่อเรื่องการศึกษากระแสหลัก เราเชื่อว่าเด็กต้องมีทุนชีวิต ทุนประสบการณ์ ซึ่งไม่ใช่อยู่แค่ในห้องเรียน แต่อยู่ในพื้นที่ข้างนอกด้วย เมื่อโรงเรียนไม่เปิดพื้นที่ให้เด็กเหล่านี้ เพราะอุดมการณ์ทางการศึกษาไม่เอื้อ เราจะทำมันขึ้นมาเอง ไม่ต้องรอให้พรรคการเมืองส่งนักการเมืองในชื่อของรัฐมนตรีมาทำให้เรา ท่านไม่ทำ เราไม่ว่า เราจะทำเอง ใครถนัดทำโฮมสคูล ทำไป ประกาศให้โลกรู้ว่าลูกของเราจะรับมือได้ทั้งในและนอกห้องเรียน ทำจนกระทั่งเชื่อมั่นและมั่นใจในสิ่งที่ทำ ในวันที่มันจำเป็นต้องเปลี่ยนจริงๆ เราจะมีต้นทุนมากพอ นำองค์ความรู้และประสบการณ์ของเราไปทำงานตรงนั้นได้ ✕



ภาพ : ธนาคารไทยพาณิชย์

## ผู้นำกับความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ

สัมภาษณ์ คุณหญิงชฎา วัฒนศิริธรรม

- ✘ คุณหญิงชฎา วัฒนศิริธรรม จบการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทด้าน Natural Sciences & Economics จาก University of Cambridge ประเทศอังกฤษ และปริญญาโทด้าน Economics Development จาก Williams College ประเทศสหรัฐอเมริกา เริ่มต้นชีวิตการทำงานที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ก่อนจะเข้าร่วมงานกับธนาคารไทยพาณิชย์เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๘ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารไทยพาณิชย์ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๒-๒๕๕๐ ซึ่งเป็นสตรีคนแรกๆ ที่ดำรงตำแหน่งนี้ และได้รับรางวัล Best CEO of the Year ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔ จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คุณหญิงชญาเป็นบุคลากรด้านการบริหารธุรกิจผู้มากด้วยประสบการณ์การทำงานด้านการเงินการธนาคารมากกว่า ๔๐ ปี ผ่านเหตุการณ์ร้อนหนาวทุกฤดูกาลของเศรษฐกิจไทย ทำให้สามารถอธิบายความหมายและคุณสมบัติของผู้นำเชื่อมโยงกับแง่มุมของการบริหารธุรกิจว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงและระบบบรรษัทภิบาลที่ดี การผ่านมรสุมอันหนักหน่วงของวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ทำให้เธอสรุปได้ว่า กฎแจลส์คำขวัญที่ทำให้ห้องค์กรขนาดใหญ่และมีประวัติความเป็นมาอันยาวนานแห่งหนึ่งสามารถฝ่าฟันอุปสรรคและอยู่รอดมาได้จนปัจจุบันคือ การเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติมส่วนผสมใหม่ๆ เข้ามาในการบริหารองค์กร และความสามารถจัดการให้ทุกฝ่าย ทั้งผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร และพนักงาน พุดคุยและมองเห็นปัญหาร่วมกัน

### คิดเป็น ทำเป็น พูดเป็น และสื่อสารเป็น

ในฐานะผู้คร่ำหวอดในแวดวงธุรกิจการเงินมานาน คุณหญิงชญา มองเรื่องของภาวะผู้นำผ่านมิติของนายจ้างและลูกจ้างในวงการธุรกิจ คุณหญิงถึงเล่าตัวเองว่า เวลาต้องกรอกแบบสอบถามว่ามีอาชีพอะไร แม้ทางราชการจะมีช่องให้กรอกต่างๆ นานา แต่ก็สรุปได้ว่าดิฉันคือลูกจ้างในวงการธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากนักธุรกิจที่เป็นนายทุนหรือเป็นเจ้าของกิจการเอง เพราะนายทุนหรือเจ้าของกิจการย่อมทำงานเพื่อให้กิจการของตนเติบโตและมีกำไรหลายรายเป็นทั้งผู้ควบคุมนโยบายและเป็นผู้ปฏิบัติ ส่วนลูกจ้างนั้น แม้เราจะนิยามว่าเป็นผู้ปฏิบัติ แต่ลูกจ้างก็มีความรับผิดชอบต้องทำหน้าที่แทนนายจ้างไม่ยิ่งหย่อนไปจากเจ้าของกิจการเท่าไรนัก และไม่เพียงปฏิบัติหน้าที่ที่แทนเจ้าของ ยังต้องฟังว่าเจ้าของต้องการอะไรด้วย ในฐานะเป็นลูกจ้างเราต้องดูว่าได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการอะไร ถ้าเราตัดสินใจแล้วก็ต้องรับผิดชอบเต็มที่ ปลอดภัยไม่ได้นอกจากปลอดภัยตัวเอง นี่คือการประสพการณ์ของตนเองในฐานะลูกจ้างในวงการธุรกิจ

ความเป็นผู้นำเป็นได้ในหลายมิติด้วยกัน ในเชิงนามธรรม หมายถึง ผู้นำทางความคิดที่โน้มน้าวใจให้คนอื่นคิดตาม เป็นผู้มีจินตนาการ คิดกลยุทธ์เก่ง รู้วิธีการที่จะไปถึงเป้าหมาย อาจเป็นวิธีที่คนอื่นยังไม่ถึง แล้วกลยุทธ์นั้นอาจได้ผล ในสมัยนี้เรามักพูดถึงนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งในศักยภาพที่ผู้นำพึงมี อย่างไรก็ดี ผู้นำทางความคิดเกือบทุกคนต้องมีโอกาสพบปะในการปฏิบัติด้วยไม่มากนักน้อย

อีกมิติหนึ่งของผู้นำคือการเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นการนำด้วยการกระทำ ปฏิบัติตามแนวทางที่ตัวเองคิด ไม่ได้เพียงคิดบนหอคอยอย่างเดียว แต่ลงมากับปฏิบัติด้วย ถ้ามองแบบกว้างๆ คือ ผู้นำต้องคิดเป็น ทำเป็น พูดเป็น สื่อสารเป็น ถ้ามีไม่ครบทั้งหมดก็เป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ ส่วนสไตล์การนำก็แล้วแต่บุคลิกและความถนัดของแต่ละคน

การเป็นผู้นำแปลว่ามีผู้ตาม ฉะนั้นต้องสื่อสารให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามนำแนวทางที่เราอยากให้เป็นไปปฏิบัติ ผู้นำต้องมีทักษะในการวาดภาพวาดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเห็น เพื่อให้เขาเห็นด้วยกับเรา ผู้นำส่วนใหญ่ในโลกนี้ต้องรู้จักเอาบทเรียนจากอดีตมาใช้ และที่สำคัญมากคือต้องมองอนาคตจากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นี่คือความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สื่อสารไปแล้วคนฟังรู้สึกได้ว่า ใช่ นี่แหละคือสิ่งที่คนฟังหรือผู้ตามอยากเห็น อยากได้ และมีวิธีการที่ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ อาจจะระดมความคิด ระดมความรู้ ชักจูงให้ปฏิบัติ สำหรับดิฉัน การสื่อสารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เริ่มจากวิสัยทัศน์ที่เป็นที่ยอมรับ แม้จะเป็นวิสัยทัศน์ที่แปลกใหม่ก็ต้องอธิบายความให้ได้ว่าทำไมถึงดี

### เสียงสำคัญที่สุดคือเสียงกตัญญู

แม้ว่าเราจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถรอบด้าน แต่วิสัยทัศน์หรือการปฏิบัติก็อาจผิดได้ อย่างอดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ที่เป็นตัวอย่างของการนำที่ผิด เขามีความสามารถพูดจนคนเคลิบเคลิ้ม แล้วถ้าเราเกิดมีผู้นำแบบนั้น เป็นไป

ได้ไหมที่จะมีคนคอยกระตุ้นเตือนให้เขาไปในทิศทางที่ถูกต้อง ฉะนั้นผู้นำที่ดีและเก่งจะต้องพยายามฟังเสียงให้รอบด้าน ดิฉันเห็นว่าเสียงที่สำคัญที่สุดคือเสียงคัดค้าน เพราะอยากรู้ว่าค้านด้วยเหตุใด เรื่องที่ถูกห้วง ถูกเตือน เราควรให้น้ำหนักและให้ความสำคัญมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้เราต้องฟังเสียงของผู้ร่วมลงทุน (financial investor) อย่างผู้ถือหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ เขาอาจมีข้อคิดเห็นต่างๆ นานาเกี่ยวกับบริษัท ผู้บริหารต้องฟังเสียงเหล่านั้นว่าบริษัทหรือองค์กรควรมีบทบาทอย่างไร มีกลยุทธ์อย่างไรจึงจะเหมาะสม ควรขยายตัวให้เร็วหรือปรับตัวสู่เทคโนโลยีใหม่อย่างไร เป็นต้น

บ่อยครั้งคนจะคิดว่าเสียงค้านคือเสียงนกเสียงกาที่ไม่สำคัญ ทั้งที่จริงๆ แล้วในหลายเหตุการณ์เป็นจุดสำคัญมาก เช่น สมัยเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจและการเงินเมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๐ ในช่วงรัฐบาลของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ มีการค้นพบแหล่งก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย และได้พัฒนาธุรกิจปิโตรเคมี จนมีคำขวัญในยุคนั้นว่า “โชติช่วงชัชวาลย์” ต่อมาก็ยุคพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ที่ตั้งใจเปลี่ยนสนามรบเป็นสนามการค้า การขยายตัวของเศรษฐกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว เกิดธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การค้าขายที่ดิน มีการก่อสร้างอาคารต่างๆ มากมายจนปริมาณเกินความต้องการ ช่วงนั้นนักการเงินการธนาคารต่างประเทศหลายคนเริ่มเตือนให้ระวัง เพราะช่วงนั้นประเทศในทวีปอเมริกาใต้อย่างบราซิลและเม็กซิโกเริ่มเกิดปัญหาเศรษฐกิจ คนไทยก็บอกว่าไม่หรอก เรามีบทเรียน เรารู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ เกือบทุกคนในวงการธุรกิจพูดอย่างนั้น ทุกอย่างกำลังไปได้ด้วยดี สุดท้ายก็เป็นปัญหาในที่สุด เพราะมีหลายเรื่องมาก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจระดับชาติ แม้จะมีเสียงเตือน แต่เราคิดว่าเราไม่เหมือนเขา เราเข้าใจว่าเรศึกษาบทเรียนจากเขา แต่เราอาจจะไม่ได้เข้าใจถ่องแท้ ข้อมูลอาจไม่เพียงพอ ไม่ครบถ้วน ทำให้วิเคราะห์ผิดพลาด

## ความรับผิดชอบ

การเป็นผู้นำและมีผู้ตามนั้นเป็นความรับผิดชอบสูง ปกติแล้วเราบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อชีวิตตัวเองได้ แต่ถ้าต้องรับผิดชอบต่อคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน องค์กร หรือประเทศชาติ จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสูง เพราะคุณภาพของการนำพาจะกระทบกับชีวิต แนวคิด และความเป็นอยู่ของผู้ตาม เหมือนจำฝูงที่พาฝูงข้ามแม่น้ำ จำฝูงต้องตรวจดูอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เมื่อเห็นว่าปลอดภัยจึงพาฝูงไป นี่เป็นความรับผิดชอบต่อที่แม้แต่ในกลุ่มสัตว์ก็ยังมีสัญชาตญาณนี้ สำหรับคนก็ยิ่งต้องมียุติมากกว่าเป็นทวีคูณ

ฉะนั้นหากรักจะเป็นผู้นำที่มีผู้ตาม ก็ต้องมีความรู้ลึกซึ้งรับผิดชอบต่อติดตามมาด้วย เราต้องคอยดูอยู่เสมอว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ต้องคิดให้มาก คิดให้ถึง สไลด์ของการบริหารจัดการอาจจะมีแนวรุกและแนวรับ เราต้องดูว่าเรากำลังรุกหนักดีแล้วหรือรุกมากไป และต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ อย่างดี ก่อนตัดสินใจ ต้องรู้และเข้าใจในความต้องการของสินค้าหรือบริการของเรา ต้องเปรียบเทียบกับเจ้าอื่น และเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่คาดเดาไม่ค่อยได้ด้วย การคิดล่วงหน้าคือสิ่งที่ผู้นำทำตลอดเวลา เพราะต้องตั้งเป้าว่าจะไปถึงตรงไหน อย่างไร

และเมื่อตัดสินใจไปแล้วก็ต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น ผลลัพธ์จะดีหรือไม่ก็เป็นความรับผิดชอบของเราเอง หากผิดพลาด เราจะโทษให้คนอื่นไม่ได้ จะชี้นิ้วใส่ลูกน้องไม่ได้ หรือหากเป็นไปด้วยดี เราก็ต้องไม่หลงและเมื่อได้ประโยชน์หรือคำชมก็ต้องแบ่งปันกันในทีม การแบ่งปันกันเป็นเรื่องที่ดีมาก ไม่ว่าในสถานการณ์ไหนก็ตาม

## การบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล

สมัยก่อนเกิดวิกฤตต้มยำกุ้งปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ระบบการบริหารจัดการภาคธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจการเงิน เพิ่งเริ่มพูดถึงการบริหารความเสี่ยง แต่

มีคนเอาเรื่องนี้ไปใช้น้อย ทำให้เราขาดระบบการวางแผนตั้งรับ ขาดการกลับมาทบทวนตัวเอง และถามตัวเองว่าหากสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้จะอย่างไร การบริหารความเสี่ยงคือการมองภาพกว้างว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่น่าคำนึงถึง ขอบเขตแค่ไหนที่เราจะรับไหว แล้วเราจะพิจารณาจากสถิติตัวไหน นอกจากนี้เรายังสามารถนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเข้ากับหลักการบริหารความเสี่ยงด้วย

อย่างด้านบริหารกิจการ ก็ไม่ใช่กู้เงินกินกำลังตนเอง แต่ต้องมีทุนระยะยาว เมื่อก่อนมักกู้เงินตัว ๕๐ เท่า บางที่ยังแต่งตัวเลขอีกว่ากู้จากธนาคารเท่านี้ จากประชาชนเท่านี้ แต่ที่กู้นอกระบบหรือกับเครือข่ายที่ไม่บอกวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจึงเป็นบทเรียนที่มีค่ามหาศาลมาก ทำให้วงการธุรกิจการเงินต้องพยายามปรับปรุงตัวเองด้วยการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและระบบบรรษัทภิบาล (corporate governance) เราพบว่าการทำงานสองเรื่องนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างมาก

