

# ทศพิธราชธรรม

๑๐ ตัวชี้วัดสำหรับผู้ปกครอง

พระมหากษัตริย์ ธรรมหาโส, รศ.ดร.

ทศพิธราชธรรม : ๑๐ ตัวชีวิตสำหรับผู้นำองค์กร

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส(นិธิบุญยากร), รศ.ดร.

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ : ๙๗๘-๖๑๖-๓๐๐-๐๕๒-๑

พิมพ์ครั้งแรก : พฤษภาคม ๒๕๕๖

จำนวน ๒,๐๐๐ เล่ม

พิสุจน์อักษร

พระมหาราชัน จิตตปาโล

ดร.บรรพต แคโฮส

สายฝน พานิชยเวช

ออกแบบปก/รูปเล่ม

สำนักหนังสือโรงนบ้านไร่ พุทธศักราช ๒๕๕๕

นกกีวีสัญญา พานิชยเวช

บรรจง บุรินประโคน

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุญยากร)

ทศพิธราชธรรม: ๑๐ ตัวชีวิตสำหรับผู้นำองค์กร.— กรุงเทพฯ : ๑๐๒หน้า

๑. ธรรมะสำหรับชีวิตประจำวัน. I. ชื่อเรื่อง

ISBN : 978-616-300-052-1

พิมพ์ที่ : ศรีเสนต์ การพิมพ์ ๖๐/๒๕๔ ม.๖ ซ.เอกชัย ๘๘/๑ แขวงบางบอน  
เขตบางบอน กรุงเทพฯ ๑๐๑๕๐ โทร ๐-๒๘๕๔-๓๔๕๓ แฟกซ์ ๐-๒๕๑๖-๔๘๓๑

## คำนำ



หนังสือ เรื่อง “ทศพิธราชธรรม : ๑๐ ตัวชี้วัด  
สำหรับผู้ปกครอง” เล่มนี้ เกิดขึ้นจากการที่สำนักงาน  
เลขาธิการศาลรัฐธรรมนูญได้มีมติให้ไปปาฐกถาพิเศษ เรื่อง  
“ทศพิธราชธรรม : ธรรมะสำหรับผู้ปกครอง” ในโอกาสที่  
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญได้จัดโครงการปาฐกถาพิเศษ  
เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๕ รอบ  
๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๕ ของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ  
สยามมกุฎราชกุมาร และได้อาศัยโอกาสจากการปาฐกถา  
พิเศษปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นจนเป็น  
ที่มาของหนังสือเล่มนี้

เป็นที่ประจักษ์ว่า ผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑ กำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายในมิติต่างๆ ซึ่งการปรับตัวให้สอดคล้องกับวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นของผู้นำย่อมส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร จากตัวแปรดังกล่าว จึงทำให้นักคิด และนักปฏิบัติการพยายามที่จะออกแบบหลักการและเครื่องมือเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการทั่วไป อีกทั้งก่อให้เกิดความสุขสวัสดิแก่ผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆ อีกด้วย

“ทศพิธราชธรรม” เป็นหลักการที่ทรงคุณค่าและมีความหมายต่อผู้นำในฐานะเป็นหลักปฏิบัติ ที่พระพุทธเจ้าได้ทรงออกแบบขึ้นมาเพื่อเป็นตัวชี้วัดสำหรับผู้นำองค์กรในการกำกับและควบคุมอารมณ์ (Emotion) เพื่อป้องกันมิให้ผู้นำประพฤตินิสิตพลาตและบกพร่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเชิงลบตามมา เช่น การบิดเบือนและใช้อำนาจหน้าที่เกินกว่าระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ กติกา และกฎหมาย ที่ได้กำหนดเอาไว้ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรมีควรถูกได้จาก

หน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร  
ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ขออนุโมทนาสำนักงานเลขาธิการศาลรัฐธรรมนูญ  
ที่เปิดพื้นที่ให้ไปปรากฏภาพพิเศษจนเป็นที่มาของหนังสือเล่มนี้  
รวมทั้งคณะทำงานกองบรรณาธิการของการจัดงานวิสาขบูชา  
โลกครั้งที่ ๑๐ ที่เป็นส่วนหนึ่งในการพิสูจน์อักษร และ  
อาจารย์สัญญา พานิชยเวช ที่ร่วมออกแบบปกและจัดรูปเล่ม  
ให้หนังสือเล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ด้วยสราณีธรรม

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.

## สารบัญ

ผู้นำกับราชา : คุณค่าอยู่ที่ใด?	๑๐
พัฒนาการของ “ราชา” ในคัมภีร์อัคคัญญสูตร	๑๒
มายาคติเกี่ยวกับทศพิธราชธรรม	๑๖
ทศพิธราชธรรม : ธรรมะสำหรับราชา?	๑๘
โจรเป็นราชาได้หรือไม่?	๒๐
ทศพิธราชธรรม : หลักการสำหรับพัฒนาอารมณฺ์ของผู้นำ	๒๓
จากอารมณฺ์สู่อ่าจม อารุห และอามิส	๒๖
ทศพิธราชธรรม : วัคซีนป้องกันโรคบิดเบียน	๒๗
ทศพิธราชธรรม : ๑๐ ตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ	๓๐
ทศพิธราชธรรม : จากลดสู่เพิ่มเต็มเต็มผู้นำและองค์กร	๘๔
ส่งท้าย	๘๖



“ผู้ให้ยอมเป็นที่รักของบุคคลอื่น”

**ทศพิธราชธรรม : ธรรมะสำหรับผู้นำอง**  
**วันพฤหัสบดีที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๕**  
**ห้องวายุภักษ์ ๓-๔ ศูนย์ประชุมวายุภักษ์**  
**โรงแรมเซ็นทาราศูนย์ราชการและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ**



ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “ทศพิธราชธรรม : ธรรมะสำหรับผู้นำองค์กร” ในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๕ รอบ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๕ ของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร จัดโดย สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ ณ โรงแรมเซ็นทาราศูนย์ราชการฯ



เจริญพร ท่านองคมนตรี นายอรรถนิติ ดิษฐอำนาจ  
ท่านประธานศาลรัฐธรรมนูญ นายวสันต์ สร้อยพิสุทธิ์ ตุลาการ  
ศาลรัฐธรรมนูญ และผู้มีเกียรติทุกท่าน



ขออนุโมทนาขอบคุณสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญที่ได้  
อาราธนาให้มาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และมุมมองเกี่ยวกับ  
“ทศพิธราชธรรม” ในฐานะที่เป็นธรรมสำหรับผู้นำองค์กร  
กับท่านทั้งหลายที่เป็นผู้หลักผู้ใหญ่ในบ้านเมือง และเป็น  
กำลังหลักสำคัญในการพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรือง  
และสงบ ร่มเย็น เป็นสันติสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็น  
ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมประสานกลุ่มคนต่าง ๆ  
ในสังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เคารพ  
และให้เกียรติบนฐานของหลักธรรมอย่างทศพิธราชธรรม  
ซึ่งเป็นธรรมะสำหรับผู้นำองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อ  
ชะตากรรมของประเทศชาติ และสังคมไทย

## ผู้นำกับราชา : คุณค่าอยู่ที่ใด?

เมื่อวิเคราะห์แง่มุมที่สัมพันธ์กับบริบทของการนำเสนอหลักการ “ทศพิธราชธรรม” เพื่อประยุกต์ และตีความให้หลักการดังกล่าวเป็น “ธรรมะสำหรับผู้ปกครอง” ตามความมุ่งหมายของการนำเสนอในงานนี้ คำว่า “ผู้นำ” ที่สามารถเทียบเคียงให้เข้ากับบริบทของการนำเสนอมีน้อยที่สุดตรงกับคำว่า “ราชา” ในพระพุทธรศาสนา คำถามมีว่า คนที่ไม่ได้เป็นราชาจะสามารถเรียกขานว่า “เป็นผู้นำ” ในพระพุทธรศาสนาได้หรือไม่? คำตอบคือ “ได้” และพระเถระผู้ที่สามารถยืนยันในประเด็นนี้คือ “พุทธทาสภิกขุ” ท่านชื่อว่า “ราชาไม่ได้แปลว่า King แต่ราชา แปลว่า พอใจ กล่าวคือ ผู้ใดก็ตามที่คิด พุด หรือกระทำการสิ่งใดแล้ว มหาชนพากันแซ่ซ้องสรรเสริญว่า พอใจ ผู้นำนั้นควรเรียกว่า ราชา” หากถือเอาตามคติของหลวงพ่พุทธทาสภิกขุ จะมีคำถามต่อไปว่า “ผู้นำคนใด คิด พุด หรือกระทำการ

ไปแล้ว เหล่าโจรพากันสรรเสริญว่า พอใจ เราควรเรียก  
ผู้นั้นว่าเป็นราชาด้วยใช่หรือไม่? คำตอบคือ อาจจะเรียก  
ผู้นั้นได้ว่า “ราชาในหมู่มโจร” แต่หากถือตามมติของพระพุทธ  
ศาสนาแล้ว ราชาที่ยิ่งใหญ่ในพระพุทธศาสนานั้น “จะต้อง  
เป็นคนหรือกลุ่มคนที่ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจโดยธรรม” หาก  
เป็นเช่นนี้ จำเป็นจะต้องตั้งคำถามต่อไปเช่นกัน คำว่า  
“โดยธรรม” หรือ “โดยชอบธรรม” นั้น มีแง่มุมที่สัมพันธ์  
และเกี่ยวข้องในประเด็นใดบ้าง การนำเสนอครั้งนี้ จะหา  
คำตอบโดยการอธิบายถึงพัฒนาการ และที่มาของคำว่า  
“ผู้นำ” ในความหมายของคำว่า “ราชา” และตอบประเด็น  
คำว่า “โดยธรรม” นั้น ครอบคลุมในประเด็นใดบ้าง อันจะ  
นำไปสู่การใช้หลักการดังกล่าวพัฒนาผู้นำ หรือผู้ปกครอง  
ให้สามารถนำกลุ่มคนต่าง ๆ ที่อาศัยอยู่ร่วมกันในองค์กร  
ชุมชน และสังคมได้อย่างมีความสุข เคารพ และให้เกียรติ  
ในศักดิ์ศรีของกันและกันต่อไป

## พัฒนาการของ “ราชา” ในคัมภีร์อัครคัมภีร์อัญญสูตร

สังคมตามที่ปรากฏในอัครคัมภีร์อัญญสูตรนั้นเกิดภาวะวิกฤติ เพราะกลุ่มคนต่าง ๆ ที่อาศัยอยู่ร่วมกันเกิด “ความโลภ” จึงแย่งชิงทรัพย์สินสมบัติของคนอื่น ๆ รวมไปถึงสมบัติกลางของสังคมไปใช้สอยเพื่อประโยชน์ส่วนตน จึงเกิดการตำหนิติเตียนต่อพฤติกรรมในลักษณะดังกล่าว ในบางครั้ง สามารถจับผู้กระทำผิดได้ แต่บางคนไม่ยอมรับความเป็นจริงว่าได้กระทำการดังกล่าว จึงทำให้ผู้สูญเสียทำร้ายร่างกายกลุ่มคนที่แย่งชิงทรัพย์สินของตัวเองไป ในที่สุดแล้ว จึงนำไปสู่การปรึกษาหารือร่วมกันว่า “จำเป็นอย่างไรที่พวกเราจะต้องแต่งตั้งโดยการสมมติบุคคลใด บุคคลหนึ่ง (มหาชนสมมติ) เพื่อทำหน้าที่ในการ “ว่ากล่าว ผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียน ชับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ โดยชอบ” โดยที่กลุ่มคนต่าง ๆ จะตอบแทนผู้ที่ทำหน้าที่นี้ ด้วยการแบ่งปันทรัพย์ (ภาษี) ส่วนตัวเป็นการตอบแทน

การทำหน้าที่ดังกล่าว

หลังจากนั้น จึงนำไปสู่การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำ ทั้งบุคลิกภายนอก และคุณสมบัติภายใน และเชื่อเชียวว่า “มาเถิด ท่านผู้เจริญ ขอท่านจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว จงติเตียน ผู้ที่ควรติเตียน จงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบเถิด และพวกเราจะแบ่งปันข้าวสาสึให้แก่ท่าน” ผู้นำขึ้นปกครองโดยมอบอำนาจให้บริหารจัดการบ้านเมืองตามที่มหาชนพากันสมมติ (มหาชนสมมติ) แล้ว โดยมอบอำนาจให้ผู้นำเป็นใหญ่ในหน้าที่ เพื่อให้มีหน้าที่ในการแบ่งพืชผลทางการเกษตร ผู้นำคนนั้นจึงได้รับการเรียกขานว่า “กษัตริย์” และเมื่อกษัตริย์ได้ตั้งใจทำหน้าที่แบ่งพืชผลทางการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนมหาชนเกิดความพึงพอใจ มหาชนจึงได้พากันขนานนามกษัตริย์อีกชื่อหนึ่งว่า “ราชา” ซึ่งหมายถึง “บุคคลผู้ทำหน้าที่สร้างความปลอดภัยให้แก่ประชาชนโดยธรรม”

ฉะนั้น ผู้นำที่มหาชนพากันสมมติ (มหาชนสมมติ) ให้มีอำนาจในการแบ่งพืชผลทางการเกษตร (กษัตริย์) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า “ทำอย่างไรจึงจะทำให้มหาชนเกิดความยินดี และพึงพอใจในการทำหน้าที่” (ราชา) ตัวแปรสำคัญที่จะเป็นกรอบในการทำให้มหาชนพากันเรียกขานผู้นำว่า “ราชา” นั่นคือ “โดยชอบธรรม” หรือ “โดยธรรม” ตามนัยนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้มี “ธรรมสำหรับราชา” ซึ่งธรรมสำหรับราชานั้นแบ่งออกเป็น ๒ ชุด คือ (๑) ชุดสำหรับการพัฒนาอารมณของราชา ได้แก่ “ทศพิธราชธรรม” และ (๒) ชุดสำหรับพัฒนาศักยภาพความสามารถของราชา ได้แก่ “ราชสังคหวัตถุธรรม”

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับประเด็นพัฒนาการของผู้นำที่ได้รับการเรียกขานว่า “ราชา” ในพระพุทธานุศาสนาดามที่ปรากฏในอัครคัมภีร์สุตตร ราชา จึงแปลว่า “ผู้ที่ยังบุคคล