หลักจริยธรรมคือหลักความรับผิดชอบชั่วดี ในขณะที่บรรษัทภิบาลดึงเอาเรื่องที่ต้องดึงตามของหลักจริยธรรมมาขยายความว่าเราจะต้องทำอะไร อย่างไร บรรษัทภิบาลมีหลักการคือความโปร่งใสและคุณธรรม ดูแลผู้ที่เกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่าย ไม่ใช่แค่ลูกค้าเท่านั้น ดังนั้นบรรษัทภิบาลคือการปกครองที่โยงกับหลักจริยธรรมมาเป็นฐานการปฏิบัติงานของบริษัท

แน่นอนว่าจริยธรรมต้องเริ่มจากตัวบุคคล แต่ขณะเดียวกัน เราก็พัฒนาองค์กรให้เกิดค่านิยมทางจริยธรรม (ethical value) ได้ องค์กรส่วนใหญ่มักมีบทบัญญัติประจำองค์กรว่า เขาให้คุณค่าอะไรในการปฏิบัติงาน อาจใช้คำว่าค่านิยม (core value) หรือวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ดิฉันเชื่อว่าถ้าไม่มีหลักการทางจริยธรรมหรือความรับผิดชอบชั่วดีเลย องค์กรจะไปไม่ได้ไกลนัก

## การเดินทางผ่านมรสุมของธนาคารไทยพาณิชย์

ดิฉันขึ้นมาทำงานบริหารในช่วงที่สถานการณ์เศรษฐกิจของธุรกิจประเทศ โลก และองค์กรไม่ค่อยดี ด้วยความจำเป็นที่จะต้องรักษาองค์กรให้รอด เราจึงจำเป็นต้องทำอะไรที่แตกต่างไปจากเดิม ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจพนักงานลาออกไปประมาณร้อยละ ๑๔ หรือ ๑,๔๐๐ กว่าคน หลังจากนั้นเราก็ค่อยๆ เริ่มต้นใหม่ โดยมีหลักให้เกิดการกำกับงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ด้านกรรมการกับผู้ถือหุ้นก็เข้มแข็ง สนับสนุนให้ฝ่ายจัดการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่ทะเลาะกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

องค์กรธนาคารต้องมีผู้ถือหุ้น โชคดีที่เรามีผู้ถือหุ้นใหญ่ที่มีความสามารถ สนับสนุนผู้บริหาร และช่วยเป็นผู้นำเชิงความคิด สิ่งที่ดีฉันทำหรือคิดตอนนั้นก็คือทำอะไรองค์กรถึงจะอยู่รอด เราต้องเปลี่ยนแปลง ซื่ออ่อนแอให้กลายเป็นโอกาส เราทำหลายอย่าง เช่น การเปลี่ยนผู้บริหารระดับกรรมการอย่างน้อยครึ่งหนึ่งเพื่อจะได้ความคิดความอ่านใหม่ๆ ไปดูงานว่าคนอื่นเขาปรับปรุงแก้ไขและเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างไร ศึกษาและเอาวิชาจากโลกมาใช้ บางที่เขาจ้างที่ปรึกษาค่าตัวแพงๆ ซึ่งแนวคิดเขาไม่ผิดแต่อาจผิดบ้างในรายละเอียด ก็เป็นอีกเรื่องที่ได้ทำ ส่วนที่สำคัญคือต้องให้กรรมการในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้บริหาร และพนักงาน ได้มองสถานการณ์ร่วมกัน ถ้าคุยกันรู้เรื่องก็แก้ปัญหาไปได้เยอะ

ตัวดิฉันเองไม่ชอบทุบตีอะไร สิ่งไหนที่รู้สึกว่าจะยังดำเนินไปได้ก็จะเก็บเอาไว้ อะไรที่เห็นความอ่อนแอก็พยายามปรับปรุง แต่มีเรื่องหนึ่งที่เราไม่ยอมปล่อยคือ ของเดิมที่เคยทำมาจนเป็นรากฐานความสำเร็จยังทำงานได้ดีอยู่หรือไม่ บางคนมองว่าไม่ควรไปแก้สิ่งที่มันยังดีอยู่ แต่มองอีกแง่คือทำให้เราไม่มีโอกาสทำอะไรใหม่ ตรงนี้เป็นจุดก้าวข้ามที่สำคัญ เราอาจได้สิ่งที่ดีกว่าจากการเปลี่ยนของเดิมที่ดีอยู่แล้วก็ได้ ที่พูดถึงเรื่องนี้เพราะในช่วงที่ดิฉันมีหน้าที่รับผิดชอบ ดิฉันใช้เวลาครึ่งหนึ่งไปกับการแก้ไขของที่มี

มาในอดีต อีกครั้งดูแลการทำมหากินให้อยู่รอดในปัจจุบันและวางรากฐานในอนาคต

องค์กรเบบธนาคารไทยพาณิชย์ไม่ใช่เพิ่งเกิด ณ วันนี้ ๑๐๗ ปีแล้ว เป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อมั่น ตัวพนักงานเองก็รู้สึกว่างค์กรนี้ผ่านร้อนผ่านหนาวหลายครั้ง น่าจะอยู่ต่อได้ เราต้องช่วยกันให้อยู่รอด ทำให้เราได้รับความร่วมมือจากพนักงานดีมาก ตัวดิฉันเองที่เป็นผู้บริหารมานาน ๒๐ กว่าปี ก็เปิดรับผู้บริหารรุ่นใหม่ กรรมการรุ่นใหม่ ให้มาช่วยกันดู ช่วยกันคิดว่าควรจะทำอะไร อย่างไร ช่วงเวลาที่ธุรกิจกำลังปรับรุ่งแก้ไขตัวเอง เราจะทำมากน้อยแค่ไหน ตอนไหนควรรุกเต็มที่ ช่วงไหนต้องกลับมาดูตัวเองเพื่อปรับปรุงแก้ไข จะเอาคนเดิมมาทำ เอาไอเดียใหม่ๆ มาช่วย หรือผสมผสาน โชคดีมากที่องค์กรเราไม่เล็กไม่ใหญ่ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ถือหุ้นและพนักงานที่ให้ความเชื่อถือและเชื่อมั่นในกันและกันสูง ถ้าผู้บริหารบอกให้ทำ ทุกคนทำหมด ในช่วงที่ดิฉันทำงานบริหารที่ธนาคารไทยพาณิชย์ เราได้ผู้นำที่ค่อนข้างเข้มแข็ง เช่น อาจารย์ประจิตร์ ยศสุนทร ท่านมาจากธนาคารแห่งประเทศไทย มีความคิดริเริ่มที่ดีหลายเรื่อง จนมาถึงยุคคุณธารินทร์ นิมมานเหมินท์ ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ท่านมีความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการวิเคราะห์และริเริ่มงานใหม่ๆ ถือเป็นความโชคดีที่เราได้ผู้นำที่เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ

### เมื่อทุกคนมีสำนึกของความเป็นพลเมือง เราอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ

ดิฉันเริ่มทำงานที่ธนาคารแห่งประเทศไทยรุ่นที่ยังมีอาจารย์ป่วย อีภภรณ์ ที่ทุกคนเคารพนับถือมากทำงานอยู่ ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีมากในการทำงาน เพราะได้เห็นทั้งความสามารถ วิธีบริหารจัดการ และความทุ่มเทหลายท่านถือว่าอาจารย์ป่วยเป็นสุดยอด หรืออย่างคุณหญิงสุภาพ ยศสุนทร ก็เป็นผู้หน้าที่ดีมาก ตอนนั้นมีพนักงานที่เพิ่งจบการศึกษาจากต่างประเทศมาใหม่ๆ หลายคน ทุกคนได้รับการดูแลอย่างดี ท่านมอบหมายงานให้พวก

เราอย่างเต็มที่ คล้ายๆ โยนลงน้ำ คือให้รับผิดชอบเลย แล้วคอยชี้แนะสนับสนุน ซึ่งเป็นวิธีการสอนคนของท่าน

ดิฉันจึงมีแนวคิดและแนวระหว่าว่า อย่างแรก เมื่อเราจะทำอะไร เราต้องตรวจสอบว่ามีข้อมูลเพียงพอไหม เป้าหมายคืออะไร และจากจุดนี้ที่เรายืนอยู่ เราต้องทำอะไรบ้าง

สอง ต้องวางแผนเป็นขั้นตอนไป แต่ก่อนเราไม่เคยคิดถึงการบริหารความเสี่ยง เราคิดว่ามันจะดำเนินไปเองโดยธรรมชาติ ทำให้ทำงานไม่เป็นระบบ ข้อสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือการจัดการที่ดี เราต้องมีกรอบการคิดและการทำงานที่ชัดเจนและละเอียด จึงจะทำให้เราไม่ผิดพลาดนัก เราต้องรู้ว่าจะระบบก็คือระบบ

และส่วนสุดท้ายคือการปฏิบัติ เวลาปฏิบัติก็ต้องแน่ใจว่าทำจริง มีระบบประเมินผลที่วัดได้ว่าทำจริงหรือไม่ สิ่งที่ทำสมเหตุสมผลหรือเปล่า ผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นอย่างไร ต้องมีการคิดทบทวนกลับไปกลับมาตลอดเวลา เหมือนที่วิทยาศาสตร์บอกว่าอนุภาคอิเล็กตรอนจะวิ่งกลับไปกลับมาตลอดเวลา การตรวจสอบคือการใส่พลังงานประเภทหนึ่งลงไปในงานนั้นๆ ฉะนั้นเราต้องมองให้เห็นว่างานที่ต้องทำคืออะไร พยายามคิดให้กว้าง บริหารความเสี่ยงด้วยข้อมูลที่เพียงพอ เปิดให้คนมาช่วยเราให้ได้มากที่สุด ถ้าไม่มีคนก็ต้องหามาเพิ่ม นี่คือองค์ประกอบที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

หากทำงานแล้วผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่เราคาดคิด บางครั้งเกิดเหตุไม่คาดฝันขึ้น แต่ถ้าเราแน่ใจว่าเราจริงใจ พยายามใช้สติปัญญา พลัง และความคิดความอ่านอย่างเต็มที่แล้ว แม้ผลจะไม่ถูกใจ ถูกบ่น ถูกว่า ก็ให้ถือว่าเราทำดีที่สุดแล้วภายใต้ทางเลือกต่างๆ ที่มี มันช่วยให้เราไม่เศร้าหมองมากเกินไป หลังจากนั้นค่อยมาวิเคราะห์ว่าเพราะอะไรถึงพลาด นำมาใช้เป็นบทเรียนต่อไป

เมื่อมองมายังสังคมไทยทุกวันนี้ พบว่าคนรุ่นใหม่ความรู้ดีขึ้นมาก ทั้งกว้าง ลึก และเป็นสากล เรื่องเทคโนโลยีก็ไม่ได้ล้าหลังใคร เราเรียนรู้ได้เร็ว

และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างเหมาะสมได้ แต่ด้วยความที่มีภาวะการแข่งขันสูง ต่างคนต่างจะต้องอยู่แนวหน้าให้ได้ ทรัพยากรมีก็น้อยลงๆ ร่อยหรอไปเรื่อยๆ จิตสำนึกที่จะดูแลส่วนรวมจึงขาดหายไป ทำน้อยลงเรื่อยๆ ต้องให้เราเตือนเรื่อยๆ ทั้งที่เป็นเรื่องที่ไม่ควรเตือนเตือน มันควรเป็นจิตสำนึกโดยธรรมชาติ เป็นจิตสำนึกของพลเมืองดี (good citizen)

อย่างไรก็ตาม สภาพการเมืองที่เป็นไปอยู่หน้าจะช่วยกระตุ้นให้เรา กลับมาคิดเรื่องนี้มากขึ้น การเรียนการสอนก็ไม่ได้สอนให้คิด เน้นแต่เนื้อหาสาระ ทำให้คิดไม่เป็น ไม่เห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ ไม่อย่างนั้นเราจะไม่เห็น “โครงการโตไปไม่โกง” น่าแปลกใจว่าทำไมถึงต้องมีโครงการแบบนี้ เราไม่ได้สอนกันมาหรืออย่างไรเรื่องการแบ่งปัน การให้โอกาสที่เท่าเทียม ซึ่งควรจะเป็นนิสัยที่มีมาตั้งแต่เด็ก สร้างนิสัยที่คิดเป็น ทำเป็น

อย่างที่ดิฉันกล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ว่า ผู้นำคือคนที่คิดเป็น ทำเป็น สื่อเป็น คุณสมบัติเหล่านี้จริงๆ ไม่ควรมีเฉพาะคนที่มีตำแหน่งผู้นำ แต่หากควรมีในทุกคน คือมีสำนึกของความเป็นพลเมือง เราไม่ทำตัวให้เป็นปัญหา หรือภาระกับใคร ถ้าประเทศชาติมีพลเมืองเช่นนี้จำนวนมากก็จะเกิดความเข้มแข็ง เพราะทุกองคฺุทำงานได้ดี ไม่ต้องมีผู้นำก็ยังได้

คนเราทุกคนมีเวลาแค่วันี่สิบสี่ชั่วโมงต่อวัน เราต้องพยายามจัดลำดับความสำคัญว่าจะทำอะไร ไม่ทำอะไร แล้วไม่ลืมนแบ่งเวลาให้ตัวเอง มนุษย์เราเป็นสัตว์สังคม ไม่ได้อยู่ด้วยตัวคนเดียวโดดเดี่ยว ความสุขเกิดขึ้นจากการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นในเชิงความคิดอ่าน การได้หยอกล้อ การมีความรักเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นมนุษย์ ฉะนั้นควรเตือนตัวเองว่าไม่ว่าจะมีภารกิจการทำงานมากน้อยแค่ไหน เรื่องครอบครัวและเพื่อนฝูงเป็นเรื่องสำคัญ ต้องใช้เวลา ไม่มุ่งแต่การทำงานอย่างเดียว ชีวิตต้องใช้ให้รอบด้าน ดิฉันมีปรัชญาชีวิตว่าอย่ามุ่งทำแค่อย่างเดียว ทำหลายอย่างได้ แต่อย่าให้มากเกินไป ✨