เหล่าอื่นให้ยินดีโดยชอบธรรม” (ธมฺเมเน ปเร ญเชติ) หมายถึง “ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างความพอใจให้แก่ประชาชน โดยธรรม” ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) คือ “ผู้นำที่ได้รับการสมมติจากมหาชนสามารถแบ่งปันพืชผลทางการเกษตร จนทำให้ประชาชน หรือผู้ตามเกิดความยินดีหรือพึงพอใจโดยธรรม” คำว่า “โดยธรรม” ในที่นี้มีนัยที่สะท้อนว่า ผู้นำจะต้องมีหลักการในการบริหารจัดการ ทั้ง ๒ มิติ คือ (๑) มิติด้านอารมณ์ (Emotion) ในบริบทนี้ หมายถึง “ทศพิธราชธรรม” และมิติด้านความรู้ความสามารถ (Wisdom) ในบริบทนี้ หมายถึง “ราชสังคหวัตถุธรรม” แต่ในการนำเสนอครั้งนี้ จะเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทศพิธราชธรรมเป็นเครื่องมือพัฒนาอารมณ์ของผู้นำ หรือผู้ปกครองในมุมมองของพระพุทธศาสนา

## มายาคติเกี่ยวกับทศพิธราชธรรม

เมื่อกล่าวถึง “ทศพิธราชธรรม” กลุ่มคนจำนวนมาก มักจะเข้าใจกันว่า “เป็นธรรมของพระราชา” หรือ “เป็นหลักปฏิบัติสำหรับพระราชา” เท่านั้น แต่เมื่อวิเคราะห์ตามเจตนารมณ์ของหลักการชุดนี้ตามที่ปรากฏในอัครคัมภีร์สุตตร ซึ่งเป็นคัมภีร์หลักที่กล่าวถึงที่มาของคำว่า “ราชา” แล้วพบว่า พระพุทธเจ้าไม่ได้ออกแบบหลักการนี้ขึ้นมาเพื่อเป็นหลักปฏิบัติสำหรับกลุ่มคนที่ได้รับการเรียกขานโดยชื่อว่า “ราชา” เท่านั้น หากทรงมุ่งเน้นให้เป็นหลักปฏิบัติสำหรับ “กลุ่มคนชนชั้นปกครองหรือผู้นำ” โดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นผู้ใดในระดับใดก็ตาม ในขณะที่เดียวกัน คำว่า “ราชา” ในพระพุทธศาสนาจึงไม่ได้หมายถึง “King” ตามศัพท์บัญญัติที่ปรากฏในสังคมตะวันตก

ในความเป็นจริงแล้ว เราสามารถจำแนกคำว่า “ราชา” ตามแนวพระพุทธศาสนาตั้งที่ได้นำเสนอในเบื้องต้นออก



เป็น ๒ ความหมายใหญ่ด้วยกัน คือ

(๑) ความหมายที่สัมพันธ์กับคน หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการสมมติจากมหาชนให้ขึ้นมาทำหน้าที่ตามบทบาทที่มหาชนได้วางกรอบและมอบหมาย ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อสร้างความพึงใจให้แก่ มหาชน และผลจากการทำหน้าที่ดังกล่าว จึงได้รับการ เรียกขานว่า “ราชา” ซึ่งราชาจึงได้ใช้อำนาจดังกล่าวเข้ามา ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการรัฐ เพื่อให้ประชาชนที่ อาศัยอยู่ในรัฐเกิดความร่มเย็นเป็นสุข และอยู่ร่วมกันอย่าง สันติสุขภายใต้การแบ่งปันผลประโยชน์และทรัพยากรอย่าง เท่าเทียม ทัวถึง และเที่ยงธรรม โดยการสร้างระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้เป็นหลัก ในการประพฤติและปฏิบัติร่วมกันอย่างยุติธรรม และ ทุกฝ่ายยอมรับได้

(๒) ความหมายที่สัมพันธ์กับธรรม หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำให้ผู้อื่นมีความยินดีปราศจากการทำหน้าที่ของผู้นำ ประเด็นนี้ สอดรับกับหลักการในพระพุทธศาสนาที่ว่า “บุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยินดีปราศหรือพึงพอใจโดยธรรม” จึงสามารถได้รับการเรียกขานว่า “ราชา” ฉะนั้น ราชาซึ่งทำหน้าที่ในการนำตามความหมายนี้ จึงหมายถึงผู้นำที่คิด พูด หรือกระทำการสิ่งใดแล้ว ประชาชนเกิดความยินดีปราศ หรือประชาชนเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำเอง

## ทศพิธราชธรรม : ธรรมะสำหรับราชา?

มักจะมีคำกล่าว “ทศพิธราชธรรม” เป็นธรรมสำหรับราชาเท่านั้น หากเป็นไปในลักษณะนี้ก็จะเกิดคำถามตามมาว่า “คนหรือกลุ่มคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ หรือผู้ปกครอง

ยอมไม่มีโอกาสที่จะเป็นราชาได้ใช่หรือไม่?” เนื่องจากว่าราชาสามารถที่จะเป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองได้อย่างเต็มภาคภูมิ แต่ผู้นำหรือผู้ปกครองไม่สามารถเป็นราชาได้ ด้วยเหตุที่ตัวเองไม่ได้มีสถานะเป็นราชา ในความเป็นจริงแล้วพระพุทธรศาสนาได้ชี้ชัดว่า “ผู้นำ หรือผู้ปกครองทุกคนสามารถเป็นราชาได้” เพราะคำว่า “ราชา” ในพระพุทธรศาสนา นั้น หมายถึง “คนหรือกลุ่มคนที่ทำให้คน หรือกลุ่มคนอื่น ๆ พอใจโดยธรรม” ตามศัพท์บาลีที่ว่า “ธมฺเมเน ปเร รมฺยเซตี” ฉะนั้น ถ้าอธิบาย และให้คำจำกัดความตามความหมายที่ปรากฏในพระพุทธรศาสนา คนที่เป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองทุกคน ซึ่งคิด พูด หรือกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้คน หรือบุคคลอื่น ๆ พึงพอใจโดยธรรม เราสามารถเรียกคนเหล่านั้นว่า “ราชา”

## โจรเป็นราชาได้หรือไม่?

แต่หากถือเอาตามนัยนี้ ย่อมทำให้เกิดคำถามว่า หากผู้นำ หรือผู้ปกครองคนใด หรือกลุ่มใดทำให้บุคคลอื่นพึงพอใจ ย่อมเหมารวมเรียกว่า “ผู้นำ หรือผู้ปกครองกลุ่มนั้น ย่อมได้รับการเรียกขานว่าราชาทั้งสิ้นใช่หรือไม่? ตัวอย่างที่น่าสนใจประการหนึ่งในคัมภีร์พระพุทธศาสนา คือ “ราชโจร” หรือ “ราชาในกลุ่มโจร” เพราะเมื่อโจรซึ่งเป็นผู้นำได้ทำหน้าที่แบ่งสันปันส่วนทรัพย์สินสมบัติที่แย่งชิงจากบุคคลอื่นมาแบ่งให้ลูกน้องจนทุกคนเกิดความพึงพอใจ เราจะสามารถเรียกหัวหน้าโจรว่าเป็น “ราชา” ได้หรือไม่? คำตอบคือ เราสามารถเรียกหัวหน้าโจรว่าเป็น “ราชาในหมู่โจร ราชาของชาวโจร ราชาของสมาคมโจร” ได้เช่นกัน ในกรณีที่สามารถทำให้ลูกน้องโจร หรือทำให้คนอื่นพอใจจากการแบ่งปันสมบัติที่เกิดจากการแย่งชิง แต่ตามนัยยะของพุทธศาสนา เราไม่สามารถเรียกขาน “ราชาใน

หมู่โจร” ว่าเป็น “ราชาแท้” ถึงแม้ว่าจะทำให้คนอื่นพอใจ เหตุผลสำคัญเพราะในพระพุทธศาสนาถือว่า การที่จะทำให้คนอื่นพอใจนั้นจะต้องใช้ธรรมเป็นตัวแปรสำคัญ ถามว่า “โจรใช้ธรรมหรือไม่?” อาจจะใช้ธรรมสำหรับหมู่โจร แต่ธรรมของหมู่โจรที่แย่งชิงทรัพย์สมบัติแล้วแบ่งปันด้วยความโลภนั้นนับเป็นอกุศลธรรม ในขณะที่ธรรมของคนที่เป็นผู้นำในฐานะเป็นราชานั้นดำเนินอยู่บนพื้นฐานของกุศลธรรม ฉะนั้น คำว่า “ราชา” ในบริบทนี้ จึงหมายถึง การที่ทำให้คนอื่นพอใจโดยธรรม ภาษาบาลีจึงใช้คำว่า “ธมฺเมเน ปเร รณฺเษติ” หมายถึง ผู้ที่ทำให้คนอื่นพึงพอใจโดยธรรม เราจึงเรียกว่า “ราชา” ผู้นำ หรือผู้ปกครอง คนใดก็ตามที่ทำให้คนอื่นพึงพอใจโดยธรรม เราจึงเรียกคนนั้นว่าเป็นราชา แต่ถ้าทำให้คนอื่นพึงพอใจโดยอธรรม เราเรียกคนนั้นว่าราชาในหมู่ของโจร

คำถามมีว่า “โดยธรรม” มีนัยที่ครอบคลุมในประเด็นใดบ้าง จึงจะสามารถสะท้อนนัยของคำว่า “โดยธรรม

อย่างสมบูรณ์” และสอดคล้องกับหลักการทางพระพุทธศาสนา บุคคลที่ได้รับการเรียกขานว่าเป็นผู้นำโดยธรรมนั้น จำเป็นจะต้องมีธรรมเป็นใหญ่ มีธรรมเป็นที่พึ่ง มีธรรมกำกับ มีธรรมหล่อเลี้ยง คำว่าโดยธรรมคำนี้ จึงหมายถึงมีธรรมเป็นใหญ่ มีธรรมเป็นที่พึ่ง มีธรรมกำกับ มีธรรมเป็นเครื่องหล่อเลี้ยงใจ ซึ่งมีแง่มุมที่แตกต่างจากการใช้อธรรมเป็นเครื่องมือกำกับ เราต้องแยกออกจากกัน ถ้าเป็นโจรจะต้องมีธรรมเป็นเครื่องมือหล่อเลี้ยงใจ แต่ถ้าเป็นราชาจะต้องมีธรรมเป็นเครื่องหล่อเลี้ยงใจ ฉะนั้น คำว่า “โดยธรรม” ในบริบทนี้ จึงหมายถึง “ทศพิธราชธรรม” ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้ปกครองให้ได้ชื่อว่าเป็น “ราชา”



**ทศพิธราชธรรม :**

**หลักการสำหรับพัฒนาอารมณ์ของผู้นำ**

ทศพิธราชธรรมเป็นหลักการสำคัญในการกล่อมเกล่าอารมณ์ หรือเป็นธรรมที่หล่อเลี้ยงอารมณ์ของคนที่เป็นผู้นำเพื่อให้ผู้นำสามารถกำกับ และควบคุมอารมณ์ของผู้นำให้สามารถบริหารจัดการอารมณ์ และความรู้สึกของตัวเองให้มีสุขภาพจิตดี คุณภาพจิตดี และสมรรถภาพจิตดี จะเห็นว่า ทศพิธราชธรรม เป็นหลักปฏิบัติสำหรับกล่อมเกล่าจิตใจเพื่อให้สามารถรับมือให้สอดคล้องกับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เข้ามากระทบ และทดสอบจิตใจ และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ไม่มีอคติ และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมที่จะเกิดขึ้นแก่สังคมเป็นสำคัญ

คำถามมีว่า เพราะเหตุใดทศพิธราชธรรมจึงต้องเน้นไปที่การพัฒนาให้ผู้นำ หรือผู้ปกครองมีความฉลาดทางอารมณ์ ? (Emotional Quotient) เหตุผลสำคัญคือ (๑) ผู้นำจะต้องเข้าไปสัมพันธ์กับคนหมู่มาก อีกทั้งสามารถให้คุณและโทษแก่คนจำนวนมาก และ (๒) ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้นำจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ เพราะว่าคน หรือกลุ่มคนที่จะเป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองได้นั้นจำเป็นต้องมีอารมณ์ที่สงบนิ่ง ไม่เป็นทาสของกิเลสที่เข้ามาทำลายการตัดสินใจของผู้นำ และหากผู้นำ หรือผู้ปกครองมีสภาพทางอารมณ์ที่ไม่นิ่งเพียงพอ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้ปกครองจะนำไปสู่ผลเสีย หรือหายนะที่จะเกิดขึ้นตามมาแก่ชุมชน หรือสังคมจนยากต่อการคาดเดาได้ด้วยเหตุผลดังกล่าวนั้น ผู้นำหรือผู้ปกครองจึงจำเป็นต้องมี “หลักทศพิธราชธรรม” เอาไว้เป็นเครื่องมือดำรงตน หรือครองตนให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

ตามหลักทางสรีรวิทยาแล้ว มนุษย์ประกอบด้วย



สมองสองซีกคือ ซีกด้านซ้าย กับซีกด้านขวา สมองซีกด้านซ้ายนั้น จะเน้นเรื่องการใช้เหตุผลต่อการตัดสินใจ เลือกที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในขณะที่สมองซีกขวานั้น จะเน้นเรื่องอารมณ์ และความรู้สึก สมองด้านนี้จึงมีความอ่อนไหว และเอนเอียงไปตามตัวแปร หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่เข้ามากระทบใจของตัวเอง เหตุผลที่พระพุทธศาสนา นำเสนอหลักการทศพิธราชธรรมขึ้นมาเป็นตัวชี้วัด (Indicator) นั้นก็เพื่อให้ผู้นำได้ใช้หลักการนี้เป็นเครื่องมือในการกล่อมเกลารามณ์และความรู้สึกที่สัมพันธ์กับสมองซีกด้านขวา เพราะเมื่อผู้นำหรือผู้ปกครองได้ใช้หลักการนี้พัฒนาอารมณ์ (Emotion) ของตัวเอง จะส่งผลต่อการใช้ปัญญา (Wisdom) ในการตัดสินใจ หรือเลือกกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เป็นไปในเชิงบวกมากยิ่งขึ้น