## ผู้นำตามธรรมชาติในภาวะวิกฤต

สัมภาษณ์ วันชัย ต้นตัญญาพิทักษ์

- ✘ วันชัย ต้นตัญญาพิทักษ์ เป็นสื่อมวลชนผู้เคี่ยวกรำในวงการนิตยสารและหนังสือเล่มมาเกือบ ๓๐ ปี เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง หัวหน้ากองบรรณาธิการ และบรรณาธิการบริหารนิตยสาร*สสารคดี* ที่เป็นหัวหอกในการสื่อสารให้สังคมตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นสิ่งแวดล้อมมาตลอด เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๔ เขาผันตัวเองมาเป็นรองผู้อำนวยการองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย หรือสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส เพื่อทำงานสื่อสารกับผู้คนวงกว้างมากขึ้น นอกจากนี้เขายังเป็นรองประธานมูลนิธิโลกสีเขียว รองประธานมูลนิธิมูลนิธิสืบนาคะเสถียร และทำงานร่วมกับอีกหลายองค์กรที่มีอุดมการณ์ร่วมกัน



วันที่ ๒๒ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นวันที่เกิดรัฐประหาร วันชัย ถูกเจ้าหน้าที่ทหารของคณะรักษาความสงบเรียบร้อยของชาติ (คสช.) ควบคุมตัวจากห้องออกอากาศของสถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส เนื่องจากพยายามยื่นหัตถ์ทำหน้าที่สื่อสาธารณะเพื่อรายงานสถานการณ์หลังคสช. ประกาศรัฐประหารแม้จะถูกสั่งห้าม ด้วยการถ่ายทอดสดผ่าน Youtube ต่อไป หลังจากโทรทัศน์ช่องอื่นๆ ยุติบทบาทไปก่อนหน้านี้หลายชั่วโมง บทสัมภาษณ์นี้สะท้อนมุมมองของเขาเกี่ยวกับการเกิดผู้นำตามธรรมชาติในภาวะวิกฤตได้อย่างดี

### สังคมไทยไม่ได้สอนให้คนเป็นผู้นำ

ผมคิดว่าสังคมไทยไม่ได้อบรมบ่มเพาะเรื่องภาวะผู้นำ ยกตัวอย่างเช่น เวลาเราเป็นนักเรียนหรือนักศึกษาที่ตามเรามักถูกสั่งสอนเสมอให้เชื่อฟังผู้ใหญ่ คำว่า “เชื่อ” กับ “ฟัง” มันคนละความหมาย พอเราเอามาติดกันจึงกลายเป็นว่าฟังผู้ใหญ่แล้วเชื่อเลย หรือ “เดินตามผู้ใหญ่ หมาไม่กัด” นอกจากสังคมไทยจะสอนให้เชื่อฟังผู้ใหญ่ ยังมีนัยให้เดินตามผู้ใหญ่อีก

ในความเป็นผู้นำเราต้องกล้าแสดงออก แต่สังคมไทยไม่ได้สอนให้คนกล้าตั้งคำถาม เวลาเราอยู่ในชั้นเรียน ครูสอนหนังสือเสร็จก็จะถามว่ามีคำถามไหม ส่วนใหญ่เราก็เงียบ ไม่มีใครกล้าตั้งคำถาม เพราะการตั้งคำถามมีความหมายว่าครูสอนไม่รู้เรื่องหรือเปล่า หรือนักเรียนไม่ได้ฟัง หรือไม่เชื่อครู ทำให้เด็กไม่กล้าตั้งคำถาม นี่คือการนิยามหรือสภาพโดยรวมซึ่งทำให้คนไทยไม่ค่อยมีภาวะผู้นำ แต่อาจจะเป็นผู้ตามที่ดี

หากดูจากการทำกิจกรรมสมัยเป็นนักเรียนนักศึกษา ก็จะพบว่าไม่ค่อยมีคนอยากขึ้นมาเป็นผู้นำ ประการแรก การเป็นผู้นำต้องแบกรับความรับผิดชอบสูง แล้วต้องเป็นผู้บุกเบิกและฟันฝ่าอะไรบางอย่างเพื่อไปสู่เป้าหมายไม่ว่าจะเป็นหัวหน้านักเรียน ประธานชมรม ต่างต้องแบกรับความรู้สึกแบบนี้ ด้านหนึ่งเลยไม่ค่อยมีคนอยากเป็นผู้นำ ประกอบกับมักสอนกันว่าเป็น

เบอร์สองดีกว่าเบอร์หนึ่ง เบอร์หนึ่งมันแบกเยอะ ผู้นำของสังคมไทยเลยเกิดไม่ค่อยได้

ครั้นพอจะมีผู้นำขึ้นมา ก็เป็นไปโดยหน้าที่การงานหรือตำแหน่ง ส่วนหนึ่งของปัญหาการเป็นผู้นำเกิดจากการได้ตำแหน่งตามอายุที่มากขึ้นไปเรื่อยๆ และเหตุที่คนมาเป็นผู้นำก็เพราะอยากมีอำนาจ เพราะผู้นำในองค์กรซึ่งเป็นชีวิตายได้ แต่สิ่งที่เราไม่ค่อยคำนึงถึงคือ อำนาจควรมาพร้อมความรับผิดชอบ เราต้องเป็นผู้บุกเบิก สร้าง และนำองค์กรไปในทิศทางที่ถูกที่ควร

ผู้นำในสังคมไทยส่วนใหญ่ชอบใช้อำนาจ แต่ไม่ค่อยอยากรับผิดชอบตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายมา คนที่อยากมาเป็นผู้นำจึงเป็นคนที่แสวงหาอำนาจ แต่ไม่ค่อยปรากฏความรับผิดชอบให้เห็นนัก นี่เป็นภาพใหญ่ของสังคมไทยที่ไม่ได้สอนให้คนเป็นผู้นำ เป็นผู้ตามดีกว่า ปลอดภัยกว่า แต่พออยู่ในระบบแล้วมีโอกาสเป็นผู้นำจึงแสวงหาอำนาจ ข้าราชการล้วนอยากได้ตำแหน่งสูงๆ นักการเมืองก็อยากมีตำแหน่ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหรือรัฐมนตรีก็มีอำนาจซึ่งเป็นชีวิตายได้เรื่องผลประโยชน์ของประเทศได้

เมื่อมองเปรียบเทียบกับภาคเอกชน เราต้องยอมรับว่าระบบมันบีบให้เขาต้องขึ้นมาเป็นผู้นำอย่างมีคุณภาพ เพราะมีการแข่งขัน ซีอีโอของบริษัทจะมีสัญญา ๒-๓ ปี ถ้าทำงานไม่ได้เรื่องก็ปลดออก หากคนใหม่มาแทนไม่เหมือนระบบราชการที่อยู่ไปได้เรื่อยๆ ภาคธุรกิจจึงโตเร็วและค่อนข้างก้าวกระโดดไปได้ไกล เนื่องจากถูกบีบให้หารายได้และเอาชนะคู่แข่งให้ได้ หลายหน่วยงานประสบความสำเร็จมากจนได้รับการยอมรับจากต่างประเทศ การแข่งขันทำให้เกิดการหาสิ่งที่ดีกว่า นี่คือสภาพทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำในสังคมไทย

### วิกฤตการณ์เรียกร้องให้ภาวะผู้นำแสดงตัว

การเกิดภาวะผู้นำในแต่ละพื้นที่มีเงื่อนไขปัจจัยแตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น เมื่อ ๓๐-๔๐ ปีที่แล้ว ผมอายุ ม.ศ. ๔ เป็นประธานชมรมอาสา

พัฒนาชนบทที่โรงเรียนอัสสัมชัญ และต้องออกค่ายสร้างโรงเรียนที่จังหวัด  
ขอนแก่น ช่วงเวลานั้นเพิ่งผ่านเหตุการณ์ ๖ ตุลา ๑๙ วันนั้นมีชาวค่าย ๕๐  
คน และครูประทีป อึ้งทรงธรรม มารอขึ้นรถไฟเพื่อออกค่ายด้วยกัน รถไฟ  
จะออกเวลา ๑๘.๓๐ น. ปรากฏว่า ๑๘.๐๐ น. มีการประกาศรัฐประหาร มี  
ทหารออกมาเต็มเลย มันน่ากลัวมาก แทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่เราจะ  
ออกค่าย พวกเรานั่งคุยกันที่สถานีรถไฟหัวลำโพง ทุกคนบอกว่าให้ผม  
ตัดสินใจ ตอนนั้นผมอายุ ๑๖ ปี และต้องตัดสินใจเกี่ยวกับชีวิตคน ๕๐  
คนทั้ง ๕๐ คนนี้มอบอำนาจให้ผมตัดสินใจ สุดท้ายผมตัดสินใจว่าจะเดิน  
หน้าต่อ แต่ก็ไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น จึงขอให้ทุกคนโทร. ไปรำลาพ่อแม่ เรา  
นั่งรถไฟไปออกค่ายโดยไม่รู้ว่าจะมีทหารมารอรับไหม

ผมเล่าเรื่องนี้ให้ฟังเพื่อจะบอกว่า บางทีเราอาจเห็นภาวะผู้นำตอน  
เกิดวิกฤต ในช่วงเวลาหน้าลี้วหน้าขวานที่ต้องตัดสินใจและต้องรับผิดชอบ  
เราจึงจะเห็นว่าคนคนนั้นมีภาวะผู้นำจริงหรือไม่ ผู้นำโดยธรรมชาติส่วนใหญ่  
ถูกวิฤตการณ์เรียกร้องให้เขาลุกขึ้นมาทำ ไม่อย่างนั้นก็รอดตายและ  
เสียชีวิตกันหมด เขาต้องแบกรับปัญหาทั้งหมดเต็มสองบ่า เวลาเกิด  
วิกฤตเราจะไม่อยากเป็นผู้นำหรอก เพราะสังคมไทยเป็นสังคมที่เชื่อผู้นำ  
ทุกอย่างไว้กับผู้นำ ฉะนั้นเมื่อมีอะไรเกิดขึ้น ผู้นำก็ต้องแบกรับ

เหตุที่พวกเขาเลือกผมเป็นประธานชมรมในสมัยนั้น เพราะสมัย  
ก่อนคนทำงานมีไม่เยอะ และผมอาจมีลักษณะบางอย่างที่พิเศษ คือมีความ  
รับผิดชอบ มุ่งมั่นในสิ่งที่จะทำให้สำเร็จ สมาชิกคงเห็นว่าผมน่าจะนำพา  
องค์กรได้ แต่คุณสมบัติพื้นฐานเหล่านี้ ผมคิดว่าคนที่ไม่ใช่ผู้นำก็มีอยู่แล้ว  
ประกอบกับผมพอมีเวลา มีความชอบ มีความสนใจ จึงมาเป็นประธาน และ  
ด้วยความที่ถูกรับชมมาตลอดว่า เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่อะไรก็  
ต้องทำให้ดีที่สุด เขาให้เกียรติมอบหมายให้มาเป็นผู้นำองค์กรเล็กๆ กลุ่มเล็กๆ  
ในโรงเรียน ก็ต้องทำให้ดีที่สุด แต่แน่นอนว่าคนจำนวนมากไม่ได้อยากทำ  
หรอกนะ มันเป็นการแบกรับที่ไม่อาจจะแปลงเป็นผลตอบแทนหรือเป็นเงิน

ตราได้ แถมยังมีข้อผูกมัดอีกด้วย เช่น ภารกิจหนึ่งของประธานชมรมสมัย  
นั้นคือการหาเงินแสนเพื่อไปออกค่ายสร้างโรงเรียน มีเวลาหาเงิน ๖ เดือน  
จะอย่างไรก็ดี นี่ก็เป็นภาระทางจิตใจ แต่ผมคิดว่าถ้ามีเป้าหมายเพื่อให้คน  
ชนบทมีโรงเรียน ผมรับทำ ผมยอมแลกเพื่อให้สังคมดีขึ้น เช่นเดียวกับภาวะ  
ผู้นำของคนชนบทที่ขึ้นมาเป็นผู้นำทางธรรมชาติ เขาก็มาทำด้วยอุดมคติ  
อย่างคนที่ขึ้นมาเป็นผู้นำต่อต้านโรงไฟฟ้าถ่านหิน ถ้ามองว่าแบกรับไหม ยากไหม  
แต่ถ้าสำเร็จแล้วอากาศที่บ้านเขาจะบริสุทธิ์ขึ้น เขาก็ยอม ถ้าเราเห็นว่าเป้าหมาย  
คืออะไร เราก็จะอยากขึ้นมาเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ

### คุณภาพสำคัญของภาวะผู้นำ

ถ้าให้สรุปว่าภาวะผู้นำหมายถึงอะไร ผมเคยเขียนในสเกตช์หนึ่งว่า  
มันเหมือนการเป็นกัปตันเรือ เรายืนในที่สูง อยู่บนดาดฟ้าเรือ มีกล้อง มอง  
ไปข้างหน้า ดูทิศทาง สั่งการ เดินหน้าหรือหันขวาซ้ายองศา แม้อคลื่นลมแรง  
ก็จะไม่ลงมาข้างล่างจนวินาทีสุดท้าย กัปตันเรือหรือได้กัปตันเรือประมงต้องอยู่  
ในที่สูงสุดเพื่อมองได้ไกลๆ เหมือนผู้นำที่ต้องมีวิสัยทัศน์ยาวไกลเพื่อ  
นำทางและพาเรือให้ไปถึงที่หมาย ภาวะผู้นำในความหมายของผมจึงเป็น  
คนที่ดูภาพใหญ่ด้วย

คนเป็นผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่ว่าจากภายใน  
หรือภายนอก ผมเป็นคนไม่หยุดนิ่ง เชื่อว่าทุกอย่างเปลี่ยนแปลงตลอด ถ้า  
เราไม่เปลี่ยนแปลงเราก็จะตามโลกและสังคมไม่ทัน โลกทุกวันนี้เปลี่ยนแปลง  
ไปตามกาลเวลา ไม่มีอะไรอยู่นิ่ง ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะ  
ถ้าเราฝืนก็จะนำพาองค์กรไปไม่ได้

ภาวะการนำร่วมกันก็น่าสนใจ ผมคิดว่าคนไทยไม่ค่อยทำงานเป็นทีม  
แม้แต่คำว่า “ทีม” ยังทับศัพท์เป็นภาษาอังกฤษ กีฬาที่เราแข่งชนะส่วนใหญ่  
ก็เป็นกีฬาเดี่ยว ความเป็นทีมในสังคมไทยค่อนข้างเห็นไม่ค่อยชัด วัฒนธรรม  
คนไทยไม่ได้สร้างให้คนรวมตัวกันเพื่อเอาชนะอะไรบางอย่าง เนื่องจาก

ประเทศไทยเคยอุดมสมบูรณ์มาก คนไทยพึ่งตัวเองได้หมด นานๆ ที่ถึงมี อุทกภัยหรือสงคราม แต่ในประเทศญี่ปุ่น แผ่นดินไหวเกิดขึ้นบ่อย เขา ต้องช่วยกัน ไม่อย่างนั้นไม่รอด เขาจึงมีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่เด่นชัด รวมกันเราอยู่ แยกหมู่เราตาย แต่คนไทยจะเป็นไปในการทำงานร่วมด้วย ช่วยกัน ซึ่งมีบ้างเป็นครั้งคราว ไม่สม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามดี ความเป็นผู้นำบวก กับความเป็นทีมน่าจะทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดี แต่อาจต้องใช้เวลา หน่อยสำหรับสังคมไทย