## จากอารมณ์สู่อาจม อาวุธ และอามิส

จากตัวอย่างของวิกฤติผู้นำ หรือผู้ปกครองตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนี้ พบว่า หากผู้นำ หรือผู้ปกครองท่านใดไม่สามารถกำกับ หรือควบคุมอารมณ์ของตัวเองแล้ว ผู้นำจะพัฒนา “อารมณ์” ไปสู่ “อาจม” ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีอารมณ์ที่เน่าเหม็นอยู่ตลอดเวลา และจะทำให้การคิด การพูด และการกระทำของตัวผู้นำอยู่ในสภาวะเน่าเหม็นเช่นเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้น การที่ผู้นำไม่สามารถควบคุมตัวเองได้ โดยปล่อยให้อารมณ์เป็นใหญ่ครอบงำจิตใจของตัวเอง อาจจะเป็นผลให้ผู้นำพัฒนาอารมณ์ไปสู่ “อาวุธ” โดยการแปรอารมณ์ของตัวเองเป็นอาวุธอันแหลมคมและมีพละานุภาพรุนแรงเข้าไปทิ่มแทงกลุ่มคนต่างๆ ที่อยู่รอบตัว ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า เพื่อน ครอบครัว ลูกน้อง จนขยายวงไปสู่องค์กร ชุมชน และสังคม ผลเสียที่จะตามมานอกจากนั้น การที่ผู้นำไม่สามารถควบคุม

อารมณ์ต่อการอยากได้ผลประโยชน์มากเกินไป ทั้ง ๆ ที่ตนเองไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะได้มาตามทำนองครองธรรม อาจจะทำให้ผู้นำเห็นแก่ “อามิสสินจ้าง” ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนำมาเสนอเพื่อล่อตาล่อใจ (Temptation) ให้หลงใหลเคลิบเคลิ้มจนขาดความยั้งคิด ด้วยเหตุนี้หลักการทศพิธราชธรรมจึงเป็นหลักปฏิบัติเพื่อพัฒนาอารมณ์ของผู้ผู้นำไม่ให้แปลงอารมณ์ไปสู่อาจรมผลสมตัวเป็นอาวุธจนไม่สามารถหยุดยั้งใจให้เห็นแก่อามิสสินจ้างได้

## ทศพิธราชธรรม : วัคซีนป้องกันโรคบิดเบียน

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้ปกครองในองค์กรภาครัฐในยุคนปัจจุบัน มักจะก่อให้เกิดการตั้งคำถามต่อการทำหน้าที่ และการใช้อำนาจอยู่ตลอดเวลา จนเป็นที่มาของการฟ้องร้องตามกฎหมายอาญามาตรา ๑๕๗

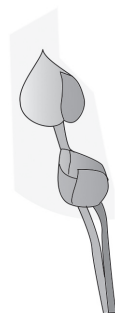
ซึ่งระบุว่า “ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงานปฏิบัติหรือละเว้น การปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อให้เกิดความเสียหายแก่ ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต” และในขณะเดียวกัน คณะกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติได้ออกประกาศกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ของรัฐที่ต้องห้ามมิให้ดำเนินการตามความในมาตรา ๑๐๐ แห่งกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกัน และ ปราบปรามทุจริต ซึ่งเป็นบทบัญญัติที่อยู่ในหมวด ๙ ว่า ด้วยการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและส่วนรวม

โดยหลักทั่วไปแล้ว ผู้นำในองค์กรของรัฐมักจะใช้ อำนาจ ๒ อย่างเข้าไปสัมพันธ์กับการใช้อำนาจหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของตนเอง คือ อำนาจที่มาพร้อมกับ ตำแหน่ง (Position Power) และอำนาจที่เกิดจากการ สังสมบารมีด้วยตัวเอง (Personal Power) แต่ปัญหา ที่นำไปสู่การฟ้องร้องกันในยุคปัจจุบันเกิดจากการที่ผู้นำ

หรือผู้ปกครองพยายามที่จะเบือน หรือหาแนวทางที่จะ  
ทำให้ตัวเองมีอำนาจดำเนินการให้ได้ แม้ว่าหน้าที่ที่มีอยู่  
ตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามภาระงานที่สำนักงาน  
คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้ออกแบบ  
เอาไว้ว่ามีขอบเขตกว้าง และแคบมากน้อยเพียงใดก็ตาม  
ประเด็นสำคัญก็คือ ผู้นำไม่พยายามที่จะใช้อำนาจตาม  
ที่กฎหมายกำหนด (Authority) แต่พยายามที่จะหา  
ช่องทางใช้อำนาจการตัดสินใจส่วนตัวเข้าไปดำเนินการ ซึ่ง  
จากกรณีศึกษาของผู้นำจำนวนมากมักจะพบกับวิกฤติการณ์  
จนนำไปสู่การไล่ออก หรือศาลได้พิพากษาสั่งลงโทษ  
จากการใช้อำนาจในทางมิชอบ

ด้วยเหตุนี้ ตัวแปรสำคัญที่ทำให้ผู้นำพยายามจะ  
บิดเบือน หรือตีความข้อกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่  
ในทางมิชอบ (Abuse of Function & Power) เกิดจากการ  
ที่ผู้นำหรือผู้ปกครองเหล่านั้นขาดทศพิธราชธรรม หรือ

จะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การที่ผู้นำไม่ยึดมั่น และดำรงตน  
อยู่ในทศพิธราชธรรม จึงทำให้ผู้นำและผู้ปกครองจำนวน  
มากประสบกับวิกฤติการณ์ในการตัดสินใจสั่งการ หรือ  
ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกินขอบเขต และหน้าที่  
ที่กฎหมายกำหนด การออกแบบหลักการทศพิธราชธรรม  
จึงมีจุดเน้นเพื่อพัฒนาจิตใจของผู้นำให้มีอารมณ์ที่มั่นคง  
และเข้มแข็ง ซึ่งจะส่งผลโดยภาพรวมต่อการเลือก หรือ  
ตัดสินใจดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างรอบคอบสอดคล้องกับ  
อำนาจ และหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้ดำเนินการ



## ทศพิธราชธรรม

### ๑๐ ตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ

ดังที่ได้นำเสนอในช่วงแรกแล้วว่า “ผู้นำ หรือ ผู้ปกครอง คือ คนหรือกลุ่มคนที่มีบทบาทสำคัญในการนำ คนหรือกลุ่มคนให้บังเกิดความพอใจโดยธรรม” คำว่า “โดยธรรม” จึงมีนัยที่สะท้อน “หลักการทศพิธราชธรรม” ที่เป็นตัวแปรชี้วัดคุณค่าของการเป็นผู้นำ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ “เป็นดัชนีชี้วัดลักษณะทางอารมณ์” ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกของผู้นำต่อปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ชุมชน หรือสังคมที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์

ทศพิธราชธรรมนั้น แม้โดยทั่วไปจะแปลว่า “ธรรมะ สำหรับพระราชา ๑๐ ประการ” แต่หากจะถือเอาการแปล

โดยมุ่งเน้นไปที่เจตนารมณ์ที่แท้จริงแล้ว ทศพิธราชธรรม หมายถึง “หลักการ หรือหลักปฏิบัติที่ผู้นำ/บุคคลที่จะ ทำให้มหาชน/คนอื่น/ผู้ตามเกิดความยินดีโดยชอบธรรม ซึ่งมี ๑๐ ประการ” กล่าวตามนัยนี้ ผู้นำ หรือบุคคลที่จะ ทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจนั้น จะต้องมิตัวชีวิต ๑๐ ประการ แต่หากวิเคราะห์ให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น จะพบว่า เราสามารถแยกตัวชีวิต ๑๐ ประการออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ กล่าวคือ (๑) รู้จักให้ (ทาน) รู้จักควบคุมพฤติกรรม ของตนเอง (ศีล) รู้จักเสียสละ (บริจาค) (๒) รู้จักซื้อตรง (อาชชวะ) รู้จักอ่อนโยน (มีททวะ) รู้จักยับยั้งชั่งใจ (ตปะ) และ (๓) รู้จักระงับความโกรธ (อ๊กโกธะ) รู้จักการ ไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) รู้จักอดทน (ขันติ) รู้จักหนักแน่น (อวิโรธนะ)

เหตุผลสำคัญที่นำไปสู่การแบ่งทศพิธราชธรรมออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่นั้น เพราะมองว่าเป็นการจัดกลุ่มตาม คุณภาพของกลุ่มธรรมที่ปรากฏเป็นหลักปฏิบัติ เนื่องจาก



ว่ากลุ่มแรกเน้นไปที่หลักปฏิบัติเบื้องต้นซึ่งง่ายต่อการดำรงตัวดำรงตนของผู้นำอันจะส่งผลต่อการยอมรับของผู้ตาม ในขณะที่กลุ่มสองจะเน้นไปที่คุณสมบัติภายในมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีความละเอียดอ่อนและท้าทายต่อจิตวิญญาณของบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำหรือผู้ปกครอง ถึงกระนั้น กลุ่มที่สองจะเป็นการแสดงออกในเชิงรับมากกว่า ส่วนกลุ่มที่สามนั้นมีนัยที่แสดงออกถึงแง่มุมในเชิงรุกต่อบุคคลอื่น ๆ ที่ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและปฏิบัติ และการสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อบุคคลอื่นหรือคู่กรณี หรือผู้ตาม สรุปลแล้ว ชุดที่หนึ่งจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเบื้องต้นของผู้นำ ชุดที่สองเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจของผู้นำ และชุดที่สามแม้จะสัมพันธ์กับจิตใจของผู้นำ แต่หลักการทั้งหมดในชุดที่สามจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติพร้อมทั้งตัวอย่างของผู้นำในยุคปัจจุบันประกอบการอธิบาย ดังต่อไปนี้



๑

## รู้จักให้ (ทาน)

**รู้จักให้** (ทาน) หมายถึง สละทรัพย์สิ่งของบำรุงเลี้ยงดู ช่วยเหลือเกื้อกูล และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์แก่บุคคลอื่น ๆ การที่ผู้นำ หรือผู้ปกครองจะสร้างการยอมรับนับถือแก่บุคคลอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น สิ่งแรกที่ผู้นำจะต้องกระทำ คือ “การสร้างเชื่อมั่น” (Trust) ซึ่งความเชื่อมั่นจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี (Relationship)

ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จนทำให้ผู้ตามเกิดความกล้า  
ในการที่จะแสดงศักยภาพของตัวเองออกมาโดยไม่หวั่น  
เกรงอำนาจของผู้นำ คำถามคือ “อะไรคือตัวแปรเบื้องต้น  
ของการสร้างความเชื่อมั่น” คำตอบคือ “การให้” ด้วยเหตุ  
นี้ กฎข้อแรกของการเป็นผู้นำคือ “ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการ  
ให้” เพราะการให้จะเป็นใบเบิกทางให้ผู้ตามหรือคนอื่น ๆ  
เกิดความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นว่า การมาของผู้นำนั้นไม่ได้มา  
เพื่อที่จะเอา (Take) แต่มาเพื่อที่จะให้ (Give) การให้ใน  
บริบทนี้จึงเป็นการให้โดยธรรม ซึ่งหมายถึงอยู่บนทำนอง  
คลองธรรม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในพระพุทธศาสนา คือ  
พระเจ้ามหาราชิตราฐ ซึ่งมุ่งเน้นการแบ่งปันและจุนเจือ  
บุคคลที่มีความต้องการปัจจัยภายนอก พระองค์ค้นพบ  
ความจริงประการหนึ่งว่า สิ่งที่เป็นศัตรู และทำทลายต่อ  
ความเป็นผู้นำของพระองค์คือ “ความยากจน” ของมวล  
อาณาประชาราษฎร์ ไม่ใช่หมู่มโจร หรือกองทัพของรัฐ  
อื่น ๆ อาศัยเหตุผลดังกล่าว พระองค์จึงขอความร่วมมือ

มหาเศรษฐี และคหบดีที่มีโอกาส และกำลังทางการเงินมากกว่าเข้าไปช่วยสนับสนุน และช่วยพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น เมื่อประชาชนอยู่ดีกินดี ย่อมส่งผลต่อความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองของพระองค์เอง

การให้จึงเป็น “ประตูบานแรก” ที่จะเปิดพื้นที่ให้กลุ่มคนต่างๆ ได้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้ปกครองที่แสดงออกต่อคนอื่นๆ ดังที่พระพุทธศาสนาได้เน้นว่า “ผู้ให้ย่อมเป็นที่รักของบุคคลอื่น” สิ่งที่สามารถชี้ชัดในสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น นายโอเช่ มูฮี้ก้า ประธานาธิบดีประเทศอูรุกวัย ซึ่งสถานีโทรทัศน์บีบีซีได้เรียกขานว่าเป็นประธานาธิบดีที่ยากจนที่สุดในโลก เพราะมีเงินฝากในธนาคารไม่ถึง ๑๐ ล้านบาท อีกทั้งได้มอบเงินเดือนประจำตำแหน่งส่วนใหญ่ให้แก่มูลนิธิเพื่อนำไปช่วยเหลือประชาชนที่ยากไร้ และขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน การอยู่ในบ้านหลังเล็ก ๆ ที่เรียบง่าย มีสวนปลูกพืชผักเอาไว้

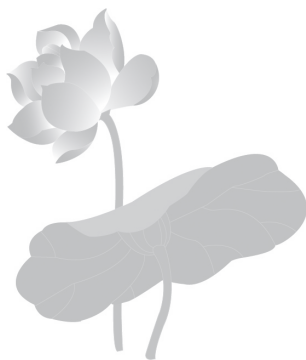
รับประทาน และมีพาหนะประจำตัวเพียงคันเดียวเท่านั้น อีกทั้งมีรถตำรวจนำขบวนเพียงคันเดียว และมีตำรวจติดตามเพียงสองคน คำถามคือ “เพราะเหตุใด? ประชาชนชาวอุรูกวัยจึงไม่ละอายใจต่อชนชาติอื่นๆ ที่มีประณานิธิบดีที่ยากจนที่สุดในโลก” แต่คำตอบที่ประณานิธิบดีท่านนี้ ตอบผู้สื่อข่าวคือ ท่านไม่ได้ยากจนตามที่หลายคนตั้งคำถาม แต่ท่านมีความรู้สึกร่ำรวยด้วยคุณค่าความเป็นผู้นำที่รู้จักที่จะให้คนอื่น ๆ ซึ่งการให้ดังกล่าวเป็นที่มาของความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับประชาชนชาวอุรูกวัย ซึ่งเป็นผู้เลือกท่านขึ้นมาเป็นประณานิธิบดี

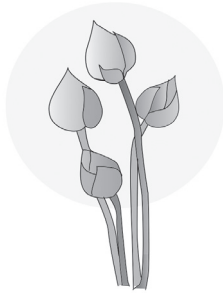
การให้ประการที่สองนั้น คือ การให้ความรู้ หรือ ธรรมทาน การเป็นผู้นำนั้น จำเป็นจะต้องพัฒนา หรือยกระดับการให้วัตถุมาสู่องค์ความรู้แก่กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน โดยการอธิบายสิ่งที่ยุ่งยาก ลึกซึ้ง และสับสน ให้แก่บุคคลอื่นได้เข้าใจ และปฏิบัติตาม ผู้นำที่ดีจึงต้องสามารถที่จะโน้มน้าวใจผู้อื่นให้เข้าใจด้วยคำพูดที่ง่าย

และนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจน ครบคลุม และรอบด้านแก่  
คนอื่น ๆ มิฉะนั้น จะนำไปสู่ความหวาดระแวงสงสัยต่อ  
ข้อมูลที่ได้รับการนำเสนอจากตัวผู้นำตามมา จะเห็นได้  
ว่า ผู้นำในโลกนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำของประเทศอังกฤษ  
เยอรมัน หรืออเมริกา มักจะมีความโดดเด่นต่อการนำเสนอ  
ข้อมูลที่น่าไปสู่การสร้างความรู้ ความเข้าใจร่วมกันของ  
ประชาชน ดังนั้น ข้อมูลที่ได้รับการนำเสนอจึงไม่ได้มีนัย  
ประจักษ์ที่ส่งผ่านสื่อต่าง ๆ หากแต่ก่อให้เกิดการเรียนรู้  
เข้าใจ และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วย

ส่วนการให้ประการที่สามนั้นเป็นการให้ที่สำคัญและ  
สูงสุดในบรรดาการให้ทั้งหมด คือ “การให้อภัย” การให้  
อภัยมีความหมายทั้งในเชิงรุก และเชิงรับ การให้อภัย ใน  
เชิงรับหมายถึงการให้ความไม่กลัว การให้เช่นนี้จะทำให้  
การอยู่ร่วมกันนั้น ไม่ก่อให้เกิดความหวาดระแวง และ  
สงสัยซึ่งกันและกัน การให้ในเชิงรุกหมายถึง การยกโทษ  
ให้แก่คนอื่น ๆ ที่กระทำผิดพลาดบกพร่อง เพื่อจะได้เปิด

พื้นที่ความสัมพันธ์ให้สามารถเดินทางต่อไปได้ และสร้าง  
สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน การให้อภัยนั้นเป็นการให้ที่สำคัญต่อ  
ภาวะการนำของตัวผู้นำเอง เพราะจะทำให้ผู้ตามกล้าที่จะ  
ทำ และตัดสินใจ อันเป็นการสร้างความมั่นใจต่อการดำเนิน  
การอย่างใดอย่างหนึ่ง และหากเกิดความผิดพลาดอันเนื่อง  
มาจากการขาดความเข้าใจ และขาดทักษะ ย่อมจะนำไปสู่  
การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังนั้น  
การให้อภัยจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในขั้นที่สาม





## ๒

# รู้จักควบคุมพฤติกรรม (ศีล)

*รู้จักควบคุมพฤติกรรม (ศีล)* หมายถึง การสำรวมพฤติกรรมทางกาย และการระมัดระวังในการใช้คำพูดต่อสาธารณะ เพราะพฤติกรรมทั้งทางกายและวาจา นั้นจะมีผลต่อการเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการนำต่อกลุ่มคนต่าง ๆ ในชุมชน และสังคม อีกทั้งจะนำมาซึ่งการเคารพนับถือ และเชื่อมั่นจากผู้อื่นเพิ่มมากยิ่งขึ้น คำว่า “ศีล” ของผู้นำนั้น เป็นการสะท้อนแง่มุมส่วนตัวของผู้นำเอง (Personality) และสะท้อนแง่มุมของผู้นำที่จะ



ต้องฉายภาพความเป็นตัวตนต่อทั้งการควบคุมพฤติกรรม ทั้งการแสดงออก และการพูดต่อสาธารณะ ในขณะเดียวกัน หากมองในอีกมุมหนึ่ง ศิลปะเป็นหลักปฏิบัติที่สามารถยืนยัน คุณค่าของตัวผู้นำเองว่า มีคุณลักษณะที่ทำให้สังคมเกิดความไว้วางใจได้

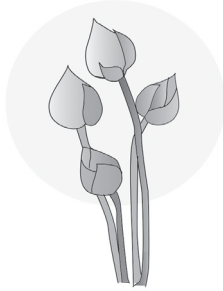
ด้วยเหตุนี้ ศิลปะ ๕ จึงเป็นเครื่องหมายเบื้องต้น ในการยืนยันคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ทั้งในแง่ของการเคารพ และให้เกิดเกียรติในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน จนเป็นที่มาของการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การยึดมั่นในคุณค่าครอบครัวในฐานะเป็นรากฐานของการพัฒนาชุมชนและสังคม การสื่อสารระหว่างกันและกันบนฐานของความจริง และการไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับอบายมุข

ตัวอย่างทั่วไปในยุคปัจจุบันจะพบว่า ผู้นำ หรือ ผู้ปกครองจำนวนมากมักจะดำรงตัวดำรงตนบนฐานของ

ศีลธรรมอันดีงาม แต่การละเลยประเด็นนี้ มักจะนำมาซึ่งวิกฤติการณ์ที่ทำให้ผู้นำไม่สามารถแสดงภาวะการนำได้อย่างเต็มภาคภูมิ เช่น การแสดงออกในทางเพศที่ไม่เหมาะสมในทำเนียบขาวของอดีตประธานาธิบดีประเทศมหาอำนาจแห่งหนึ่งต่อเจ้าหน้าที่ฝึกงานในทำเนียบขาว หรือแม้กระทั่งการที่อดีตสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรของประเทศมหาอำนาจแห่งหนึ่งได้ใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือส่งภาพที่ไม่เหมาะสมให้แก่สตรีจำนวนมาก และเมื่อความจริงปรากฏจึงส่งผลในเชิงลบและนำไปสู่การลาออกจากสภาผู้แทนราษฎรในที่สุด แม้ว่าจะมีความสามารถ และได้รับการพยากรณ์จากสื่อทั่วไปว่า อาจจะกลายเป็นคู่แข่งตำแหน่งประธานาธิบดีในอนาคตก็ตาม

ในอีกกรณีหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นข่าวไปทั่วโลกคือ ในขณะที่กำลังเข้าสู่พีชของการแถลงข่าวร่วมกันระหว่างประธานาธิบดีในแถบทวีปอเมริกาใต้สองท่าน แต่มีประธานาธิบดีท่านหนึ่งสนใจอยากได้ปากกา

ด้ามหนึ่ง จึงได้หยิบปากกาที่วางอยู่บนโต๊ะ และสอดลง  
ไปใต้โต๊ะ แล้วสอดเข้าไปในกระเป๋าเสื้อของตัวเอง ภาพ  
ดังกล่าวได้รับการถ่ายทอดออกไปสู่สาธารณชนจำนวนมาก  
จึงทำให้กลุ่มคนต่าง ๆ พากันวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรม  
ดังกล่าวว่าเป็นการขโมยปากกา ถึงแม้ว่าจะมีการพยายาม  
อธิบายว่า ผู้นำท่านดังกล่าวมีสิทธิ์ที่จะได้รับมอบปากกาเป็น  
ของที่ระลึกก็ตาม จะเห็นว่า ไม่ว่าจะมีการอธิบายเหตุผล  
เพื่อให้เกิดความชอบธรรมอย่างไรก็ตาม แต่สุดท้ายแล้ว  
ประธานาธิบดีท่านดังกล่าวได้รับผลกระทบจากปากกา  
ด้ามเดียวที่ท่านชื่นชอบ แม้จะมีราคาแพงเพียงน้อยนิด  
ก็ตาม ประเด็นนี้ทำให้เราเห็นว่า ผู้นำจำนวนไม่น้อยที่  
อาจจะสูญเสียภาพลักษณ์ และภาวะในการนำอันเนื่อง  
มาจากพฤติกรรมของตนเองด้วยเข้าใจว่า “สิ่งนั้นเป็นสิ่ง  
เล็กน้อย” เท่านั้น แต่จากตัวอย่างที่เกิดขึ้นในโลกนี้ สิ่งเล็ก  
น้อยได้ทำลายภาพลักษณ์ที่ยิ่งใหญ่ของผู้นำ



๓

## รู้จักเสียสละ (ปริจาคะ)

**รู้จักเสียสละ** (ปริจาคะ) หมายถึง การที่จะเป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองที่สมบูรณ์นั้น ผู้นำจำเป็นต้องเสียสละความสุขสำราญ หรือผลประโยชน์ และความต้องการส่วนตน หรือกลุ่มของตน โดยผู้นำที่แท้จริงนั้นสามารถเสียสละได้แม้กระทั่งชีวิตตามหลักของพระพุทธรศาสนาที่ว่า

“จงสละทรัพย์เพื่อรักษาอวัยวะ จงสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต และจงสละชีวิตเพื่อรักษาธรรม” ซึ่งการดำรงตนให้เหมาะแก่ความเป็น “ธรรมราชา” นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเสียสละความสุข และผลประโยชน์ส่วนตน เพื่ออุทิศตัวอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของมหาชน ดังปฐมบรมราชโองการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงตรัสว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” ถึงกระนั้น ผู้นำจำนวนหนึ่งได้ละเลยแนวทางดังกล่าว

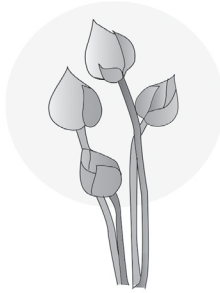
ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างพฤติกรรมของประธานาธิบดีท่านหนึ่งในประเทศแถบอาเซียนที่มีความชื่นชอบรถสปอร์ตและในขณะเดียวกัน แม้ท่านจะครองตนเป็นโสด แต่ท่านชอบสะสมรถสปอร์ตจำนวนมาก และวันหนึ่ง เมื่อท่านเดินทางไปเปิดงานและเยี่ยมชมงานมอเตอร์โชว์ จึงเกิดความประทับใจรถสปอร์ตคันใหม่ จึงตัดสินใจซื้อรถอีกคันด้วยเงินส่วนตัวของท่านเอง แต่ปรากฏว่า ภายหลังจากที่ท่านขับรถ

คั่นดังกล่าวไปทำภารกิจต่าง ๆ จึงทำให้ประชาชนจำนวนมากออกมาประท้วงตามท้องถนนต่อพฤติกรรมดังกล่าว และเผาหุ่นรถปอร์เช่ที่ท่านซื้อมาด้วยเงินส่วนตัว โดยให้เหตุผลว่า ในแต่ละปีนั้น ประชาชนจำนวนมากประสบกับปัญหาอุทกภัย และไร่ที่อยู่อาศัย แต่ในทางกลับกัน ประธานาธิบดีได้ใช้เงินส่วนตัวไปซื้อรถปอร์เช่คันละหลายล้านบาท พฤติกรรมดังกล่าวจึงไม่น่าจะเหมาะสมต่อการดำรงในตำแหน่งประธานาธิบดีที่ไม่สนใจความทุกข์ยากของประชาชน ในที่สุดแล้ว ประธานาธิบดีจึงตัดสินใจขายรถปอร์เช่ และนำเงินที่ได้ไปสร้างบ้านให้แก่ประชาชนได้อยู่อาศัย เพื่อรักษาความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อการดำรงตนในตำแหน่งประธานาธิบดีของตัวเอง ปราภฏการณ์เช่นนี้ ได้กลายเป็นข้อเตือนใจแก่ผู้นำและปกครองว่า ในบางครั้งผู้นำอาจจะมีคามสนใจ และต้องการส่วนตน อีกทั้งผู้นำบางท่านอาจจะมีศักยภาพในการที่จะซื้อหาสิ่งต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการตนได้ แต่ถึงกระนั้น หากการ

ดำเนินการดังกล่าวไม่สอดคล้องความเป็นไปในชุมชนหรือสังคมที่กำลังทุกข์ยากลำบากในด้านความจำเป็นขั้นพื้นฐานก็อาจจะทำให้ผู้นำไม่ได้รับการยอมรับในการดำรงตนในฐานะเป็นบุคคลที่จะต้องเสียสละประโยชน์สุขเพื่อกลุ่มคนอื่น ๆ ในชุมชนและสังคมได้

สรุปแล้ว การเป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองที่ดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเริ่มต้นด้วยการเตือนตัวให้พร้อมที่จะเป็นทั้ง “ผู้เสีย” และ “ผู้สละ” ความสุขส่วนตน และยินยอมพร้อมใจที่จะอุทิศตนเพื่อจะทำหน้าที่อันจะก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูล และความสุขแก่มหาชนทั่วไป





๔

## รู้จักชื่อตรง (อาชชวะ)

รู้จักชื่อตรง (อาชชวะ) หมายถึง ชื่อตรงทรงลัตย์ ไไร่มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน คำว่า “ชื่อตรง” ในบริบทนี้หมายถึง “ความชื่อตรงต่อธรรม” ไม่ได้หมายถึงการชื่อตรงต่อคน ซึ่งลักษณะการชื่อตรงนั้นเหมือนกับกระสวยของการทอผ้าด้วยหูก เมื่อใดก็ตามที่คนทอผ้าดันกระสวยเข้าไปในหูกแล้ว ตัวกระสวยวิ่งตรงออกไปอีกด้านของหูกโดย



ไม่ติดขัดกับด้านใดด้านหนึ่งของตัวผ้า ลักษณะเช่นนี้  
เราเรียกว่า “ซื่อตรง”