จากประสบการณ์การทำงานเป็นทีมของผม ผมถือว่าทุกคนมี ประสบการณ์ในแต่ละเรื่องไม่เหมือนกัน การเปิดให้ทุกคนแบ่งปันจะทำให้ เราได้มุมมองที่หลากหลาย ซึ่งอาจมีมุมมองที่น่าสนใจอยู่ และที่สำคัญคือ ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกับงานชิ้นนั้น ทุกคนรู้สึกอยากทำงาน “นี่งานกู กูมีส่วนสร้าง” ซึ่งเป็นหัวใจที่ทำให้เขาทุ่มเท แต่ถ้าเราสั่งให้เขาทำ เขาก็ทำ แต่ทำโม่งเย็นกลับบ้านแล้ว ฉะนั้นในองค์กรใหญ่ๆ ที่มีเนื้องาน หลากหลาย เราต้องสร้างความเข้าใจและเชื่อมประสานเพื่อเกลี้ยให้งานเป็น งานของทุกคน นี่วัดฝีมือของผู้นำเลยว่าจะทำให้คนรู้สึกแบบนั้นได้หรือเปล่า

ส่วนคำว่า “จริยธรรม” นั้นผมไม่ค่อยเอามาเป็นตัวชี้วัดเท่าไร ด้วย ความรู้สึกที่ไม่ค่อยชอบใช้คำนี้ เพราะมันดูสูงส่ง ผมไม่ได้สูงส่งขนาดนั้น แต่ถ้าถามว่าผู้นำต้องมีความซื่อตรง มีความกล้าหาญไหม จำเป็นต้องมี

### หน้าที่ของสื่อเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

วิกฤตสำคัญเรื่องหนึ่งในปัจจุบันคือปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม เพราะ เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อระยะยาว ตั้งแต่เราสูบน้ำมันขึ้นมา เราปล่อยก๊าซ คาร์บอนไดออกไซด์ขึ้นสู่ชั้นบรรยากาศตลอดเวลาเร็วกว่าปีที่ผ่านมา กว่า จะส่งผลก็ใช้เวลานาน แต่เมื่อเกิดปัญหาก็กังายาก หรือเหตุที่หลายคน คัดค้านการก่อสร้างเขื่อน เพราะเชื่อว่ามันจะส่งผลกระทบต่อ ลำน้ำและระบบนิเวศ แต่กว่าจะพิสูจน์ได้ก็ใช้เวลา ๒๐-๓๐ ปี หรือการให้

ประมุขชยะและเผ่าก็เกิดปัญหา ตอนนั้นทุกคน ทั้งนักสิทธิมนุษยชน นัก ลิ่งแวดล้อม ต่างบอกว่าย่าเลย เดี่ยวจะเกิดควันพิชุลกลามใหญ่โต

นี่คือการมองไปข้างหน้า ซึ่งหลายคนบอกว่าย่าไม่เห็นผล ทำให้เรื่อง รวสิ่งแวดลอมในสื่อต่างๆ มีไม่มาก บรรณาธิการข่าวอาจไม่สนใจ เพราะ ต้องเลือกทำเรื่องที่น่าสนใจและเห็นผลตรงๆ อย่างการเมือง เศรษฐกิจ หรือ แม้แต่ข่าวกีฬา ข่าวบันเทิง คนสนใจว่าละครสามมิติตราตอนหน้าจะเป็น อย่างไรมากกว่าเรื่องชยะ มั่นยี้ มั่นไม่น่าสนใจ ทั้งที่เป็นเรื่องที่ส่งผล กระทบระยะยาว อย่างไรก็ตามทุกวันนี้นักคนเริ่มสนใจเรื่องสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น เพราะปัญหาสิ่งแวดล้อมในบ้านเราเริ่มชัดเจนเรื่อยๆ สื่อที่ทำให้ผู้ชมรับรู้ อย่างง่ายๆ ก็เริ่มได้รับความสนใจจากผู้บริโภคมากขึ้น แต่ภาพรวมเรื่องนี้ ในสื่อกระแสหลักก็ยังคงไม่โดดเด่นเหมือนเดิม ยกเว้นไทยพีบีเอสที่มี จุดยืนในการสื่อสารเรื่องนี้

ไทยพีบีเอสนำเสนอเรื่องจักรยานในฐานะทางเลือกใหม่ในการเดิน ทางของมนุษย์ นำเสนอดีๆ บ่อยๆ ว่า คนขี่จักรยานในยุโรปหรือแคนาดา เพิ่มขึ้นหลายสิบเท่า ทำให้อากาศดีขึ้น พื้นที่ที่จอดรถหายไปกลายเป็นสวน สาธารณะ รัฐบาลจ่ายค่าสุขภาพลดลง ทั่วโลกกำลังไปในทิศทางนี้ แล้ว ประเทศไทยละ นอกจากนี้ยังนำเสนอการขี่เพื่อการท่องเที่ยว ขี่เพื่อความ เพลิดเพลิน ไปจนถึงการขี่เพื่อการเดินทาง เราตอกย้ำๆ ไปเรื่อยๆ เพราะ สื่อสาธารณะแบบไทยพีบีเอสต้องทำหน้าที่นี้

เราเคยเสนอข่าวเกี่ยวกับผลกระทบจากการบริโภคน้ำตาลมากไป เชื่อ ใหม่ว่าโรงเรียนประถมหลายแห่งยกเลิกการมีตู้จำหน่ายขนม ในที่สุดแล้วผมพบว่า ถ้าสื่อนำเสนอความจริงและข้อเท็จจริงได้อย่างมีศิลปะ การเปลี่ยนแปลงจะ ค่อยๆ เกิดขึ้น

ในด้านการวางกลยุทธ์การทำรายการเราจะต้องดูว่าคนดูสนใจไหมด้วย เพราะถ้าทำรายการแล้วไม่มีคนดูจะไม่มีประโยชน์ เช่น เรานำเสนอเรื่อง จักรยานแล้วผู้ชมสะท้อนว่าอยากดูเรื่องจักรยานเพิ่มมากขึ้นแสดงว่าน่าทำต่อ

ในการทำรายการโทรทัศน์ เราจะเดินล้าหน้าคนดูมากๆ ก็ไม่ได้ ตามหลังมากๆ ก็ไม่ได้ ต้องเดินคู่ไปกับคนดู โดยจะพิจารณาว่าผังเวลาช่วงนี้คนกลุ่มไหนเป็นผู้ชม ซึ่งในการศึกษาวิจัยมีบอกว่าช่วงเช้าๆ และ ๑๗.๐๐-๑๘.๐๐ น. ของวันเสาร์-อาทิตย์ เยาวชนควรได้ชมรายการดีๆ นี่ก็เป็นโจทย์ที่เราต้องมาออกแบบว่า จะทำรายการอย่างไรให้เหมาะสม น่าดู และหลากหลาย เหมาะกับทั้งเด็กเมืองและเด็กต่างจังหวัด ฉะนั้นในการวางผังรายการเราต้องชัดว่าเป้าหมายของเราคือใคร ผู้หญิง ผู้ชาย อายุเท่าไร

ในด้านงานข่าว เราถูกตั้งความหวังไว้สูงในฐานะทีวีสาธารณะ เมื่อสองปีก่อนผมเป็นผู้อำนวยการสำนักข่าว ขณะที่ทุกช่องถ่ายทอดสดพิธีพระราชทานเพลิงศพที่สนามหลวง ปรากฏว่ามีคนแจ้งข่าวเข้ามาว่ามีเตี๊นภัยสึนามิที่สุมาตรา อาจเกิดสึนามิที่ภูเก็ตได้ ผมก็บอกน้องๆ นักข่าวให้หาข้อมูลเพื่อออกอากาศสด น้องๆ บอกว่าผมจะให้ออกอากาศโดยตัดรายการถ่ายทอดสดเลยหรือ วินาทีนั้นตัดสินใจแล้วว่าทำ เพราะเราคือทีวีสาธารณะ เราต้องทำให้กับสาธารณะ แล้วเราก็เห็นว่าช่องอื่นๆ ต่างถ่ายทอดสดอยู่ พอจะออกอากาศ ทางห้องบันทึกเทปก็บอกว่าเขาจะตัดแล้วนะ ขอชื่อคนรับผิดชอบอย่างเป็นทางการด้วย น้องๆ ก็ถามว่าผมชอบกินอะไร จะได้เอาไปเยี่ยมที่คุก นี่เป็นตัวอย่างของการตัดสินใจ เขาจ้างผมมาตัดสินใจ ผมก็ต้องตัดสินใจ ซึ่งเป็นครั้งแรกของประวัติศาสตร์โทรทัศน์ไทย ที่อยู่ๆ ช่องหนึ่งก็หายไปรายงานข่าวอื่น จนกลายเป็นบรรทัดฐานว่าโทรทัศน์ทำแบบนี้ได้

### การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ตัวเอง

คุณถามเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ผมว่าอย่าไปคิดเปลี่ยนแปลงอะไรมัน จงเปลี่ยนที่ตัวเอง อย่าไปสนใจระบบการศึกษาเลย เราต้องช่วยกันหลายฝ่าย แต่อย่าไปหวังพึ่งเรื่องโน้นเรื่องนี้ เพราะการศึกษาอยู่ทุกที่ ตอนนี้การศึกษาอยู่ในกูเกิ้ลหมดแล้ว ไม่ได้อยู่ที่มหาวิทยาลัย มันอยู่ที่ตัวเรา และนับวันระบบการศึกษาจะหายไปเรื่อยๆ ถ้าสติฟ จอบส์ยังไม่ตาย เขา

ก็จะทำมหาลัย Application อีก แล้วเราก็ไม่ต้องไปเรียนในมหาวิทยาลัย ฉะนั้นการศึกษามันเริ่มที่เรา ไม่ต้องไปเปลี่ยนใครหรอก

สำหรับคนรุ่นใหม่ ผมเห็นว่าคนรุ่นใหม่เชื่อมั่นตัวเองสูงเกินไป มีความเป็นนักเรียนน้อย ไม่หมั่นเรียนรู้จริงๆ แล้วความรู้หรือเนื้อหาที่อยู่ตลอดเวลา เราไม่ต้องรู้ทุกเรื่องหรอก แต่เด็กรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะลงลึกกับเนื้อหาจริงๆ พวกเขาอาจมีความกล้าตัดสินใจ แต่จะตัดสินใจได้ดีหรือไม่ก็ขึ้นกับว่าคุณรู้เรื่องนั้นจริงหรือเปล่า คุณมีข้อมูลและประสบการณ์เพียงพอไหม ฉะนั้นการมีใจอย่างเดียวไม่พอ ต้องมีความรู้และประสบการณ์มากพอจึงจะเปลี่ยนแปลงได้ คนรุ่นใหม่บางคนรู้สึกอกหักง่าย รู้สึกว่าตัวเองสุดส่าห้สู้แทบตาย ท่วมสุดตัว แต่ก็ไม่ชนะ ความจริงสิ่งที่เราทำเหมือนการเอาน้ำไปเซาะหิน มันจะค่อยๆ กร่อน บางเรื่องต้องใช้เวลาเป็นสิบปี ต้องรู้จักรอคอย และไม่ล้มเลิกที่จะทำ ✕



## “อนาคตนิยม” และ “จิตตปัญญาศึกษา” กระบวนการใหม่สำหรับผู้นำของสังคม

สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน

✘ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน อาจารย์ประจำภาควิชา นโยบาย การจัดการ และการเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จบปริญญาเอกสาขาปรัชญาการศึกษาและอนาคตศึกษา จาก University of Minnesota สหรัฐอเมริกา และเป็นผู้พัฒนาการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ขึ้นในประเทศไทย เป็นกรรมการนโยบายของ สถาบันโทรทัศน์ไทยพีบีเอส มีบทความวิชาการและงานวิจัยด้านอนาคตและจิตตปัญญาศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ในสังคมไทยทุกวันนี้ เรามักถึงพูดถึงปัญหาต่างๆ ที่มีอยู่มากมาย พยายามหาสาเหตุของปัญหาเพื่อแก้ไข แต่ก็ไม่มีที่ท่าว่าปัญหาอันหนักหน่วงในสังคมจะจางคลายลง ในบทสัมภาษณ์นี้ อาจารย์จุมพลเสนอให้ ผู้นำใช้กระบวนการทัศน์ใหม่ของอนาคตนิยม เพื่อเปลี่ยนมุมมองจากการพยายามแก้ปัญหา มาเป็นการยอมรับสถานการณ์ปัจจุบัน และมองให้เห็นแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคตอย่างรอบด้าน เพื่อสร้างสิ่งพึงประสงค์ และทำลายสิ่งไม่พึงประสงค์ โดยประเด็นสำคัญคือ มองให้เห็นทุกสิ่งเป็นองค์รวมที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเสนอให้ผสานมุมมองแบบจิตตปัญญาศึกษาเข้ากับอนาคตนิยม เพื่อให้ผู้นำเกิดการรู้เท่าทันตน และสามารถนำทางผู้คนสู่อนาคตที่พึงปรารถนา และเป็นประโยชน์สุขอย่างยั่งยืน

### มองเห็นอนาคตและสร้างเหตุเพื่อให้ได้พลตามที่เราปรารถนา

ในอดีตที่ผ่านมา เวลาเราพูดถึงเรื่องผู้นำหรือภาวะผู้นำ เรามักมุ่งเน้นการมองปัญหาที่ผ่านมาไปแล้วในอดีต เพื่อหาวิธีจัดการแก้ไขปัญหานั้น แต่ถ้ามองแบบนักอนาคตนิยม มุมมองจะแตกต่างออกไปโดยสิ้นเชิง ผมจึงอยากพูดถึงแนวคิดและแนวปฏิบัติของอนาคตนิยม (Futurism) ว่าเป็นอย่างไร

หลักการเบื้องต้นของอนาคตนิยม เรื่องแรกคือ ถ้าพูดถึงมิติของเวลานักอนาคตจะเน้นการมองไกลและให้ความสำคัญกับอนาคต โดยแบ่งช่วงเวลาการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตออกเป็น ๔ ระยะหลักๆ เพื่อให้กระบวนการหรือวิธีจัดการสอดคล้องกับมิติของเวลาที่เรากำหนดไว้ เช่น การมองแนวโน้ม ๑-๕ ปีในอนาคต เป็นการมองอนาคตแบบระยะกระชั้นชิด (Immediate forecasting) ซึ่งมีแนวโน้มจะนำไปสู่แผนปฏิบัติการตอบสนองแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าค่อนข้างสูง ซึ่งจะทำให้ติดกับอยู่กับอ่างของปัญหา การมองแนวโน้มอนาคตระยะสั้น ๕-๑๐ ปี (Short range forecasting) จะเห็นได้ว่า แม้แต่การมองระยะสั้นของนักอนาคตก็ยังยาวกว่าแผน

พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งกำหนดไว้ ๕ ปี สำหรับนักอนาคตนั้น ๑๐ ปีถือว่าสั้น แต่อย่างน้อยก็ทำให้ไม่ติดกับดักหรือหลุดออกจากปัญหาเดิมได้พอสมควร

ระยะที่นิยมทำกันค่อนข้างมากคือการคาดการณ์อนาคตระยะกลางคือช่วงระยะเวลา ๑๐-๑๕ ปี หรือไม่เกิน ๒๐ ปี (Middle range forecasting) ในประเทศไทยมีงานวิจัยอนาคตในเรื่องต่างๆ ทั้งที่เป็นวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท ปริญญาเอก และงานวิจัยสถาบันหลายร้อยชิ้น

ส่วนมิติเวลาระยะยาวของอนาคตก็จะพูดถึง ๒๐ ปีขึ้นไป มีคนทำวิจัยการมองอนาคตระยะยาวค่อนข้างเยอะทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยที่มีหลายคนมองแบบนี้ แต่คนโดยปกติทั่วไปไม่ค่อยชอบมองอะไรเกิน ๒๐ ปี เพราะรู้สึกว่ามันไกลเกินไป รอไม่ไหว แต่นักอนาคตมองทำนองนี้ ส่วนการปฏิบัติในแต่ละแบบก็แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับมุมมองที่กำหนดไว้ โดยหลักการสำคัญเป็นการมองไปข้างหน้า หมายถึงการมองแนวโน้มที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ไม่ใช่แนวโน้มในอุดมคติหรือในอุดมการณ์

สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้นำแบบอนาคตนิยมต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความสนใจที่จะคาดการณ์แนวโน้มอนาคตให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเฉพาะแนวโน้มที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นจริงและเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ (Desirable trends) เป็นสิ่งที่ดึงดูดกับเรา องค์กร สังคม และประเทศ รวมถึงแนวโน้มที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นแต่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable trends) เพราะหากเกิดขึ้นจะมีผลไม่ดีกับเรา องค์กร สังคม และประเทศ หรือแม้แต่กับมนุษยชาติ จุดสำคัญก็คือ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมองเห็นความเป็นไปได้ตรงนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

นี่เป็นจุดมุ่งหมายของการมองแนวโน้มในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ไม่ใช่แนวโน้มในอุดมคติ สิ่งที่อยู่ในอุดมคติและความฝันทำให้ถกเถียงกันไม่จบ เราควรมีความฝัน แต่ก็ต้องคิดถึงสิ่งที่มีโอกาสเป็นไปได้อย่างครบ

ถ่วงรอบด้าน ซึ่งไม่ถ่วงนัก หากเห็นสิ่งนี้แล้ว ทักษะการบริหารหรือทักษะ การนำจะแตกต่างกันออกไป ผู้นำจะหาวิธีสร้างสิ่งที่พึงประสงค์และเป็นไปได้ ให้เกิดขึ้น ทำลายสิ่งที่เป็นไปได้แต่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป นี่ถือเป็นบทบาท หน้าทีของคนเป็นผู้นำ และเป็นเป้าหมายสูงสุดของการศึกษาและการวิจัย อนาคต

หากผู้นำไม่มีความรู้ด้านนี้ด้วยตนเองก็ไม่เป็นไร ให้ใช้สถานภาพ ผู้นำเพื่ออาศัยผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรหรือภายนอกองค์กรมาช่วยมอง แล้ว จะพบว่ามีความเป็นไปได้กว้างขวางมาก ตั้งแต่แนวโน้มระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับธุรกิจ ซึ่งหมายถึงในองค์กรของเราและคู่แข่ง หาก แนวโน้มเหล่านั้นเกิดขึ้นจริง มันจะกระทบถึงเราและพนักงานของเรา อย่างไรบ้าง นี่เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำตามแนวอนาคตนิยม

การมองแนวโน้มในอนาคตจะช่วยให้เราเตรียมตัวล่วงหน้า หรือ ภาษาผู้บริหารเรียกว่าวางแผนล่วงหน้าได้รอบด้านและรอบคอบเพิ่มมากขึ้น นักอนาคตเสนอว่า ถ้าเกิดสิ่งนี้แล้วดี เราจะรอทำไม ลงมือทำเลย ทำเท่าที่ ทำได้ ในทำนองเดียวกัน หากมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เป็นแนวโน้มที่ไม่ดี ไม่พึงประสงค์ เราจะรอให้มันเกิดขึ้นทำไม เราก็น่าจะจัดการกับมันก่อน (Pro-active management) เมื่อเราคิดและทำเช่นนี้เราก็จะเป็นผู้นำที่ทำแนวโน้ม ที่เป็นไปได้และพึงประสงค์ให้เกิดขึ้น จัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ออกไป ถ้ายังไม่มีความชัดเจนก็หาวิธีเบี่ยงเบนหรือชะลอแนวโน้มนั้นก่อนที่มันจะเกิดขึ้นจริง

หลักการสำคัญของอนาคตนิยมหรือนักอนาคต จึงเป็นเรื่องของการ มองไปข้างหน้าเพื่อสร้างและทำลายมากกว่าเพื่อแก้ปัญหา ปกติเราจะพบว่า ผู้นำและผู้บริหารจำนวนมากมักคิดหาวิธีแก้ปัญหา วิธีคิดแบบนี้หมายความว่า ถ้ายังไม่มีความชัดเจนก็บริหารจัดการไปตามปกติ ไม่ต้องทำอะไรเพราะดีอยู่แล้ว ไม่มีปัญหา แต่เมื่อไหร่ที่เกิดปัญหา กระบวนการแก้ปัญหาที่ถูกฝึกมาจะ ทำงานอย่างเป็นระบบ และค่อนข้างขาดสติ แต่นึกว่ามีสติ คือเริ่มต้นหาว่า สาเหตุเกิดจากอะไร ถ้ามองหาไปทำไม คำตอบมาตรฐานก็คือเพื่อแก้ปัญหา

ที่เกิดขึ้น วิธีคิดนี้ถูกครอบงำอย่างเป็นระบบเลย ทำให้เราไม่เคยหยุดใคร่ ครวญ ทบทวน สงสัยกับวิธีคิดที่ว่าถูกต้องไหม เราใช้มันกับทุกปัญหาโดย ไม่สนใจว่าเป็นปัญหาประเภทใด พอมีปัญหาก็นำวิธีแก้ปัญหามาแบบเดียวกัน สบายหรือ ถ้าแก้ที่ต้นเหตุ ปัญหาก็น่าจะหมดไป นี่คือการที่เราถูกล้างสมอง มา เป็นวิทยาศาสตร์แบบเก่า วิทยาศาสตร์กรลไก

นักอนาคตเห็นว่าวิธีคิดแบบแก้ปัญหาคือคุ้นชินกันอยู่ เป็นการแก้ ปัญหาแบบคงสถานภาพเดิม (Status-quo problem solving) เช่น ถ้าเปิดไฟ กดสวิทช์ ไฟติด ไม่มีปัญหา แต่ถ้ากดสวิทช์แล้ว ไฟไม่ติด เราก็บอกว่ามี ปัญหา วิธีแก้ปัญหาก็หาวิธีแก้ปัญหาลงมือแก้ที่เหตุ ทดสอบ ดู ถ้ากลับมาเป็นเหมือนเดิมก็จบ ถือว่าแก้ปัญหได้แล้วเพราะมันกลับมาดี เหมือนเดิมแล้ว ถ้ามองว่าเป็นประโยชน์ใหม่ เป็นประโยชน์รับ เพราะไฟติด แต่มีปัญหามากหลายประเภทที่ต้องการการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งส่วน ใหญ่เกี่ยวข้องกับคนและสิ่งมีชีวิต เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหว คนทุกคนอยากดีขึ้นกว่าเดิม ไม่เช่นนั้นเราคงไม่ต้องการความก้าวหน้า ไม่ ต้องการการพัฒนา ไม่อยากทำอะไรทั้งสิ้น ถ้าอยากเหมือนเดิม

ปัญหาพัฒนา และปัญหาประเภท “ขอให้ดีขึ้นกว่าเดิม” จะคิดและ ทำแบบเดียวกับปัญหาประเภท “ขอให้เหมือนเดิม” ไม่ได้ เราจะคิดแบบแก้ ปัญหาไม่ได้ พูดตรงๆ คือไม่จำเป็นต้องหาสาเหตุของปัญหา ยกเว้นอยากรู้ ว่าทำไมมันเป็นเช่นนั้น การหาสาเหตุอย่างครบถ้วนช่วยให้เข้าใจ สถานการณ์ปัจจุบันได้ดี แต่ถ้าไม่ครบถ้วนจะเกิดการบิดเบือน ที่จริง ความ ทำหายไม่ได้ อยู่ที่ความพยายามจะเข้าใจว่าทำไมจึงเกิดปัญหาในปัจจุบัน จุด สำคัญของผู้นำตามแนวอนาคตนิยมคือการยอมรับและเคารพสภาพในปัจจุบัน และตระหนักว่าเราหมดสิทธิ์กลับไปแก้สิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้ว แต่จะพยายาม สร้างเหตุที่ดี ที่เหมาะ ที่ควร เพื่อสร้างความสำเร็จหรือสิ่งที่พึงประสงค์ขึ้น ในอนาคต เช่น เราเป็นลูกใคร จบอะไรมา ทำไม่เงินเดือนแค่นี้ นี่คือการ สภาพ ปัจจุบัน หาสาเหตุก็อาจทำให้เข้าใจได้ แต่แก้ไม่ได้แล้ว ต้องยอมรับ เคารพ

และมีสติกับมัน แล้วเริ่มต้น ณ จุดที่เป็นเราในปัจจุบัน เรามีสิทธิ์ที่จะสร้างอนาคตด้วยตัวเอง นี่คือวิธีคิดที่น่าสนใจมากๆ มาเริ่มสร้างเหตุตั้งแต่ปัจจุบัน เพื่อให้ปรากฏผลในอนาคตตามมิติเวลาที่กำหนดไว้

## เราคือเหตุที่สำคัญ

ถ้าผู้นำมีความคิดความเชื่อตามแนวอนาคตนิยม พฤติกรรมการนำจะเปลี่ยน ก่อนจะจัดการปัญหาหนึ่งปัญหาใด ผู้นำต้องมีสติเพื่อให้ตนเองไม่ติดหล่มการแก้ปัญหาแบบเดิม วิธีการที่ทำให้ผู้นำมีสติคือการตั้งคำถาม คำถามข้อแรกคือ ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่เป็นปัญหาประเภทใด ขอให้เหมือนเดิมหรือขอให้ดีขึ้นกว่าเดิม ถ้าเป็นประเภทขอให้เหมือนเดิมก็จัดการเหมือนเดิม หากเหตุให้เจอ แก้ไขปัญหา แต่ถ้าเป็นปัญหาประเภทขอให้ดีขึ้นกว่าเดิมก็ต้องมาหาเหตุใหม่ จะคิดและทำแบบเดิมไม่ได้แล้ว

บทบาทหน้าที่ผู้นำยุคใหม่จะต้องมองทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ และทำหน้าที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งต่างๆ เหล่านี้กับคนในองค์กร ทำให้เพื่อนร่วมงานทั้งหมดรู้ว่ามีโอกาสที่จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง และพวกเขาจะสัมพันธ์กับสิ่งเหล่านั้นอย่างไร เขาต้องทำอะไรด้วยตัวเองเพื่อเผชิญสถานการณ์ สร้างสิ่งพึงประสงค์ และทำลายสิ่งไม่พึงประสงค์ โดยสิ่งสำคัญคือผู้นำต้องทำให้ทุกคนเป็นเจ้าของภาพร่วมกัน ให้ทั้งองค์กรตระหนักรู้และเข้าใจว่าเราแต่ละคนเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้งานและชีวิตของเราดีขึ้นกว่าเดิมได้

เมื่อเป็นเช่นนั้น ทุกคนจะกลายเป็นผู้นำตามสภาพที่เขาอยู่ในปัจจุบัน และปลดปล่อยตนเองออกจากวิธีคิดที่ถูกครอบด้วยชนชั้น หลากๆ เรื่องเราจะบอกว่าไม่ใช่เรื่องของฉัน เป็นเรื่องหัวหน้าต่างหาก หัวหน้าก็อาจจะบอกไม่ใช่ฉัน แต่หัวหน้าของหัวหน้าต่างหาก ทุกคนปิดความรับผิดชอบหมดพยายามจะหาเหตุจากที่อื่นเพื่อให้ตนเองรู้สึกสบายใจว่าไม่ใช่เราที่เป็นต้นเหตุ แต่นักอนาคตหรือแนวคิดแบบอนาคตนิยมบอกว่า เราทุกคนเป็นเหตุเสมอ มากน้อยแตกต่างกันไป เราจึงหมดสิทธิ์ปฏิเสธความรับผิดชอบ

สิ่งนี้นำไปสู่หลักการข้อที่ ๒ ว่า นักอนาคตเน้นการสร้างและทำลายอนาคตที่จะเกิดขึ้น คำถามคือใครทำ ใครสร้าง ใครทำลาย คำตอบที่ชัดเจนคือ “คุณ” มันชี้กลับมาที่ตัวเองหมดเลย แต่ระดับจะแตกต่างกัน ทุกคนหมดสิทธิ์ปฏิเสธความรับผิดชอบ เมื่อใดก็ตามที่เราคิดว่าเราเป็นเหตุไม่มากก็น้อย เราจะหมดสิทธิ์ปฏิเสธความรับผิดชอบ เรื่องนี้ต้องปลูกฝังกันทุกระดับทั้งกับตัวผู้นำเองและทุกคนที่เกี่ยวข้อง และถ้าอยากท้าทายให้มากที่สุดก็ให้คิดว่าตัวเองเป็น “ต้นเหตุ” หรือ “เหตุสำคัญ” เลย การคิดอย่างนี้อาจเจ็บปวดมากเพราะต้องรับผิดชอบสูง แต่ถ้าเป็นนักอนาคต เขาอยากให้เราท้าทายเมื่อเกิดปัญหา คำถามคือ เรา “ทำ” หรือ “ยังไม่ได้ทำ” อะไร ปัญหาที่นี้จึงเกิดขึ้น นี่คือวิธีคิดที่เอาตัวเองเป็นเหตุ มันจะลึกมากขึ้น แล้วการที่เราทำหรือไม่ทำอะไร เพราะเราคิดหรือเราเชื่ออะไร มันกลับเข้ามาที่แต่ละตัวบุคคลเลย นี่เป็นจุดเด่นของอนาคตนิยม ฉะนั้นผู้นำที่เป็นนักอนาคตจะไม่เริ่มด้วยการโทษว่าลูกน้องเป็นเหตุ ผู้บริหารจะต้องคิดว่าตัวเองเป็นเหตุมากกว่าลูกน้องด้วยซ้ำ การคิดแบบตนเองเป็นเหตุทำได้ไม่ยาก ผู้บริหารเพียงหยุด มีสติ ใคร์ครวญทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น แล้วตั้งคำถามกับตัวเองว่าเพราะเราในฐานะที่เป็นผู้บริหารทำอะไร หรือยังไม่ได้ทำอะไร สิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น และในเมื่อมันเกิดขึ้นแล้วเราจะทำอย่างไรต่อไป และเพื่อให้เกิดอะไรกับองค์กร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