ในสถานการณ์ปัจจุบันกลุ่มคนจำนวนมากจะมีทัศนคติ  
ที่ไม่ดีต่อความซื่อตรงว่า “ขาดความยืดหยุ่น หัวโบราณ  
ทำให้ไม่มีเพื่อนพ้อง และผลของความซื่อตรงอาจจะทำให้  
ไม่มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และวิชาชีพ” ซึ่ง  
ความซื่อตรงในลักษณะดังกล่าวมักจะสะท้อนความซื่อตรง  
เทียม เพราะความซื่อตรงเทียมมักจะขึ้นตรงกับเงื่อนไขและ  
ปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาสัมพันธ์ แต่ความซื่อตรงแท้ นั้น จะไม่  
ขึ้นกับตัวแปรหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะ  
ในความเป็นจริงแล้ว ความซื่อตรงแท้จะขึ้นอยู่กับธรรม  
ซึ่งเป็นคุณธรรมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ประพฤติปฏิบัติ

ตัวอย่างที่อาจจะเทียบเคียงในประเด็นนี้ คือกรณี  
เรื่องเล่าเกี่ยวกับความซื่อตรงระหว่างจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์  
กับจอมพล ป. พิบูลสงคราม ซึ่งวันหนึ่งเป็นวันเกิดของ  
จอมพล ป. พิบูลสงคราม จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้

เข้าไปหา ท่านจอมพล ป. ๙ พร้อมกับจูงสุนัข ๑ ตัว เพื่อมอบเป็นของขวัญให้แก่ท่านจอมพล ป.๙ เนื่องในวันเกิด และจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้นำเรียนจอมพล ป.๙ ว่า จะจงรักภักดี และซื่อตรงประดุจสุนัขตัวที่จูงมามอบให้ในวันนี้ แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ดำเนินการยึดอำนาจจากจอมพล ป.๙ ซึ่งข้ออ้างในการยึดอำนาจโดยภาพรวมอาจจะตีความได้ว่า ท่านให้ค่าความซื่อตรงยิ่งโยงกับผลประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง อันหมายถึง ท่านต้องการจะย่ำเตือนให้คนทั่วไปได้เข้าใจว่า ท่านซื่อตรงต่อธรรม จึงต้องดำเนินการในลักษณะนั้น

ในประเด็นเดียวกันนี้ อดีตประธานาธิบดีท่านหนึ่งของประเทศในแถบเอเชีย ได้ตัดสินใจกระโดดหน้าผาฆ่าตัวตายอันเนื่องมาจากการที่ภรรยาของท่านและคนใกล้ชิดไปรับเงินสินบนของนักธุรกิจ และผลการสืบสวนได้ชี้ชัดว่าบุคคลใกล้ชิดของท่านได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการกระทำผิดในลักษณะดังกล่าวจริง จึงทำให้ท่านตัดสินใจ

กระโดดหน้าผาฆ่าตัวตาย และได้เขียนจดหมายเพื่อบอกเล่า  
ความอับอายที่เกิดขึ้นแก่ตัวท่านที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลา  
ในการทำงานในขณะที่ดำรงตำแหน่งเป็นประธานาธิบดี  
จะเห็นว่า ความซื่อตรงต่อธรรมนั้นจะดำรงอยู่บนฐาน  
ของความละเอียดซุกซิวกลับไปตามหลักของทริโอดตัปปะ จึง  
ทำให้ผู้นำรู้สึกทนต่อสภาพความอับอายที่เกิดขึ้นแก่ตัวเอง  
และครอบครัวไม่ได้ นอกจากนี้ ความซื่อตรง (Honesty) จะ  
เป็นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ (Trust)  
แก่บุคคลทั่วไปที่เข้ามาเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผู้นำ หรือ  
ผู้ปกครอง และเมื่อเกิดความไว้วางใจมากยิ่งขึ้นจะส่งผล  
ต่อความสัมพันธ์ (Relationship) ที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น  
ระหว่างผู้นำกับกลุ่มคนต่าง ๆ ในสังคม จากเหตุผลเช่นนี้  
ผู้นำจึงจำเป็นต้องซื่อตรงต่อผู้ใต้ปกครองทุกคน โดย  
มิอาจแบ่งแยก หรือเลือกปฏิบัติที่จะซื่อตรงกับบางคน และ  
ไม่ซื่อตรงกับบางคน มิฉะนั้นแล้ว ผู้นำย่อมไม่สามารถที่จะ  
ทำให้ผู้ใต้ปกครองซื่อตรงต่อตัวผู้นำได้ทุกคนเช่นเดียวกัน



๕

## รู้จักอ่อนโยน (มีททวะ)

**รู้จักอ่อนโยน (มีททวะ)** หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีอัธยาศัยไมตรีที่ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคาย กระจ่าง ถือตัว ถือตน มีความงามสง่าในท่วงทีกิริยาสุภาพ นุ่มนวล ละมุนละไม ในการดำรงตัวดำรงตนเป็นผู้นำนั้น คุณลักษณะของความอ่อนโยนเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับท่าทีของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ท่าที่ดังกล่าวเริ่มต้นจากใจของบุคคลที่เป็นผู้นำที่พร้อมจะอ่อนน้อม ถ่อมตน และเริ่มต้นที่จะอ่อนโยนเข้าไปหากกลุ่มคนต่าง ๆ

เพื่อสร้างการยอมรับ และชักจูงกลุ่มคนต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เพราะการจะนำคนไปสู่เป้าหมายเดียวกันนั้น ย่อมเป็นไปได้ไม่ได้เลยที่จะใช้ความแข็งกระด้างเป็นเครื่องมือในการเชื่อมสมาน

นักคิดและนักปฏิบัติการด้านการเมืองคนสำคัญท่านหนึ่งในประเทศไทย คือ “ศ.ดร.วิษณุ เครืองาม” ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่สมบูรณ์ว่าจะต้องประกอบไปด้วย “จังหวะ เวลา เสนา จักขุมา และธรรมะ” การอ่อนโยนจะทำให้ผู้นำได้ “เสนา” เข้ามาช่วยกิจการต่างๆ ของผู้นำที่มุ่งมั่นจะสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรและสังคม ดังนั้นการจะ “โยน” สิ่งดีและมีคุณค่าแก่คนอื่น ๆ นั้น จำเป็นที่จะต้อง “อ่อน” ในเบื้องต้น เพราะหากผู้นำไม่สามารถที่จะปรับตัวปรับใจให้อ่อนแล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะโยนสิ่งต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการและประสงค์จะให้เป็นไปได้

แนวทางที่เสนอโดย ดร.วิษณุ เครืองาม ได้นำเสนอ

นั้น สอดรับกับหลักการของพระพุทธศาสนาที่เน้นให้ผู้นำ  
จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่คนอื่น ๆ (นิสสยสัม  
บันโน) ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความอ่อนโยน  
เข้าไปเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ  
ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องแสวงหา  
มิตรมากกว่าการสร้างศัตรู เพราะศัตรูมีคนเดียวก็นับว่า  
มากเพียงพอที่จะขัดขวางและทำลายอุดมการณ์และความ  
ต้องการของผู้นำได้ ดังจะเห็นได้จากมหาตมะ คานธี  
อับราฮัม ลินคอล์น จอห์น เอฟ. เคนเนดี และมาร์ติน  
ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ มหาบุรุษเหล่านั้น แม้จะสร้างคุณูปการ  
ด้านสันติภาพแก่โลกใบนี้ แต่ต้องสูญเสียชีวิตอย่างน่าเศร้า  
สลดเพราะมีศัตรูอย่างน้อยเพียงคนเดียวที่ทำหน้าที่ใน  
การใช้ปืนสังหารด้วยความเกลียดชังอันเกิดจากอคติส่วนตัว  
ถึงกระนั้น ผู้นำจำนวนไม่น้อยที่หันมาแปรศัตรู  
ให้กลายเป็นมิตร ดังจะเห็นได้จากนายบารัค โอบามา  
ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาท่านปัจจุบัน ที่ครั้งหนึ่ง

แม้จะต่อสู้กับนางฮิลลารี คลินตัน เพื่อแย่งชิงการเป็นผู้แทนพรรคเดโมแครต แต่เมื่อนายบารัค โอบามาชนะนางฮิลลารี และลงแข่งขันกับนายจอห์น แมคเคน ผู้แทนพรรครีพับลิกัน จนได้รับการเลือกตั้งเป็นประธานาธิบดี นายบารัค โอบามาได้เชิญนางฮิลลารีให้ดำรงตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศด้วยวิธีการเชิญที่ไพเราะว่า “ประเทศสหรัฐอเมริกาจะโชคดีมากหากนางฮิลลารีมารับตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ” จะเห็นว่า คนโชคดีไม่ใช่ นายบารัค โอบามา หากแต่เป็นชาวอเมริกาทั้งประเทศ และเมื่อเกิดการเจรจาเพื่อขอเชลยศึกจากเกาหลีเหนือก็ดี หรือกรณีการระดมเงินเพื่อสนับสนุน และฟื้นฟูประเทศชาติต่อเหตุการณ์แผ่นดินไหว นายบารัค โอบามาได้เชิญให้นายบิล คลินตันในฐานะสามีของนางฮิลลารีเข้ามาช่วยดำเนินการโดยตลอด

ในกรณีของนายเนลสัน เมนเดลล่า อดีตประธานาธิบดี

แอฟริกาใต้ก็เช่นเดียวกัน ภายหลังจากที่ติดคุกมาถึง ๒๗ ปี และเมื่อลงชิงตำแหน่งประธานาธิบดีกับนายเคลิก ชนชาติผิวขาว ในฐานะที่เป็นประธานาธิบดีรักษาการที่ได้รับการสนับสนุนจากอเมริกา และอังกฤษ เมื่อเนลสันชนะการเลือกตั้ง ท่านได้แต่งตั้งให้เคลิกในฐานะเป็นคู่ปรับดำรงตำแหน่งเป็นรองประธานาธิบดีคนที่ ๑ ซึ่งหากวิเคราะห์โดยทั่วไปแล้วถือว่าเสี่ยงอย่างยิ่งต่อการแย่งชิงตำแหน่งกลับคืน แต่ถึงกระนั้น เนลสันเองได้แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน โดยการสนับสนุนชาวผิวขาวซึ่งเล่นกีฬารักบี้ และเชิญคนแอฟริกาใต้มาร่วมกันเชียร์ จนในที่สุด ทีมรักบี้แอฟริกาใต้ สามารถเอาชนะคู่แข่งที่แสนแข็งแกร่งอย่างนิวซีแลนด์ ก้าวเป็นแชมป์โลกรักบี้ในบ้านตัวเอง ยามที่ต้องการชัยชนะอย่างยิ่งยวดได้สำเร็จ จนเป็นที่มาของการเรียกการแข่งขันนัดชิงชนะเลิศนี้ว่าเป็น “การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอนาคตของชาติ” (Game That Changed a Nation)



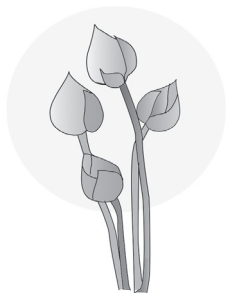
นอกจากนี้แล้ว ตัวอย่างที่น่าสนใจอีกกรณีคือ ประโยคที่ว่า “วิธีการทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ จงนำศัตรู มาเป็นมิตร” ซึ่งอับราฮัม ลินคอล์นในฐานะประธานาธิบดี คนที่ ๑๖ ของอเมริกาได้แสดงให้เห็นทุกคนได้ประจักษ์ โดยการเชื่อมไมตรีกับทหารหนุ่มที่มีชื่อว่าเอ็ดวิน แสตนตัน แม้ว่าเอ็ดวินจะดุร้าย และแสดงออกถึงความไม่เคารพ อับราฮัมมากเพียงใดก็ตาม แต่เนื่องจากทหารหนุ่ม ท่านนี้เป็นผู้ที่เก่ง และมีความสามารถ เมื่อเกิดสงคราม ระหว่างชาวเหนือกับชาวใต้ในประเทศสหรัฐอเมริกา อับราฮัมมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวของชน ในชาติ จึงพยายามที่จะเข้าไปพูดคุยด้วยความสุขุม เยือกเย็น เคารพ และให้เกียรติอยู่ตลอดเวลา สุดท้ายแล้ว อับราฮัมจึงได้ทหารหนุ่มคนนี้เป็นหัวหน้าในการสร้าง ไมตรีกับกลุ่มคนต่าง ๆ ในอเมริกา และเอ็ดวินได้กลายเป็น กำลังสำคัญในการพัฒนาอเมริกาภายหลังที่อับราฮัม เสียชีวิตจากการลอบทำร้ายของกลุ่มคนที่เกลียดชัง

การที่ผู้นำ หรือผู้ปกครองท่านใดก็ตามโน้มตัว  
โน้มตนเข้าไปหากกลุ่มบุคคลที่พยายามจะเรียกขานว่า  
ตัวเองเป็นศัตรู โดยการมองอย่างให้ความใส่ใจว่า กลุ่ม  
คนที่ปรากฏกายอยู่รอบข้างนั้นเป็นมิตรไม่ใช่ศัตรู ย่อม  
จะทำให้เกิดพื้นที่ในการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกได้  
และที่สำคัญก็คือ คนกลุ่มแรกที่จะพอใจจากท่าทีอ่อนโยน  
ของผู้นำคือ ศัตรูนั่นเอง และเมื่อถึงจุดหนึ่ง คนหรือกลุ่ม  
คนที่ได้รับการเรียกขานว่าเป็นศัตรูจะกลายเป็นคนที่กลับ  
มาสนับสนุนผู้นำ หรือผู้ปกครองว่า “ราชา” ได้อย่างสนิท  
ใจ และพร้อมที่จะอุทิศตัวอุทิศตนกระทำการสิ่งต่าง ๆ เพื่อ  
ตอบแทนคุณค่าความดี และความไว้น้ำใจที่ผู้นำมีให้

กล่าวโดยสรุป กลุ่มคนทั่วไปอาจจะคิดเกลียดชัง  
ผู้นำ หรือมองว่า “ผู้นำ” เป็นศัตรูของเขาได้ แต่ผู้นำ หรือ  
บุคคลที่จะก้าวขึ้นไปสู่การเป็นผู้นำ หรือผู้ปกครองนั้น  
ไม่มีสิทธิ์แม้กระทั่งคิด หรือแสดงออกว่า กลุ่มคนทั่วไป  
นั้นเป็นศัตรูของเขา หรือแสดงออกซึ่งความโกรธ เกลียด

เคียดแค้นชิงชังกลุ่มคนอื่น ๆ เพราะมีฉะนั้น ภาพลักษณ์  
ดังกล่าว จะมีผลต่อความชอบธรรมในการนำของตัวผู้นำ  
ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ฉะนั้น หน้าทีหลักของผู้นำคือ  
การน้อมกายและน้อมใจเข้าไปเชื่อมสัมพันธ์มิตรต่อคน  
กลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความไว้นื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน และ  
อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชนและสังคม ไม่ว่าจะกลุ่ม  
คนต่าง ๆ จะมีฐานะยากดีมีจนมากน้อยเพียงใด หรือมี  
ยศถาบรรดาศักดิ์สูงต่ำมากน้อยกว่ากัน





๖

## รู้จักยับยั้งชั่งใจ (ตปะ)

**รู้จักยับยั้งชั่งใจ (ตปะ)** หมายถึง ผู้นำจำเป็นต้องฝึกฝนพัฒนาจิตใจให้สามารถทนต่อกิเลส หรือสิ่งยั่วยุที่เข้ามากระทบจิตใจ ช่มใจมิให้ความอยากได้ (ตัณหา) ออยากใหญ่ (มานะ) และจิตใจที่คับแคบ (ทิฐิ) เข้ามาครอบครองและย่ำยีจิตใจ อีกทั้งมีจิตใจที่มั่นคงสามารถระงับยับยั้งช่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นวิถีสีวิตที่เสมอต้นเสมอปลาย และมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินกิจกรรมที่ทรงคุณค่า

แก่บุคคลอื่น ๆ ในชุมชนและสังคม

ข้อสังเกตประการหนึ่งต่อการดำรงตนของการเป็นผู้นำในสถานการณ์ปัจจุบัน และผู้นำมักจะตกอยู่ภายในอิทธิพลและก่อให้เกิดความหายนะทั้งในชีวิตและการทำงาน คือ “อำนาจ” ซึ่งพระพุทธรเจ้าเคยย้ำเตือนผู้นำมาโดยตลอดว่า “ผู้นำได้ยศแล้วไม่ควรเมา” ถึงกระนั้น ผู้นำจำนวนมากมักจะติดหล่มของอำนาจในด้านใดด้านหนึ่ง ไม่ว่าจะอำนาจที่เกิดจากหน้าที่การงาน และการเงิน ตัวอย่างสำคัญที่ชี้ชัดในประเด็นนี้คือ “อิคารัส” หนุ่มคนนี้ติดเกาะกับคุณพ่อตั้งแต่เยาว์วัย และมุ่งหวังที่จะออกจากเกาะ จึงพยายามปรารถนาเรื่องนี้กับคุณพ่ออย่างต่อเนื่อง ถึงกระนั้นคุณพ่อได้ย้ำเตือนให้อิคารัส (Icarus) อดทน เพื่อรอให้ร่างกายลูกชายเข้มแข็งมากกว่านี้ เมื่อกาลเวลาผ่านไป อิคารัสเติบโตและมีร่างกายเข้มแข็งเพียงพอ พ่อจึงเริ่มนำชนนกที่ตัวเองได้สะสมตั้งแต่อิคารัสยังเยาว์วัยออกมา ถักทอเป็นปีกนก และวันหนึ่งเมื่ออากาศแจ่มใส พ่อจึง

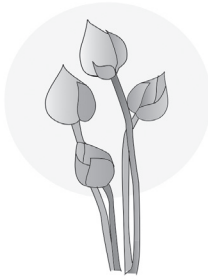
ชวนอิคารัสขึ้นไปบนเขา และนำปีกนกที่ตัวเองถักไว้มา  
รัดเอาไว้ที่แขนทั้งสองข้าง ในขณะที่เดียวกัน คุณพ่อได้  
เตือนอิคารัสว่า เมื่อใช้ปีกทะยานออกจากเกาะไปแล้ว  
ให้รีบประคองปีกร่อนลงโดยเร็ว อย่าทะยานบินขึ้นไปจน  
เหนือขอบเมฆ หลังจากนั้น ทั้งคู่จึงทะยานบินออกจาก  
เกาะ ในขณะที่พอร่อนลงในพื้นที่ของทะเลแล้ว แต่อิคารัส  
กลับเพลิดเพลินกับการบิน และได้กระพือปีกให้ลอยขึ้นไป  
เหนือเมฆขึ้นไปเรื่อย ๆ ในขณะที่นั้น แสงอาทิตย์ได้สาด  
ส่องไปที่ปีกทั้งสองข้าง และขนนกบางส่วนเริ่มหลุดออก  
จากปีกนก เพราะพ่อไม่ได้บอกความจริงทั้งหมดด้วยเกรง  
ลูกชายจะหวาดกลัวว่า พ่อไม่สามารถใช้เชือกรัดปีกนก  
ทั้งหมดเข้าหากันได้ เพราะเชือกที่ใช้รัดนั้นมีจำนวนไม่  
เพียงพอ จึงต้องใช้ชีผึ้งยาเอาไว้ ในที่สุด อิคารัสจึงตกลง  
ไปตายในทะเลลึกอย่างน่าสยดสยอง

จากแง่มุมของอิคารัสทำให้เราได้เห็นแง่มุมบางประเด็น  
เกี่ยวกับคนที่เป็ผู้นำว่า ผู้นำส่วนใหญ่มักจะประสบความสำเร็จ

หายนะ เพราะความหลงใหลและเพลิดเพลिनกับอำนาจที่ตัวเองได้รับมา จนนำไปสู่การใช้อำนาจโดยขาดความยั้งคิดว่าสอดคล้องกับกฎหมาย จริยธรรม และกติกาสังคมหรือไม่ และหลายสถานการณ์ที่ผู้นำพยายามจะบิดพลิ้วให้ตัวเองมีอำนาจ และหน้าที่ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว อำนาจและหน้าที่ที่ผู้นำพยายามจะบิดพลิ้วนั้น อาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น หากผู้นำไม่ระมัดระวังการใช้อำนาจ หรือใช้อำนาจหน้าที่เกินกว่าที่กฎหมายกำหนดแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะพลัดหลงเข้าไปสู่วังวนของความขัดแย้งและความรุนแรงด้วยเหตุนี้ หากผู้นำไม่พยายามที่จะยับยั้งชั่งใจ เตือนใจ และระมัดระวังใจของตัวเองแล้ว ย่อมเป็นเรื่องยากที่ผู้นำจะพาตัวเองออกไปจากหุบเหวของความทุกข์ในบั้นปลายดังจะเห็นได้จากการที่ผู้นำจำนวนมากประสบชะตากรรมหลังจากที่ตัวเองหมดอำนาจที่จะให้คุณหรือโทษแก่บุคคลอื่น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ หรือผู้ปกครองจึงต้องมีความยับยั้งชั่งใจในขณะที่ยอดเยี่ยของความต้องการได้เข้ามากระทบใจของตัวเอง มิฉะนั้นแล้ว ผู้นำเองจะไม่ต่างจากนักมวยที่ซ้อมมาไม่ดี หรือขาดเทคนิคในการเอาตัวรอดจากสถานการณ์คับขัน จึงทำให้คู่ชกสามารถเลือกชก และน็อกคู่ปรับได้อย่างง่ายดาย เช่นเดียวกัน ผู้นำที่ได้รับแรงยั่วยุจากพลังของอามิสลินจ้างหรือลาภ และสักการะ หากจิตขาดภูมิคุ้มกัน หรือขาดการยับยั้งชั่งใจแล้ว ย่อมเป็นการง่ายที่จะคล้อยตามแรงผลักดันของสิ่งยั่วยุ (Temptation) ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงต้องมีจิตใจที่แข็งแกร่ง มีฤทธิ์เดชในการเพิกเฉล คือความอยากได้โดยไร้ขีดจำกัด โดยไม่สอดคล้องกับกฎหมายของบ้านเมือง ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ตบะ คือเพิกเฉลไม่ให้นำเข้ามาครอบครองและกินพื้นที่ของคุณธรรมความดีที่สะสมมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน





๗

## รู้จักระงับความโกรธ (อັกโกธะ)

**รู้จักระงับความโกรธ (อັกโกธะ)** หมายถึง ผู้นำหรือผู้ปกครองไม่ควรแสดงอาการเกรี้ยวกราด และตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของความโกรธ เพราะผลเสียที่ตามมาจะก่อให้เกิดการวินิจฉัยความ หรือตัดสินใจดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกิดความผิดพลาดจนสูญเสียความเป็นธรรมด้วยเหตุนี้ พระพุทธเจ้าจึงตรัสเตือนว่า “ฆ่าความโกรธเสียได้ ย่อมอยู่เป็นสุข” (โกธํ ชตฺวา สุขํ เสติ) เหตุผล

สำคัญที่พระองค์ต้องตรัสเช่นนี้ก็ด้วยเหตุที่ว่า เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำไม่สามารถฆ่าความโกรธเกลียดได้ ความโกรธจะกลายเป็นอาวุธสำคัญที่จะเข้ามาทิ่มแทงผู้นำ เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำเกิดความโกรธ เกลียด หรือชิงชัง จะทำให้ “ความรัก” ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลัง เพื่อที่จะเปิดพื้นที่ของหัวใจให้ผู้นำมอง หรือประเมินค่ากลุ่มคนอื่น ๆ ในฐานะเป็นเพื่อนร่วมโลกที่ต้องเกิด แก่ เจ็บ และตายเฉกเช่นเดียวกัน

การย้ำเตือนให้ผู้นำระงับความโกรธยอมหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้นำเริ่มต้นที่จะรักคนอื่นมากยิ่งขึ้น เพราะในความเป็นจริงแล้ว การรักคนอื่นมีค่าทั้งไปทั้งกลับ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำรักคนอื่น ห่วงใยและใส่ใจผู้อื่น ผู้อื่นจะหันกลับมาใส่ใจ และรักผู้นำหรือผู้ปกครองเหล่านั้นเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ ธรรมชาติจึงย้ำสอนให้ผู้นำจำเป็นต้องระงับความโกรธ และเปิดโอกาสให้หัวใจตัวเองได้เรียนรู้ที่จะรักคนอื่นมากยิ่งขึ้น

วรรณคดีเรื่อง “สามก๊ก” ในตอนที่ว่าด้วย “การยึดเมืองของเตียวหุย” นั้น ได้สะท้อนแง่มุมบางประเด็นที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี ชงเบ้งได้วางแผนให้เตียวหุยไปยึดเมืองชายแดนที่ติดกับโจโฉเพื่อทำเป็นเขตกันชน และได้ส่งเตียวหุยไปยึดเมืองพร้อมกับสั่งการว่า “การยึดเมืองนั้นไม่ได้หมายถึงยึดพื้นที่ของเมือง แต่หมายถึงการยึดใจพลเมือง” เมื่อเตียวหุยยึดเมืองได้สำเร็จ แทนที่จะจดจำคำย้าเตือนของชงเบ้ง แต่ได้ใช้เวลาส่วนใหญ่เสพสุราเมรัย แสดงอาการโกรธเกรี้ยว เหยียนตีพลทหาร จึงทำให้ทหารกลุ่มหนึ่งอดทนต่อพฤติกรรมดังกล่าวไม่ไหว จึงมอมเหล้าเตียวหุยจนหลับไหลไม่ได้สติ และดำเนินการตัดคอเตียวหุยไปส่งให้โจโฉเพื่อสร้างความดีความชอบ

จะเห็นว่า การยึด หรือครอบครองที่แท้จริง ไม่ได้มีนัยที่หมายถึงการยึดแต่เพียงสัญลักษณ์เชิงกายภาพภายนอก เช่น การยึดสถานที่ทำงาน หรือยึดองค์กร หากแต่เป็นการยึดในเชิงคุณภาพซึ่งหมายถึงจิตใจของ

คนกลุ่มคนที่ทำงานในองค์กรหรือประเทศชาติบ้านเมือง ฉะนั้น การแสดงอาการโกรธ เกลียด เคียดแค้น ชิงชัง และด่าทอกันและกันด้วยความโกรธ ย่อมไม่สามารถ ที่จะทำให้ผู้นำได้แนวร่วมในการสร้างคุณประโยชน์แก่ ชุมชน หรือองค์กรได้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำโกรธเคือง จะเปิดโอกาสให้สมองซีกขวาทำงานหนักมากขึ้น จนเป็น เหตุให้สมองซีกซ้ายไม่ได้มีโอกาสได้ใช้ปัญญาในการคิด นึก ตรึกตรองข้อดี และข้อเสีย เมื่อสมองซีกขวาทำหน้าที่ ในการโกรธเกลียด ย่อมทำให้ความโกรธเกลียดกินพื้นที่ สมองซีกซ้ายมาจนทำให้ความโกรธเกลียดบดบังพลังของ ปัญญา (Wisdom) ของสมองซีกซ้ายเสียสิ้นจนทำให้ผู้นำ ไม่สามารถที่จะใช้ปัญญาในการคิดวิเคราะห์เหตุ ผล ตน ประมาณ กาล ชุมชน และบุคคลต่างๆ ได้อย่างชัดเจน จนนำไปสู่การคิด การพูด และการแสดงออกในเชิงลบ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์โดยรวมของตัวผู้นำ แห่งมุมของความโกรธเกลียดนั้น อุปมาเช่นเดียวกับการที่

เราตีลูกบอลเข้าฝาผนัง หากเราตีด้วยความรุนแรง ลูกบอล  
อาจจะกระดอนกลับมากะแทกใบหน้าของเรา ฉันทไ  
การที่ผู้นำแสดงอาการโกรธ เกลียด เคียดแค้น ชิงชังผู้อื่น  
อย่างรุนแรง ย่อมทำให้อำนาจของความโกรธ เกลียด และ  
ชิงชังของบุคคลอื่น ๆ ย้อนกลับมาหาผู้นำ หรือผู้ปกครอง  
ได้เช่นเดียวกัน และบางครั้ง ผู้นำอาจจะต้องสังเวชีวิต  
ต่อความโกรธเกลียดเช่นเดียวกับเดียวหุยได้ประสบมาแล้ว





๘

## รู้จักไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา)

**รู้จักไม่เบียดเบียน** (อวิหิงสา) หมายถึง การไม่บีบคั้นกดขี่ เช่น เก็บภาษีทุจริต หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชากรราษฎรผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง คำว่า “การเบียดเบียน” ในบริบทนี้อาจจะหมายถึงที่เกิดขึ้นจากตัวผู้นำเข้าไปเบียดเบียนโดยตรง