## องครวม การเปลี่ยนแปลง และการรู้เท่ากัน

วิธีคิดว่าเราเป็นเหตุจะโยงไปสู่หลักการข้อที่ ๓ ที่ทำให้เราไม่คิดแบบแยกส่วน คือความเชื่อเรื่อง “ความเป็นองค์รวม” ซึ่งมีความหมายที่ไม่เหมือนและไม่ใช้ Wholism ซึ่งเป็นวิธีคิดของวิทยาศาสตร์แบบเก่า ที่เชื่อว่าความเป็นองค์รวมเท่ากับการเอาส่วนย่อยมารวมกัน นี่เป็นวิธีคิดแบบเครื่องจักรหรือพูดใหม่คือ  $๑ + ๑ = ๒$  แต่นักอนาคตมองอีกแบบหนึ่ง ความเป็นองค์รวมหรือ Holism ที่ไม่มีตัว w นำหน้า คือส่วนรวมไม่จำเป็นต้องเท่ากับการ



เอาส่วนย่อยมารวมกัน และส่วนรวมมักจะมีอะไรมากกว่าการเอาส่วนย่อยมารวมกันเสมอ ชุดความเชื่อนี้ โดยเฉพาะเรื่องความเป็นองค์รวม (Holism) คล้ายมุมมองแบบจิตตปัญญา แต่แตกต่างกันรายละเอียด นี่คือจุดเชื่อมของอนาคตนิยมกับจิตตปัญญา ในฐานะที่ผมเล่นทั้งสองทาง จึงเอาสองตัวนี้มารวมกัน

ความเป็นองค์รวมนั้นให้ดูที่ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคน สภาพแวดล้อม หรืออะไรก็แล้วแต่ ยิ่งเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ มากเท่าไร ก็ยิ่งเกิดความหมายใหม่และความเข้าใจใหม่ที่กว้างขวางเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น การจะให้ความหมายใหม่ที่เรียกว่าเป็นองค์รวม ขึ้นอยู่กับว่าเรามองเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์นั้นไหม ไม่ใช่แยกส่วนแล้วเอามารวมกัน ถ้าเป็นอย่างนั้นเราไม่เรียกองค์รวม แต่เรียกว่ากองรวม หรือผลรวม

ยกตัวอย่างเรื่องบ้าน เพื่อชี้ให้เห็นแนวคิดขององค์รวมกับกองรวม ถ้าเราแยกชิ้นส่วนในการสร้างบ้านทุกชนิด ตะปูทุกตัว แฉกน๊อตทุกชิ้นส่วน เชิงปริมาณไว้ทั้งหมด แยกออกมา แล้วกองไว้รวมกัน ไม่มีชิ้นส่วนไหนขาดหายไปเลย ถ้ามายังเป็นบ้านหรือเปล่า ไม่ใช่ นี่คือกองวัสดุประกอบการสร้างบ้าน แล้วบ้านเกิดจากอะไร เกิดจากการเอาชิ้นส่วนต่างๆ มาสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเป้าหมาย รวมอย่างนี้เป็นห้องน้ำ รวมอย่างนี้เป็นห้องครัว มีการมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยง เช่น ถ้าห้องน้ำกับห้องครัวอยู่ติดกันจะมีกลิ่น เป็นต้น มันมีระดับของความเป็นองค์รวม เหมือนที่หมอประเวศ วะสี พูดถึงเซลล์ที่เป็นองค์รวมของสิ่งที่เล็กกว่า หลากๆ เซลล์รวมกันกลายเป็นอวัยวะ เป็นแขน เป็นขา เป็นหัวใจ อวัยวะทั้งหลายรวมกันก็กลายเป็นเรา ซึ่งไม่เหมือนคนอื่น หลากๆ คนรวมกันก็เป็นอีกแบบหนึ่ง ยิ่งเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงมากเท่าไร เราจะยิ่งเข้าใจสิ่งที่เรียกว่าเป็นองค์รวมมากขึ้นเท่านั้น

ความหมายใหม่เกิดจากความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ยิ่งเห็น

และเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมระหว่างสิ่งต่างๆ ได้มากเท่าไร ก็จะมี ความหมายที่กว้างขวางลุ่มลึกเพิ่มมากขึ้น เช่น “บ้าน” มีความหมายมากกว่า กองวัสดุประกอบการสร้างบ้าน “บ้าน” มีความหมายไม่ใช่แค่มิติภายนอกที่เป็นตัวบ้าน แต่มีความหมายที่เป็นมิติภายในของเจ้าของบ้านด้วย เช่น ความรู้สึก ความความมั่นคง ความรัก ความอบอุ่น...

นักอนาคตที่เชื่อความเป็นองค์รวม จึงไม่มองแนวโน้มในอนาคตเพียง แนวโน้มเดียว พยายามมองแนวโน้มให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ มนุษย์แต่ละคนไม่สามารถจะมองแนวโน้มได้ครบถ้วนทั้งหมด เพราะอนาคตเป็นเรื่องที่ลึกลับซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอด หากมีแนวโน้มหรือเรื่องที่เกิดไม่ถึงหนึ่งใดเกิดขึ้น ก็จะกระทบกับทั้งหมดอย่างเป็นองค์รวม เพราะสรรพสิ่งล้วนสัมพันธ์เชื่อมโยง จึงต้องพยายามมองให้ได้มากที่สุดโดยให้ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาช่วยมอง แล้วมองต่อว่าแต่ละอย่างสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร เช่น ปัญหาเทคโนโลยีใหม่ๆ วิทยาการด้านการแพทย์ หรือแนวโน้มที่จะเกิดสงครามโลกครั้งที่ ๓ มีแนวโน้มความเป็นไปได้ทั้งหมดแล้ว ถ้าสามตัวนี้เกิดขึ้นพร้อมกันจะเกิดอะไรขึ้น จะยิ่งดูเดือดและรุนแรงขึ้นกว่าเดิมไหม หรือถ้าแนวโน้มนี้กับแนวโน้มนั้นเกิดขึ้นพร้อมกัน ระดับความรุนแรงอาจแผ่วไปเลย เพราะมันมาทำลายซึ่งกันและกัน ก็เป็นไปได้อีก นี่คือสิ่งที่อธิบายว่าทำไมการมองเป็นองค์รวมจึงสำคัญ และทำไมนักอนาคตจึงนิยมมองอนาคตในระยะกลางและยาวมากกว่าระยะสั้นและระยะกระชั้นชิด

ผู้นำจึงต้องมีความรู้ มีความสามารถ มีความเชื่อว่าสรรพสิ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง อย่าคิดอย่าทำแบบแยกส่วน จำแนกแจกแจงอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด แล้วจับมารเรียงลำดับความสำคัญโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ แม้หลักบริหารจะสอนให้คิดเป็นระบบ แต่เราอย่าคิดแบบแยกส่วน เราต้องมองความเป็นองค์รวม เพราะสิ่งหนึ่งสิ่งใดแม้มีอิทธิพลเพียงเล็กน้อย แต่ถ้ามันเปลี่ยน สิ่งอื่นก็เปลี่ยน บางสิ่งอาจจะมี ความสำคัญมากที่สุดในเวลานั้น แต่กลับเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ แล้วแต่สถานการณ์ แล้วแต่เวลา แต่ทุกสิ่ง

สัมพันธ์เชื่อมโยง

เมื่อเชื่อว่าสรรพสิ่งล้วนสัมพันธ์เชื่อมโยง นักอนาคตยังมีความเชื่อเป็นหลักการข้อที่ ๔ อีก คือเรื่องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางพุทธคืออนิจจัง แล้วเชื่อต่อด้วยการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะเร็วขึ้นแรงขึ้น เพราะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสรรพสิ่งจะสั่งสมไปเรื่อยๆ มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้นเรื่อยๆ ความเชื่อนี้สอดคล้องกับความเชื่อของจิตตปัญญาด้วย เพียงแต่จิตตปัญญาไม่ใช่แค่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เรื่องสถานการณ์โลก เรื่องน้ำมัน พลังงาน สิ่งแวดล้อม แต่จิตตปัญญาเน้นเป็นพิเศษเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายใน ฉะนั้นจะไม่ใช้คำว่า Change แต่ใช้คำว่า Transformation ซึ่งหมายถึงเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (ความคิด ความเชื่อ) ซึ่งเป็นมิตภายใน ส่งผลต่อการคิด การทำ และการพูด ที่เป็นมิตภายนอก

ในฐานะที่ผสมสนใจศึกษาและสอนเรื่องของการศึกษาและการวิจัยอนาคต และในช่วงหลังของชีวิตมาสนใจศึกษาและปฏิบัติเรื่องจิตตปัญญา ผมเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยง เพราะสรรพสิ่งล้วนสัมพันธ์เชื่อมโยง ถ้าเอามาผสมกันก็น่าสนใจ มองไปข้างหน้า ขณะเดียวกันก็มีจิตสำนึกที่ติงามต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม สภาพแวดล้อม และสรรพสิ่ง ถ้าสองเรื่องนี้มารวมตัวกันได้ก็สุดยอดเลย ไม่ขัดแย้งกัน มองไปข้างหน้า มององค์รวม และเชื่อเรื่องการเปลี่ยนแปลง

ตอนนี้วิชาที่เรียกว่าอนาคตศาสตร์หรือวิจัยอนาคตเกิดขึ้น มีการสอนในมหาวิทยาลัยในระดับปริญญาโทปริญญาเอกทั่วโลก และมีการนำแนวคิดและแนวปฏิบัติของอนาคตนิยมไปใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้น เพื่อเฝ้ามองแนวโน้มระดับต่างๆ ทั่วโลก เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ความเจริญทางวิทยาศาสตร์ทั้งด้านการแพทย์และด้านอื่นๆ ว่าจะเป็นอย่างไรมีผลกระทบต่อมนุษย์ สังคม สิ่งแวดล้อมและสรรพสิ่งอย่างไร ถ้าคาดการณ์แนวโน้มไว้ล่วงหน้าพอควร มันจะช่วยให้เราย้อนกลับมาวางแผนตัวเรา

องค์กรของเรา และประเทศของเราได้ล่วงหน้า ไม่ต้องรอให้เกิดอะไรขึ้นก่อนแล้วค่อยตื่นตระหนก ทำอะไรก็ไม่ทันการณ์แล้ว ทำได้แต่แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งมีโอกาสจะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบเดิมที่คุ้นชิน

แต่น่าสนใจก็คือนักอนาคตส่วนใหญ่ก็ยังอยู่ในระบบทุนนิยมและองค์กรธุรกิจ ทำวิจัยอนาคตก็เพื่อเอาแนวโน้มต่างๆ มาดูว่า จะทำอะไรถึงจะเป็นผู้นำและชนะผู้อื่นได้ ทำอย่างไรจึงจะได้เปรียบผู้อื่น ได้กำไรมากกว่าเดิม ทำให้เขามีโอกาสเตรียมตัว เตรียมบุคลากรเอาไว้ก่อน ทำให้ตัวเองเก่ง ฉลาด และทันโลก แต่ขาดจิตสำนึกที่ติงามต่อสังคมและส่วนรวม หลักสูตรบริหารธุรกิจรุ่นใหม่ๆ หลายๆ แห่งสอดแทรกแนวคิดนี้เข้าไป แต่ถ้าเอาหลักการนี้ไปใช้ร่วมกับมุมมองของจิตตปัญญา มองแนวโน้มอนาคตเพื่อเป้าหมายของส่วนรวม วิธีคิดและวิธีบริหารจัดการต้องเปลี่ยน องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง ไม่ฉาบฉวยหรือฉิวเฟิน หรือทำกิจกรรม CSR เพียงเพื่อสร้างภาพให้องค์กรดูดี ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่มีข้อกำหนดไว้ แต่ยังไม่มิจิตสำนึกที่ติงามต่อสังคม ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง เช่นเราเคยพบว่า มีบางบริษัทที่ได้รับการประเมินและได้รับการรับรองจากมาตรฐานต่างๆ แอบนำของเสียและสารพิษไปทิ้งในที่สาธารณะ สถาบันการเงินระดับชาติระดับโลก มีการปฏิบัติที่ขาดจริยธรรม ส่งผลกระทบกับระบบเศรษฐกิจโลก เรามีจิตสำนึกที่ติงามต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง ก็จะไม่เลือกทำในสิ่งที่ทำให้สังคมแย่แม้จะได้กำไรเพิ่มขึ้นก็ตาม เพราะจะเป็นผลเสียต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ถ้าเราเอาจิตตปัญญากับอนาคตนิยมมารวมกัน โลกใบนี้จะน่าอยู่มากขึ้น

สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความเชื่อที่ ๕ คือเรื่องของการรู้เท่าทัน ไม่ใช่ไล่ให้ทันนักอนาคตโดยทั่วๆ อาจมีความพยายามที่จะไล่ให้ทันเพื่อที่จะกำหนด สร้างหรือทำลายแนวโน้มบางอย่าง แต่จิตตปัญญาเน้นเรื่องการรู้เท่าทัน การรู้เท่าทันไม่ใช่มีแค่สติ แต่มีปัญญาด้วย แนวโน้มที่เกิดขึ้นมีผลกระทบในทางที่ดีกับมนุษยชาติ สังคม และประเทศอย่างไร ตรงนี้ยิ่งใหญ่มากกว่าผล