และเปิดโอกาสให้กลุ่มคนที่ใกล้ชิดผู้นำได้ใช้อำนาจ  
หน้าที่เข้าไปเบียดเบียนกลุ่มคนอื่นโดยมิชอบ โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่ง “การดำเนินนโยบายสาธารณะ” ของผู้นำ หรือ  
ผู้ปกครองที่ขาดความรอบคอบ และขาดการป้องกันไม่ให้เกิด  
การทุจริตอย่างครบวงจร จึงเปิดโอกาสให้เกิดการเบียดเบียน  
และเอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกันตามมา

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนในประเด็นนี้ คือ “*การปฏิวัติดอกมะลิ*” (*Jasmine Revolution*) จุดเริ่มต้น  
ที่สำคัญประการหนึ่งของการล่มสลายของผู้นำทั้งใน  
ประเทศตูนิเซีย (Tunisia) และตะวันออกกลางนั้น  
จุดเริ่มแรกมีต้นเค้ามาจากการใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรม  
ของตำรวจเทศกิจหญิงคนหนึ่งในประเทศตูนิเซีย จนนำไปสู่การเบียดเบียนบุคคลอื่นโดยการใช้อำนาจที่ไม่ชอบ  
ธรรมเข้าไปบีบบังคับเรียกรับผลประโยชน์จากหนุ่มชาย  
ผลไม้ที่ชื่อ “เบาอะซีซี” (Bouazizi) เมื่อเขาไม่สามารถ

ที่จะสนองต่อความต้องการของตำรวจเทศกิจหญิง ต่อการเรียกรับสินบนได้ จึงทำให้เธอตัดสินใจจับ และ ยึดของกลางที่เป็นรถขายผลไม้ ตาชั่ง และผลไม้ทั้งหมด ผลจากการได้รับการปฏิบัติดังกล่าว จึงทำให้เขาตัดสินใจไป เรียกร้องความเป็นธรรมจากผู้ว่าฯ แม้ว่าเขาจะเรียกร้องขอ เข้าพบผู้ว่าฯ แต่ก็ไม่มีโอกาสได้พบทำให้เขายื่นคำขาดว่า “หากผู้ว่าฯไม่ออกมารับเรื่องร้องเรียนภายในป้ายสามโมง เขาจะตัดสินใจฆ่าตัวตาย” เมื่อเวลาเดินทางมาถึงตามที่เขา กำหนดไว้ แต่ผู้ว่าฯ ไม่ออกมาพบจึงทำให้เขาใช้น้ำมัน ที่เตรียมตัวมาราดร่างกาย และจุดไฟเผาตัวตาย ผลจาก การเผาตัวเอง ทำให้ไฟไหม้ร่างกายไปเกือบ ๙๐% และ แม้จะพยายามรักษาเพียงใด สุดท้ายแล้วเขาก็สิ้นใจตาย อันเกิดจากบาดแผลที่เกิดจากไฟไหม้ ประเด็นที่ตำรวจ เทศกิจหญิงปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบจนนำไปสู่การเบียดเบียน เบาอะซีซี และเป็นที่มาของการเผ่าตัวเองจนเสียชีวิตนั้น ได้ก่อให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า “ฤดูใบไม้ผลิแห่งชาติ

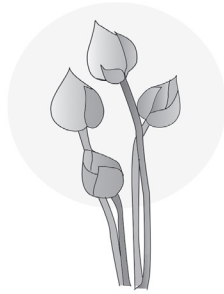


อาหรับ” (Arab Spring) เพราะประชาชนจำนวนมากได้ลุกขึ้นเดินขบวนเพื่อโค่นล้มอำนาจของผู้ปกครองในกลุ่มประเทศอาหรับโดยเริ่มจากประเทศตูนิเซียไปถึงประเทศต่างๆ เช่น อียิปต์ ลิเบีย เยเมน บารุเรน ซีเรีย อัลจีเรีย จอร์แดน และเลบานอน เหตุผลในการเดินขบวนเพื่อโค่นล้มอำนาจนั้น มีสาเหตุมาจากการที่ประชาชนจำนวนมากรับรู้ได้ว่า ผู้นำประเทศเหล่านั้นใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรมในการบริหาร อีกทั้งปล่อยให้ประชาชนเดือดร้อนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติราชการโดยใช้อำนาจเบียดเบียนผู้อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ด้วยการทุจริตต่อหน้าที่ จนนำไปสู่การล้มลงละเมิดสิทธิ และเสรีภาพของประชาชน

จะเห็นได้ว่า “การใช้อำนาจที่ปราศจากการชอบธรรมเข้าไปเบียดเบียนคนอื่น” นั้น แม้จะเริ่มต้นจากราวจเทศกิจหญิงคนหนึ่ง แต่ก็ทำให้เราได้เห็นถึงอำนาจการทำลายแบบสะท้อนกลับได้อย่างน่าสะพรึงกลัว ฉะนั้น การที่ผู้นำ หรือผู้ปกครองได้ใช้อำนาจ หรือหน้าที่ที่กฎหมายไม่ได้กำหนดเข้าไป

กระทำการเบียดเบียนกลุ่มคนที่มีอำนาจน้อยกว่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมนั้น ย่อมจะเกิดผลเสียตามมา

ด้วยเหตุนี้ พระพุทธเจ้าจึงย้ำเตือนว่า “บุคคลที่ได้ชื่อว่า เป็นอริยะ จึงไม่ควรเบียดเบียนคนอื่น หรือสัตว์อื่น” เพราะการเบียดเบียนจะเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเอา รัดเอาเปรียบ รังแกข่มเหงซึ่งกันและกันอย่างไร้ขีดจำกัด ด้วยเหตุนี้ การเป็นผู้นำจึงต้องหยุดยั้งการเบียดเบียน เพื่อนร่วมโลก และทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และ เปิดพื้นที่ให้กลุ่มคนต่าง ๆ ได้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและ กันมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้ชุมชน และสังคมอยู่ร่วมกัน อย่างสันติสุข



๙

## รู้จักอดทน (ขันติ)

**รู้จักอดทน (ขันติ)** หมายถึง การอดทนต่องานที่  
ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่  
ท้อถอย ถึงจะได้รับการข่มขู่และเย้ยหยันด้วยคำเสียดสี  
ถากถางอย่างไร ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมทิ้งกรณียกิจ  
ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม การอดทนเป็นคุณสมบัติอันล้ำค่าอีก  
ประการหนึ่งของผู้นำ ในพระพุทธศาสนาถือว่า “ความอดทน  
เป็นธรรมที่ทำให้ผู้นำเกิดความงาม” สิ่งล้ำค่าของผู้นำ หรือ

ผู้ปกครองคือ “ความนิ่ง” เราจะหาความนิ่งได้จากที่แห่งใด หากเราไม่สามารถหาได้จากความอดทน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอดทนเพื่อที่จะรอจังหวะเพื่อวิเคราะห์เหตุผล ตน ประมาณ กาล ชุมชน และบุคคลต่างๆ ที่เข้ามาแวดล้อม จะเห็นว่าในขณะที่ผู้นำกำลังเผชิญหน้ากับแรงเสียดทานอย่างต่อเนื่องและรุนแรงนั้น คุณสมบัติสำคัญที่จะก่อให้เกิดชัยชนะ หรือพ่ายแพ้คือ “ความอดทน”

เนลสัน เมนเดลา (Nelson Mandela) อดีตประธานาธิบดีของแอฟริกาใต้ และเจ้าของรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ เป็นตัวแบบ (Role Model) ท่านหนึ่งที่น่าสนใจ และเรียนรู้ เพราะถือว่าท่านเป็นแบบอย่างของผู้นำที่ดำเนินชีวิต โดยการเผชิญหน้ากับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เข้ามาทดสอบชีวิตด้วยความอดทน ผู้นำท่านนี้ติดคุกยาวนานกว่า ๒๗ ปี และที่น่าสนใจคือ ท่านเป็นประธานาธิบดีเมื่ออายุ ๗๔ ปี ท่านกล่าวอยู่เสมอว่า “การติดคุกทำให้ผมเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น” ผลจากการอยู่ในคุก

๒๗ ปี ทำให้ท่านได้มีโอกาสตรึกร่องการใช้ชีวิตในช่วงของวัยหนุ่ม ที่มุ่งหวังที่จะต่อสู้กับคนผิวขาวเพื่อที่จะเอาชนะให้ได้ โดยไม่ได้สนใจว่า “วิธีการที่จะได้มาซึ่งชัยชนะนั้นก่อให้เกิดความสูญเสียชีวิต เลือดเนื้อ และทรัพย์สินจำนวนมากก็ตาม” การอยู่ในคุกทำให้ท่านคิดหาวิธีการที่จะต่อสู้กับคนผิวขาวในรูปแบบใหม่

ท่านเริ่มต้นด้วยการเรียนภาษาอังกฤษ เพื่อที่จะได้เข้าใจความคิดและวัฒนธรรมอังกฤษ ดังวลีที่ท่านย้ำเสมอว่า “ถ้าคุณพูดกับผู้ชายคนหนึ่งด้วยภาษาที่เขาพอจะเข้าใจได้ ภาษานั้นจะสัมผัสได้อย่างมากเพียงแค่หัวของเขา แต่ถ้าคุณใช้ภาษาของเขาพูดกับเขา ภาษานั้นจะสัมผัสได้ถึงใจของเขา” (*If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. If you talk to him in his language, that goes to his heart*) ในขณะที่เดียวกัน ท่านอดทนที่จะเรียนรู้ และอยู่ร่วมกับชนชาติผิวขาวที่เข้ามายึดครองพื้นที่ของแอฟริกาใต้

ได้อย่างสันติสุข จะเห็นว่า ผู้นำจะต้องดำเนินชีวิตด้วย “ความอดทน” ทั้งในองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เนลสันได้พิสูจน์ให้ผู้นำทั่วโลกได้เห็นถึงคุณธรรมข้อนี้ได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงมหาตมะ คานธี (Mahatma Gandhi) ที่ท่านได้พิสูจน์ให้ชาวอังกฤษและคนทั่วโลกได้ตระหนักรู้ถึงความอดทนต่อการเรียกร้องเอกราชจากประเทศอังกฤษ โดยมีได้ผูกใจเจ็บต่อการกระทำของทหารอังกฤษที่ได้สั่งจำคุกผ่านประโยคที่ว่า “ผู้อ่อนแอไม่สามารถให้อภัยใครได้ เพราะว่าการให้อภัยเป็นความเข้มแข็งอดทนของผู้นำเท่านั้น” (*The weak can never forgive. Forgiveness is the attribute of the strong*)

กล่าวโดยสรุปแล้ว จุดสำคัญเกี่ยวกับความอดทนของผู้นำนั้น หมายถึง การอดทนต่อวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาพิสูจน์ใจของผู้นำ ความอดทนทำให้ผู้นำเกิดความสงบ และนิ่งสงบมากยิ่งขึ้น เพราะจิตใจที่นิ่งสงบจะเป็นตัวแปรสำคัญให้ผู้นำได้ใช้เวลาในการคิด

นี่ก็ ตรีกตรองหาทางเลือกต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะก้าวข้ามปัญหา อุปสรรค และนำองค์กร ชุมชนและสังคมไปสู่เส้นทางที่อุดมไปด้วย ความหวัง และมีทางออกมากยิ่งขึ้น





๑๐

## รู้จักหนักแน่น (อวิโรธนะ)

**รู้จักหนักแน่น** (อวิโรธนะ) หมายถึง การวางใจให้หนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำที่ดีร้าย ลามสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใดๆ สถิตยมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรมคือความเที่ยงธรรมก็ดี นิตินธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป หลักการของการเป็นผู้นำในข้อนี้ถือได้ว่าเป็นหลักการขั้นสูงสุดสำหรับบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้ง หรือสมมติขึ้นสู่ตำแหน่งของผู้นำ และผู้นำจำเป็นจะต้องยึดหลักการนี้เอาไว้ให้มั่นคง



คำถามมีว่า “เพราะเหตุใด? ผู้นำจะต้องยึดหลักการนี้ให้มั่นคง” คำตอบคือ กลุ่มคนจำนวนมากที่เกิดความขัดแย้ง และต้องการทางเลือก หรือทางออกที่เหมาะสมนั้น จำเป็นจะต้องหากกลุ่มคนที่ซื่อซัดหรือตัดสินใจเลือกแนวทางอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือแม้กระทั่งเกิดความไม่เข้าใจขึ้นมาในองค์กร กลุ่มคนที่อยู่ภายในการบริหารงานขององค์กร จะคำนึงถึงผู้นำในองค์กรเป็นกลุ่มแรก เพื่อให้ดำเนินการชี้ทางออก รวมไปถึงแนวปฏิบัติของคนในองค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหนักแน่น เพื่อดำรงตนอยู่ในครรลองแห่งความเที่ยงธรรม เพราะความเที่ยงธรรมของผู้นำนั้น หมายถึง การไม่คลาดเคลื่อนไปจากธรรมด้วยแรงผลึกของอคติ (Bias) ไม่ว่าจะเป็นการลำเอียงเพราะรัก การลำเอียงเพราะโกรธเกลียดเคียดแค้น การลำเอียงเพราะลุ่มหลง และการลำเอียงเพราะความกลัวกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะแบบอย่างประการหนึ่งของกรมให้ผู้นำตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของความอคติ คือ

“เลดี้จัสติส” (Lady Justice) ซึ่งศาลสถิตยุติธรรมทั่วโลก มักจะนำรูปปั้นของเธอไปตั้งไว้หน้าศาลทั้งในยุโรป และอเมริกา ลักษณะส่วนใหญ่ของเลดี้จัสติสจะใช้ผ้าปิดตา ทั้งสองข้างซึ่งหมายถึงการป้องกันมิให้เกิดอคติในใจใน ขณะที่กำลังดำเนินการชี้ถูกและผิด มือหนึ่งถือดาบซึ่งหมายถึงการตัดสินด้วยความเด็ดขาด อีกมือหนึ่งถือตรา ซึ่งหมายถึงการทรงความเที่ยงตรงที่สะท้อนถึงการตัดสินด้วยความเที่ยงธรรม เพื่อให้ผู้นำสามารถชมคนที่ควรชม และยกย่องบุคคลที่ควรยกย่องมากยิ่งขึ้น (นิคคณเห นิคคณหารหํ ปคคณเห ปคคณหารหํ)