กระทบกับตัวเอง เพราะฉะนั้นเราต้องมีทั้งสติและปัญญาว่า สิ่งที่จะเกิดขึ้น ก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียมากกว่ากัน แล้วผลดีผลเสียนั้นอยู่ในระดับ มหภาคคือระดับโลก หรือจุลภาคคือตัวเองและบริษัทของตัวเองอย่างไร เรา จะต้อง มีสติปัญญาที่จะรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การเป็นผู้นำตามแนวอนาคตนิยมค่อนข้างจะแตกต่างจากผู้นำแบบอื่น ผู้นำแนวอนาคตนิยมจะเน้นการสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ และทำลาย อนาคตที่ไม่พึงประสงค์ตั้งแต่ปัจจุบัน ไม่ใช่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบันด้วยการย้อนกลับไปหาสาเหตุที่เกิดขึ้นและผ่านไปแล้วเพื่อแก้ไข แล้วหวังว่าอนาคตจะดีขึ้นหรือหวังว่าจะป้องกันปัญหาเดิมไม่ให้เกิดอีกใน อนาคต เราจะพบว่าปัจจุบันมีตำราตำราจากกูรูทางการบริหารต่างๆ นำ เสนอทางลัดไปสู่การเป็นผู้นำชั้นยอด เรามีหนังสือประเภท How to เยอะ มากที่ทีกักเอาว่าถ้าเราทำตามนี้ชนะแน่ ความคิดความเชื่อแบบนี้มันครอบงำ และเป็นความคิดแบบทุนนิยม คือบอกว่าใช้เวลาน้อย คนน้อย แต่ได้ผล เท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม แม้หลักการจะดีและถูกต้อง คือเน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (efficiency และ effectiveness) ทางการบริหารจัดการซึ่งเป็นมิติภายนอก แต่ไม่ได้คำนึงถึงอารมณ์ ความรู้สึก และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่คำนึงถึงผลกระทบที่ตามมา ต่อสังคม สิ่งแวดล้อม หรือต่อมนุษยชาติ มุ่งเน้นแต่การแข่งขัน การเอาชนะ (Winning) ผู้อื่น มากกว่าการได้รับความสำเร็จ (Succeeding) ที่เหมาะสม และดีงามสำหรับตนเอง องค์กร สังคม และส่วนรวม

ปรัชญาพอเพียงของในหลวงของปวงชนชาวไทย เป็นตัวอย่างของ แนวคิดแนวปฏิบัติที่ดีงาม

การรู้เท่าทันจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ลุ่มลึก ถ้าเราพัฒนาสิ่งนี้ขึ้น ในตัวผู้นำได้ ผู้นำก็จะมีควมรับผิดชอบต่อสังคมจริงๆ คือคิดดี ทำดี พูด ดี เป็นผู้นำที่ตรงตามด้วยวิธีการคิด วิธีการพูด วิธีทำ สิ่งนี้สอดคล้องกับการ เป็นผู้นำตามความเป็นจริง ตามธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ เชื่อม

โยง ความจริง ความดี ความงาม เป็นหนึ่งเดียว เมื่อเอาความเป็นนักอนาคต มารวมกับจิตตปัญญา

## อนาคตอยู่ตรงนี้

คำขวัญหนึ่งของนักอนาคตคือ The Future is Now อนาคตคือปัจจุบัน หมายความว่า คุณคือผู้สร้างและคุณคือผู้ทำลายอนาคต อนาคตเริ่มจาก ปัจจุบัน ดังนั้น “คุณ” จึงเป็นเหตุและเป็นส่วนหนึ่งของอนาคตเสมอ ปัจจุบัน เป็นผลของอดีต แต่ปัจจุบันก็คือเหตุของอนาคต ในมิติของเวลา อดีต ปัจจุบัน อนาคต ไม่ได้แยกออกจากกันอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด แยกไม่ได้ มันไหล เลื่อนเคลื่อนไปเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน (Transcend but include) มัน มาด้วยกัน เปลี่ยนไปเรื่อยๆ และมีที่มาที่ไป คล้ายกับหลักอิทัปปัจฉยตา ของศาสนาพุทธ เหตุการณ์ต่างๆ ไม่ได้เกิดจากที่มาอันเดียวแต่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันหมด คุณเป็นคุณปัจจุบันได้ ไม่ใช่แค่พ่อแม่คุณทำให้คุณเกิด แต่ พ่อแม่ของพ่อแม่คุณ สังคมที่คุณเกิด สร้างคุณมา ถ้าคุณไปเกิดที่อื่นก็อาจ ไม่ได้เป็นแบบนี้ ฉะนั้นมันมีที่มา แต่ถามว่าแก้ได้ไหม แก้ไม่ได้ ต้อง ยอมรับและเคารพ ดังนั้นนักอนาคตไม่ได้ลืมปัจจุบัน และไม่ได้ลืมอดีต ยอมรับมัน แต่หมดสิทธิ์แก้ จึงไม่รู้จะโทษอดีตไปทำไม โทษไปก็ทำอะไรไม่ได้ บ่นไปก็แค่นั้น แถมไปโทษพ่อแม่ว่าเป็นเหตุอีก นักอนาคตจึงบอกว่าคิด แบบนั้นไม่เกิดประโยชน์ เป็นการคิดแบบหาแพะรับบาป

ผมเป็นทั้งคนสอนเรื่องวิจัยอนาคตในระดับปริญญาเอกที่จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย และนำไปใช้กับตัวเอง ไม่ต้องไปอ้างที่อื่น ผมพบว่าตัวเอง เปลี่ยนแปลง สมัยก่อนเราถูกฝึกมาว่าหลีกเลี่ยงเพื่อหลบหน้า เราก็กหลีกเลี่ยง หลังจนคอเคล็ด มัวแต่ตำหนิอดีต แม้ว่าการมองอดีตจะไม่มีข้อเสียหาอะไร แต่เราต้องรู้ว่ามองทำไม มองเพื่ออะไร เพื่อรู้ เพื่อเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อแก้ ต้อง ยอมรับตรงๆ แล้วก็พูดแรงๆ ว่าเราหมดสิทธิ์แก้อดีต แต่มีสิทธิ์สร้างอนาคต ด้วยการเริ่มต้นในปัจจุบัน ตัวเองจึงเปลี่ยน นี่คือนักอนาคตที่ชัดที่สุด ผมพบ

ว่าตัวเองมีสติเพิ่มมากขึ้น ไม่ติดกับอยู่กับอดีตจนถอนตัวไม่ขึ้น แต่โดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อขาดสติก็อาจมีบ่นๆ บ้างนิดหน่อยแล้วก็จบ คำถามหลักจะเป็นว่าจะทำอะไรต่อไปให้ดี มีความสำเร็จ และพึงพอใจหรือมีความสุขด้วยกันทุกฝ่ายเป็นเรื่องสำคัญกว่า แต่ต้องมีสติ ปัญญาจึงมีโอกาสจะเกิด

แม้แต่เวลาที่พูดถึงปัญหาสังคมไทย ผมก็จะมองว่าตัวเองเป็นเหตุด้วยไม่มากนักน้อย ผมจะไม่ยกให้นักการเมือง ผมจะไม่ยกให้คนอื่น ไม่ว่าใคร เพราะผมเป็นส่วนหนึ่งเสมอตามหลักการที่กล่าวไว้ทั้งหมด ในการมีส่วนร่วม วิธีที่ผมทำได้อย่างน้อยที่สุดคือ ผมเขียนบทความและบรรยาย เพื่อให้คนมีสติ รวมทั้งตัวผมเอง ผมไม่อาจไปบังคับให้ใครทำอย่างนั้นอย่างนั้น แต่เราเริ่มจากตัวเองได้ นี่คือวิธีคิด เราทำได้เท่าไรก็เท่านั้น เพราะแค่เราคิดจกรวาลก็สะเทือนแล้ว สรรพสิ่งล้วนสัมพันธ์เชื่อมโยง เหมือนที่เขาพูดถึง Butterfly Effect ว่า ผีเสื้อกระพือปีกที่นิวยอร์ก อาจทำให้น้ำท่วมที่ญี่ปุ่นได้ มันเป็นคลื่นที่มองไม่เห็น มีทั่วไป แสดงว่าความคิดของเราเป็นคลื่น คิดบ่อยๆ เมื่อมีคนคิดหรือรับตรงกัน ตรงกับเรา มันก็จะแรงขึ้น

แนวคิดของอนาคตนิยมทำให้เราเข้าใจตัวเองมากขึ้น ทำให้เราเป็นเช่นนั้น ทำให้เราไม่เป็นเช่นนั้น ยกตัวอย่างตัวผมเอง ตอนผมจบปริญญาเอกกลับมาใหม่ๆ ร้อนวิชามาก มีความก้าวร้าวทางวิชาการสูง ต้องการพิสูจน์ว่าความคิดคนอื่นไม่เข้าท่า สู้เราไม่ได้ แม้แต่คนในครอบครัว กับลูกเมียผมก็ใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์มาเถียง แล้วเขาก็แพ้ผมทุกครั้ง แต่ภายใต้ชัยชนะของผม ผมไม่เคยเห็นเขามีความสุขเลย เขายอมแพ้เพราะไม่รู้จะเถียงกับผมอย่างไร ผมไม่ยอมรับและเคารพอารมณ์ความรู้สึกของเขาเลย โดยเฉพาะภรรยา เวลาเขาอยากไปเที่ยว อยากไปนู่นไปนี่ ผมมักมองว่าไร้สาระ น่าจะใช้เวลาให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

แต่พอเราสะสมประสบการณ์ชีวิตมากเข้า เรียนรู้เรื่องชีวิตมากขึ้น ผมเริ่มรับฟังเขา ไม่ใช่เหตุผลตลอดเวลา รับรู้อารมณ์ความรู้สึก ความต้องการ

ตอบสนองได้เท่าที่ตอบสนอง ทุกอย่างมันก็ดีขึ้น เริ่มรับฟังกันและกันมากขึ้น ไม่ต้องไปพิสูจน์ว่าเขิง่่า ซื่อสัตย์ ไม่มีเหตุผล ผลก็คือมีสติมากขึ้น เวลาที่ลูกพูดขัด เราก็หยุดแป็บเลย ทำไม่เขาคิดแบบนั้น เพราะอะไรเขาจึงคิดไม่เหมือนเรา พอเราให้เวลาเขาอธิบายเหตุผล โอ้โฮ ผมรู้สึกปีติ เพราะว่าลูกผมมันโตแล้ว หลายเรื่องเขาคิดในแบบที่ผมคิดไม่ถึง กลายเป็นสิ่งดีงามมาก แต่เรามักจะตีความจากพฤติกรรมภายนอกที่เขาแสดงออก ไม่ว่าจะป็นท่าทางเสียง วิธีพูด หรือภาษาที่เขาใช้ แล้วรีบด่วนสรุปว่าเขาผิด ไม่เข้าท่า ไม่เอาไหน ถ้าเป็นสมัยก่อน ผมอาจจะโต้ลูกว่าเถียงได้อย่างไร ต้องหัดเคารพผู้ใหญ่นะ แต่พอตั้งใจฟังเขาพูดเขาอธิบาย พยายามเข้าใจเขา ฟังเพื่อให้ได้ความหมายที่แท้จริงที่ผมเรียกว่า “ฟังอย่างลึกซึ้ง” ก็พบเลยว่าผมตีความเอาเองไม่เหมือนที่เขาคิดเลย ทำให้มีความสุขมาก เห็นไหมครับในการพูดคุยหรือในการประชุมของพวกเรา ผู้พูดมักจะถูกขัดจังหวะ มักจะถูกจับคำพูด หรือถ้อยคำ แล้วมาโต้แย้งกัน มากกว่าที่จะพยายามเข้าใจความหมายที่เขาต้องการจะสื่อจริงๆ แล้วก็เสียเวลาในการโต้แย้ง ทำความเข้าใจกัน ที่สำคัญคือมันไม่ใช่แค่เสียเวลาแต่เสียความรู้สึกระหว่างกัน แทนที่จะให้เวลาในการพูดและการฟังอย่างลึกซึ้งตั้งแต่เริ่ม

ขอให้ผู้นำหาเวลาเพื่อหยุดใคร่ครวญทบทวนเป็นระยะๆ ทำไม่เราคิดทำ และพูดแบบนั้น ไม่คิดและไม่ทำแบบอื่น หากเราลองปฏิบัติ แล้วพอมันเห็นผล สิ่งที่เราเรียนรู้จะค่อยๆ เข้ามาเป็นตัวของตัวเอง มีสติและใจเย็นมากขึ้น ความเป็นนักวิชาการที่ก้าวร้าวแบบดั้งเดิมก็จะค่อยๆ หายไป เราปรับฟัง แลกเปลี่ยน ทำให้ได้เรียนรู้ ยอมรับและเคารพในความแตกต่าง ความไม่เหมือน เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของแต่ละปัจเจกบุคคลมากขึ้น และที่สำคัญคือมีความสุขขึ้นมากจริงๆ เพราะเรามองว่าทุกคนเป็นครูหมดเลย เขาไม่ใช่แค่เป็นลูกศิษย์หรือเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้อง แต่เป็นครูที่เราสามารถเรียนรู้จากเขาได้ ถ้าเรามองทุกสิ่งด้วยความคิดความเชื่อเสมือนหนึ่งว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ เราเคยปฏิบัติกับสิ่งศักดิ์สิทธิ์อย่างไร เราก็

ทำแบบนั้น นี่เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเรียนรู้ที่จะเคารพในความเป็นมนุษย์ของกันและกัน มีสติเพียงพอที่จะไม่ทำร้ายหรือทำลายศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตัวเองและผู้อื่น

ผมโชคดีที่ได้เรียนรู้มาทางการศึกษา ตอนปริญญาตรีวิชาเอกคณิตศาสตร์-ภาษาอังกฤษ ปริญญาโทและเอกทางจิตวิทยาการศึกษา และปริญญาเอกทางปรัชญาการศึกษา และการศึกษาและการวิจัยอนาคต ที่พูดไม่ได้ต้องการอวดว่าเรียนมาเยอะ แต่บอกว่าเป็นโชคดีของชีวิตที่ได้มีโอกาสเรียนรู้ และโชคดีมากที่ได้มีโอกาสเป็นสมาชิกและผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มจิตวิวัฒน์ นำไปสู่การมีส่วนร่วมริเริ่มและขับเคลื่อนจิตตปัญญาศึกษาในประเทศไทย ได้พบปะผู้คนมากมายหลากหลายอาชีพและสาขาวิชาชีพ ประสบการณ์ชีวิตทั้งหมดสอนให้ผมได้เรียนรู้ว่าทุกคนและสรรพสิ่งล้วนเป็นครูของเราทั้งสิ้น ฉะนั้นผมจึงมองว่าทุกคนเป็นครู ผมได้เรียนรู้ หรือแม้แต่ในการสัมภาษณ์นี้ ผมอาจพูดไม่ครอบคลุมกับคำถามของคุณ ตอบบางอย่างไม่ชัดเจน ผมต้องขอขอบคุณคุณที่ตั้งคำถาม เพราะทำให้ผมได้ขยายความ แต่ถ้าคุณถามแล้วผมตอบกลับว่า อ้าว คุณไม่ได้ฟังที่ผมพูดหรือ มันจะกลายเป็นคนละเรื่องเลย ความสัมพันธ์ระหว่างเราก็เปลี่ยนไปใช่ไหมครับ และสุดท้ายอยากจะเสนอว่าผู้นำยุคใหม่ น่าจะได้พิจารณาแนวคิดและแนวปฏิบัติของอนาคตนิยมและจิตตปัญญาไปเป็นเมล็ดพันธุ์ในการบ่มเพาะความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ที่เปี่ยมไปด้วยความจริง ความดี และความงามอย่างเป็นองค์รวมครับ ขอขอบคุณครับ ✨

## รู้จัก “โครงการผู้นำแห่งอนาคต”

### ร่วมสร้างพลังแห่งการฟื้นฟูและสร้างสังคม (Towards a Resilient Society)

สังคมไทยกำลังก้าวเข้าสู่จุดเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญเมื่อประชาชนเริ่มตื่นตัวและสนใจความเป็นไปของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการเมืองอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน สภาว่ดังกล่าวมีคุณูปการอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนประเทศชาติให้ข้ามพ้นสถานการณ์วิกฤต ดังที่ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี (๒๕๕๗) กล่าวไว้ว่า “โอกาสอยู่ต่อหน้าเราแล้ว ที่คนไทยจะมีความฝันอันยิ่งใหญ่ถึงสังคมที่งดงามอันเป็นที่พึงปรารถนาของทุกคน เป็นประเทศไทยยุคศรัทธาวิริยะ และคนไทยสามารถรวมตัวร่วมคิดร่วมทำ เพื่อสร้างประเทศไทยให้เป็นประเทศที่น่าอยู่ที่สุดตามความฝันอันยิ่งใหญ่ได้จริง... เป็นกระแสพลังแห่งจินตนาการใหม่ กระแสพลังทางสังคมใหม่ ที่จะเปิดประตูไปสู่ประเทศไทยยุคใหม่”

อย่างไรก็ตาม ความพยายามฟื้นฟูสังคมในช่วงที่ผ่านมา มักมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันในระดับมหภาค ซึ่งเปิดโอกาสให้พลเมืองในฐานะสมาชิกของสังคมเข้าร่วมเปลี่ยนแปลงและฟื้นฟูประเทศชาติได้อย่างจำกัด ส่งผลให้คนส่วนใหญ่จัดวางตนเองไว้ในฐานะผู้เฝ้ารอการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำแถวหน้า แทนที่จะลงมือกระทำหรือสร้าง “ภาวะการนำ” เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง

อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ปัจเจกบุคคลไม่กล้าริเริ่มกระทำการเปลี่ยนแปลงสังคมด้วยตนเอง คือการไม่รู้ว่าคุณสมบัติศักยภาพภายในที่สามารถเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงสังคม แต่ความตระหนักรู้ดังกล่าวก็เกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก เนื่องจากคนส่วนใหญ่ขาดเครื่องมือและพื้นที่การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการยกระดับศักยภาพภายใน ซึ่งเป็นขุมพลังของการเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวางและลึกซึ้งกว่าเดิม

ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล โดยการสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ดำเนินโครงการ “เครือข่ายพัฒนาภาวะผู้นำแห่งองค์กรและสังคม” หรือชื่อย่อว่า “โครงการผู้นำแห่งอนาคต” ด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาผู้นำและภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรมใหม่ ที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทางสังคม มีความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ยากลำบาก และมีพลังนำพาสังคมให้ฟื้นตัวกลับสู่ความปกติสุขอย่างรวดเร็วและมั่นคง (Resilient Society)

“ผู้นำและภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรมใหม่” ในบริบทโครงการนี้ หมายถึงสถานะความเป็นผู้นำที่ให้คุณค่ากับศักยภาพและการพัฒนา “ด้านใน” (self-leadership) เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด และความเชื่อเดิมๆ ของผู้นำเชิงอำนาจ หันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมองตนเอง (reflexivity) การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง (connectivity) การเรียนรู้ใหม่และเปลี่ยนแปลงตนเอง (renewability) และความรับผิดชอบทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม และสิ่งแวดล้อมรอบตัว (responsibility) สภาวะการนำแห่งอนาคต จึงเห็นความเป็นผู้นำแบบรวมหมู่และหลากหลาย (collective หรือ ecology of leadership) มีจิตสำนึกและความประพฤตินี่ชัดตรง มุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวม (ethical leadership) และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีพลัง (transformative leadership) ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม



“โครงการผู้นำแห่งอนาคต” ประกอบด้วยภารกิจ ๓ ด้านคือ

### การสานพลังเครือข่ายผู้นำที่มุ่งมั่นและเรียนรู้ร่วมกัน

โดยเปิดพื้นที่วงเสวนาผู้นำแห่งอนาคต เพื่อเชื่อมโยงให้องค์กรที่สนใจเรื่องการพัฒนาศักยภาพผู้นำในหลายระดับและมิติของสังคมมาหารือและพัฒนาเจตจำนงร่วมกันในการสร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาผู้นำและภาวะการนำเพื่อฟื้นฟูและสร้างสรรค์สังคม

กิจกรรมอีกด้านหนึ่งของภารกิจนี้คือการจัดเวทีร่วมเรียนรู้ผู้นำกระบวนการนวัตกรรมสำหรับผู้แทนองค์กรภาคีเครือข่าย บนฐานของการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการสร้างเสริมศักยภาพการนำกระบวนการนวัตกรรมใหม่ในบริบทต่างๆ ของสังคม รวมทั้งจัดทำชุดสาระความรู้เพื่อการทำงานพัฒนาในระยะยาว และหนุนเสริมให้ผู้ร่วมเวทีสามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเพื่อพัฒนางานร่วมกันต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ยังหนุนเสริมให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ผู้นำแห่งอนาคต สำหรับภาคีเครือข่ายสุขภาวะทางปัญญาของสสส. และภาคประชาสังคม โดยเฉพาะผู้นำระดับท้องถิ่นหลากหลายประเด็นและพื้นที่ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาและเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ เพื่อหนุนเสริมการทำงานและพัฒนาภาวะการนำของสังคมให้เข้มแข็งในระยะยาว

## การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม

โดยรวมรวมถึงสังเคราะห์ และพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นผู้นำและภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรมที่ใหม่ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการฟื้นฟูและสร้างสรรค์สังคมในปัจจุบันและอนาคต ผ่านการทบทวนวรรณกรรมทั้งจากโลกตะวันตกและตะวันออก เพื่อประมวลองค์ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูลและสร้างแผนที่ของหลักสูตร องค์กร ชุมชน และกลุ่มวิชาชีพต่างๆ ที่สนใจการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศด้วยกระบวนการนวัตกรรม โดยเฉพาะกลุ่มบุคคล/องค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมมิติต่างๆ เช่น สื่อสารมวลชน ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษา องค์กรประชาสังคม หน่วยงานรัฐ หน่วยงานสาธารณสุข พระสงฆ์นักพัฒนา และภาคีเครือข่ายของสสส. เป็นต้น รวมทั้งถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ จากเครือข่ายภาคีองค์กรและเครือข่ายหลักสูตรพัฒนาผู้นำทั้งในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ยังมีการสร้างเครือข่ายนักวิจัยรุ่นใหม่ และการจัดประชุมวิชาการ ที่ออกแบบให้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่าย เพื่อส่งเสริมให้ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากการทำงานเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้ชุมชนวิชาการตื่นตัวเรื่องผู้นำและภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรม

## การสื่อสารเพื่อสร้างจินตนาการใหม่

โดยสื่อสารแนวคิดเรื่องผู้นำและภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาฟื้นฟูและสร้างสรรค์สังคมออกไปในวงกว้าง เพื่อสร้างจินตนาการใหม่ให้พลเมืองทุกภาคส่วนของสังคมตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องนี้ ผ่านการสร้างคอนเทนต์เชิงยุทธศาสตร์ และเครือข่ายผู้นำด้านสื่อและการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางส่งเสริมให้สื่อมวลชนเข้าใจเรื่องภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรม และสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำของสังคมด้วยศักยภาพดังกล่าว นอกจากนี้ยังสนับสนุนการผลิตสื่อสาธารณะ เพื่อสร้างจิตสำนึกให้สมาชิกสังคมเห็นคุณค่าของการมีบทบาทร่วมเปลี่ยนแปลง

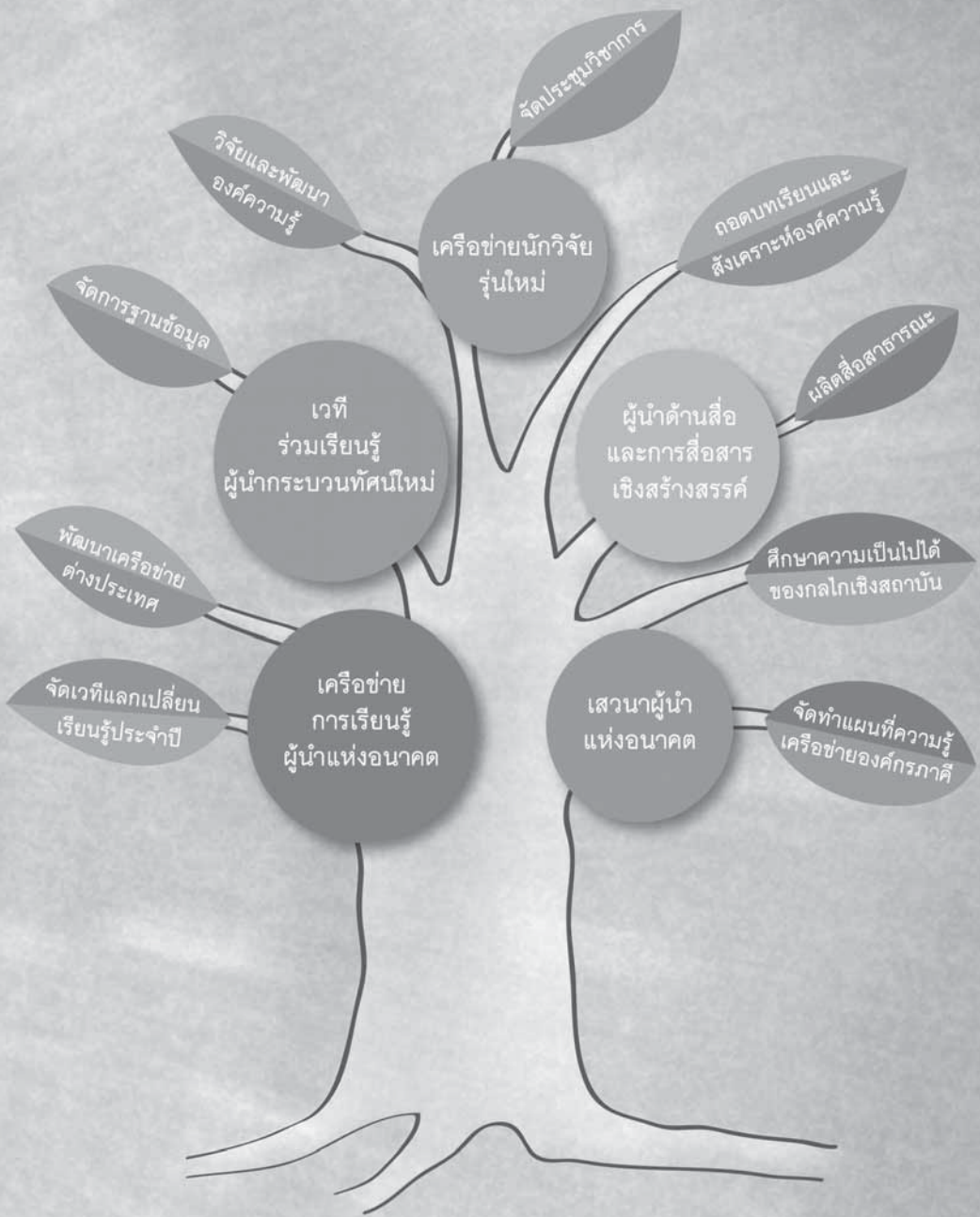
และฟื้นฟูประเทศไทย

นอกจากภารกิจทั้ง ๓ ด้านแล้ว “โครงการผู้นำแห่งอนาคต” ยังมุ่งหวังให้เกิดองค์กรที่ดำเนินงานเรื่องนี้ต่อเนื่องระยะยาว เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้งการปฏิบัติงานด้านผู้นำและภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรมที่ใหม่ในสังคม เพื่อเป็นเสาหลักแห่งหนึ่งในการพัฒนา ฟื้นฟู และสร้างสรรค์ประเทศไทยอย่างยั่งยืนต่อไป จึงทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งองค์กรวิชาการ เพื่อการนี้ด้วย

**คณะที่ปรึกษา :** ศาสตราจารย์อาร์เธอร์ ชาจิงค์, ศาสตราจารย์เกียรติคุณนายแพทย์ประเวศ วะสี, ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช, ศาสตราจารย์นายแพทย์รัชตะ รัชตะนาวิณ, ศาสตราจารย์ ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์, รองศาสตราจารย์นายแพทย์ชัชวาลย์ ศิลปกิจ

**คณะกรรมการกำกับทิศทาง :** นายแพทย์สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ (ประธาน), รองศาสตราจารย์ ดร.วิลาสินี อดุลยานนท์, ทันตแพทย์ ดร.ธงชัย วชิรโรจน์ไพศาล, นายแพทย์พลเดช ปิ่นประทีป, รองศาสตราจารย์ประภาภัทร นิยม, อวยพร เชื้อนแก้ว, ดร.ประมวล เพ็งจันทร์, ดร.วิระไท ลันติประภาพ, ดร.สุนทรียา เหมือนพะวงศ์

**คณะทำงาน :** รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชาติ พวงสำลี, ดร.อดิสร จันทรสุข, ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, ชลนภา อนุกุล, จารุภา วะสี, อธิษฐาน คงทรัพย์, สุปรียาส์ กาญจนพิศาล, ชนกาญจน์ พันธุ์เดิมวงศ์, ทูเรียน ชื่นแสงจันทร์



แนวทางการทำงานของโครงการผู้นำแห่งอนาคต