ตัวชีวิตเกี่ยวกับการดำรงตนของผู้นำ หรือผู้ปกครอง ในข้อที่ ๑๐ นี้จึงเน้น และให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติ หน้าที่ และการใช้อำนาจด้วยความหนักแน่นซึ่งแฝงเอาไว้ด้วยความเที่ยงธรรม และพร้อมที่จะหยิบยื่นความ ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มคนต่าง ๆ ที่อาศัยอยู่ร่วมกัน ในองค์กร ชุมชน และสังคม โดยไม่มีการแบ่งแยก ให้เกิด

ความแปลกแยก และแตกแยกกันที่สุดในที่สุด ความหนักแน่น  
จะเป็นปราการในการป้องกันความไว้วางใจเพื่อมิให้ผู้คน  
ในสังคมเกิดความหวาดระแวงสงสัยในพฤติกรรมของ  
ผู้นำต่อการเลือกปฏิบัติด้วยเหตุผล หรือข้ออ้างอย่างใด  
อย่างหนึ่ง และหากผู้นำสามารถดำรงตนอยู่บนฐานของ  
หลักการข้อนี้แล้ว เชื่อกันว่า จะทำให้ความสัมพันธ์ของ  
สังคมที่อาศัยร่วมกันได้รับการพัฒนาให้ไปในเชิงบวก  
และทำให้สังคมมีภูมิคุ้มกันมากยิ่งขึ้น

หลักการทั้ง ๑๐ ข้อข้างต้น เป็นหลักปฏิบัติสำหรับการ  
การกำกับ ควบคุม และพัฒนาอารมณ์ของผู้นำให้มี  
ความฉลาดทางอารมณ์มากยิ่งขึ้น เหตุผลสำคัญเพราะ  
ผู้นำ หรือผู้ที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความพอใจตามที่เรียกขาน  
ว่า “ราชา” นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมี “จิตใจที่สงบนิ่ง” ใน  
ขณะที่เผชิญหน้ากับอารมณ์ต่างๆ ที่เข้ามากระทบจิตใจ  
ของตัวเอง ความนิ่งจึงมีผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่าง  
หนึ่งของบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นราชา

## ทศพิธราชธรรม : จากลดสู่เพิ่มเติมเต็มผู้นำ และองค์กร

เมื่อวิเคราะห์ตัวอย่างของหลักการและเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ กล่าวคือ (๑) ๕ ส. (๕S) ได้เน้นการสะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย (๒) ไคเซ็น (Kaizen) เน้นการลด เลิก และเปลี่ยน (๓) บลู โอเชียน (Blue Ocean) เน้นการขจัดลด ยก และเพิ่ม และ (๔) รักษาภาวะโลกร้อน (Global Warming) เน้นลดความสิ้นเปลือง การใช้ซ้ำ และการแปรรูปนำกลับมาใช้ใหม่ จะเห็นว่า หลักการและแนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กร หรือการรักษาภาวะโลกร้อนนั้น มีบางประเด็นที่สอดคล้องกันทั้ง ๔ แนวทาง นั่นคือ “การลด” ซึ่งการ “ลด” จะนำไปสู่การ “เพิ่ม” ตามมาในหลายมิติ คือ การสะสาง หมายถึง การขจัดสิ่งของที่

ไม่ต้องการออก เพราะจะทำให้หาสิ่งของที่ต้องการได้ง่าย การมีพื้นที่ว่างปฏิบัติงาน การประหยัดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา การขจัดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน แนวทางการลดในไคเซ็น บลูล์ โอเชียน และการลดภาวะโลกร้อน จะนำไปสู่การลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน ลดความสิ้นเปลืองของเวลาและวัสดุ ลดขั้นตอนการผลิต ลดต้นทุนการผลิต รวมไปถึงกระบวนการขั้นตอนสุดท้ายคือ ลดราคาของสินค้าและผลิตภัณฑ์โดยที่คุณภาพไม่ลด เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

หลักการ และเครื่องมือในการบริหารจัดการในโลกยุคใหม่ทั้ง ๔ ประการนั้น มีจุดร่วมที่น่าสนใจ คือ “การลด” ซึ่งแนวทางในการลดดังกล่าวเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับหลักการและข้อปฏิบัติของผู้นำองค์กรที่ว่าด้วยหลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ “ทศพิธราชธรรม” มีนัยที่สะท้อนแง่มุมที่สอดคล้องกับแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เพราะโดยสรุปแล้ว แนวทางของ

ทศพิธราชธรรมจะก่อให้เกิดการ “ลดความทุกข์ในตัวผู้นำ และองค์กร” อันจะนำไปสู่การ “เพิ่มความสุข และความ สำเร็จต่อการพัฒนาผู้นำและองค์กร” อย่างน้อย ๓ มิติ คือ

(๑) **ลดการทุจริตคอร์รัปชัน (ต้นเหา)** ซึ่งจะนำไปสู่ การลดต้นทุนในการผลิต และเพิ่มศักยภาพในการผลิต และแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อการทุจริต คอร์รัปชันลดลง จะทำให้คุณค่าของการพัฒนาทั้งภายในใจ ของผู้นำ และการพัฒนาคุณค่าภายนอกทั้งงบประมาณ และการผลิตเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติได้ พระพุทธศาสนาได้ย้ำเตือนในประเด็น นี้ว่า “แม่น้ำไม่มีวันเต็มฉันใด มนุษย์ย่อมมีความอยาก แบบไร้ขีดจำกัด ฉะนั้น” และด้วยเหตุนี้ “การโลภเกินไป จึงเป็นความลามกของชีวิต” ซึ่งสอดคล้องกับมหาตมะ คานธี ที่ว่า “ทรัพยากรมีมากเพียงพอสำหรับคนทั้งโลก แต่ไม่ เพียงพอสำหรับคนโลภเพียงคนเดียว” ทศพิธราชธรรม

จึงได้วางแนวทางให้ผู้นำองค์กรลดความอยากโดยไว้ชีวิต  
จำกัดจนนำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชันโดยให้ผู้นำเริ่มต้นจาก  
“การให้” (ทาน) เพราะการให้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการ  
ยึดโยงจิตใจของผู้รับให้ยึดมั่นและศรัทธาต่อการบริหาร  
งานของผู้นำ ดังที่พระพุทธศาสนาเห็นว่า “ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก  
ของผู้อื่น” การให้จึงนำไปสู่ความรักและศรัทธา และ  
ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

นอกจากนี้ ทศพิธราชธรรมจะนำไปสู่การ “ลด  
พฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องและเหมาะสมของผู้นำ” (ศีล)  
โดยพัฒนาจากความโหดร้าย หยาบคาย ไปสู่ความรัก  
การให้เกียรติ และการเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน  
ในองค์กรมากยิ่งขึ้น การพัฒนาผู้นำจากการเอาวัดเอา  
เปรียบ แย่งชิงทรัพยากรหรือการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ไม่  
ควรมีควรได้แก่ตัวเอง ไปสู่การแบ่งปันทรัพยากรสู่สังคม  
ให้ได้รับโอกาสอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรมมาก  
ยิ่งขึ้น การพัฒนาจากความมักมากในกามารมณ์ หรือใช้

ประเด็นเรื่องเพศมาเป็นเครื่องต่อรองอำนาจ และประโยชน์ ไปสู่การสร้างสรรคัจริยศาสตร์เชิงกายภาพ และเพิ่มคุณค่า ในการพัฒนาสถาบันครอบครัว และประเด็นเรื่องเพศเพื่อ ไม่ให้มีอุปสรรคต่อการพัฒนาชีวิตและการทำงานในองค์กร การพัฒนาจากมิถุนาวาจาไปสู่การใช้สัมมาวาจาที่เน้นคำ พุทฺธที่เอื้อต่อการสร้างคามหวังต่อการพัฒนาองค์กร แทนที่ จะใช้วาจาที่นำไปสู่การสร้างคามเกลียดชังระหว่างเพื่อน ในองค์กร และการพัฒนาตนเองและชุมชนให้มีภูมิคุ้มกัน อย่างยั่งยืน รู้จักเสียสละประโยชน์สุข หรือผลประโยชน์ ส่วนตนเพื่อผู้อื่นในชุมชนและสังคม

(๒) *ลดอำนาจบาตรใหญ่ (มานะ)* พระพุทธศาสนา ถือว่า “ความรักเสมอด้วยตนย่อมไม่มี” หมายถึงว่า ไม่มี มนุษย์คนใดที่จะรักคนอื่นมากกว่าตัวเอง ด้วยเหตุที่มนุษย์ รักตัวเองมากจึงไม่พยายามที่จะเบียดเบียนคนอื่น ด้วย เกรงว่าคนอื่นจะมาเบียดเบียนเรา การเข้าใจกฎข้อนี้



มนุษย์จึงต้อง “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” (อดตานัน อูปมัม กรเ)  
ความรักตัวเองจึงมิใช่สิ่งผิด แต่สิ่งที่ผิดก็คือ การที่มนุษย์  
อาศัยเหตุผลดังกล่าวเข้าไปแสดงตัวตนถึงความยิ่งใหญ่  
เพื่อแสดงสถานะ หรือตัวตนของตัวเองว่า เก่ง มีชื่อเสียง  
โดดเด่น มีฐานะดี หรือมีตระกูลที่สูงส่งในสังคม ซึ่งการ  
แสดงออกเช่นนี้จะส่งผลต่อการเข้าไปลดทอนอัตลักษณ์  
ของบุคคลอื่นในสังคม และยอมเป็นได้ยากเช่นกันที่คน  
หรือกลุ่มคนใดจะยินยอมให้บุคคลอื่นมากินพื้นที่ความ  
ยิ่งใหญ่ไปกว่าตนเอง เพราะฉะนั้น ภาวะของการอยาก  
ใหญ่สะท้อนว่า เราเท่านั้น ที่มีศักยภาพ มีความแกร่งกล้า  
สามารถ ทัศนคติดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการเข้าไปตัดสิน  
หรือลดทอนคุณค่า ศักยภาพ หรือกินพื้นที่ของความเก่ง  
ของคนอื่น ๆ ด้วย เพราะในความเป็นจริงกลุ่มอื่นหรือคน  
อื่นก็มีศักยภาพ หรือความสามารถเช่นเดียวกัน จึงไม่ยอม  
ให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเข้ามากินพื้นที่ของความมุ่งหวังจะมี  
อำนาจ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวม

ไปถึงอำนาจทางการเมือง และทรัพย์สินอันล้นหลาม  
พระพุทธรักษาจะเห็นว่า “อำนาจเป็นใหญ่ในโลก”  
(วโอสถ อิสรีย์ โลก) แม้ว่าอำนาจจะเป็นที่มาของการเสริม  
สร้างบารมีในเชิงบวก เพราะเปิดโอกาสให้บุคคลใดบุคคล  
หนึ่งได้ใช้ศักยภาพในการพัฒนาชุมชน และสังคม แต่ใน  
ขณะเดียวกัน อำนาจเป็นที่มาของแสวงหาผลประโยชน์  
และความต้องการที่ไม่ได้อยู่ในกรอบของหน้าที่ตามที่  
กฎหมายกำหนดได้เช่นเดียวกัน หากผู้ที่มีอำนาจไม่ได้  
ดำรงอยู่บนฐานของทศพิธราชธรรม ดังที่ลอร์ด แอคตัน  
(Lord Acton) ขุนนางที่มีชื่อเสียงของประเทศอังกฤษได้  
กล่าวว่า “อำนาจนำมาซึ่งการคอร์รัปชัน อำนาจที่เบ็ดเสร็จ  
เด็ดขาด ยิ่งทำให้การคอร์รัปชันได้อย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด  
มากยิ่งขึ้น คนมีอำนาจเกือบทั้งหมด มักกลายเป็นคนเลว”  
เพราะการที่ผู้นำสำคัญนั้นหมายถึงมีอำนาจยิ่งใหญ่ มักจะ  
ปิดช่องทางในการเปิดใจรับฟังแง่มุมที่ทรงคุณค่า  
จากการเห็นต่างของบุคคลอื่น และในขณะเดียวกัน แม้ว่า

การสร้างเครือข่ายจะก่อให้เกิดผลในเชิงบวกต่อการพัฒนาจัดการองค์กรให้สามารถนำศักยภาพ และปัจจัยเสริมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างขยายตัว และเปิดช่องทางให้มีการพัฒนาเชื่อมโยงโดยการนำศักยภาพของเครือข่ายอื่นๆ มาร่วมพัฒนาองค์กรของตัวเอง แต่ถึงกระนั้น ผู้นำบางกลุ่มมักจะใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการสร้างเครือข่าย หรือกลุ่มผลประโยชน์ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์อันมิควรมีควรได้จากจากองค์กร ชุมชน และสังคม จึงนำไปสู่การคอร์รัปชันเป็นกลุ่มและเครือข่ายซึ่งทำให้องค์กร ชุมชน และสังคมสูญเสียงบประมาณในการพัฒนาเป็นจำนวนมาก

ทศพิชราชธรรมจึงเป็นการลดการแสดงตัวแสดงตนของผู้นำ เพื่อไม่ให้ผู้นำแสดงอำนาจ หรือลุแก่อำนาจไปกระทำการในสิ่งที่ขัดต่อกฎหมาย หรือวัฒนธรรมประเพณี ด้วยถือว่าตัวเองยิ่งใหญ่กว่าคนอื่น ๆ โดยหลักการทศพิชราชธรรมในชุดนี้จึงประกอบด้วย การมุ่งเน้นให้ผู้นำรู้จัก

ชื่อตรงต่อผู้อื่นในองค์กร ทั้งการรู้จักชื่อตรงต่อทุกคนใน  
องค์กรที่อยู่ภายใต้การปกครอง และการชื่อตรงต่อผู้บังคับ  
บัญชา การชื่อตรงจึงเน้นไปที่การชื่อตรงต่อธรรม แม้จะ  
ย่ำให้ชื่อตรงต่อคน แต่คนในบริบทนี้ต้องเป็นผู้นำที่รู้จักให้  
มีพฤติกรรมที่เหมาะสม และมีความเสียสละต่อองค์กร อีกทั้ง  
ยังเป็นผู้นำที่รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งในพระพุทธศาสนา  
เปรียบผู้นำที่อ่อนน้อมถ่อมตนว่า “เหมือนกับโคเขาขาด  
เหมือนกับผ้าเช็ดเท้า และเต็กขอทาน” การวางตัววางตน  
เช่นนี้ จะทำให้ผู้นำไม่เย่อหยิ่งลำพองใจ และเปิดใจที่พร้อม  
จะรับฟังแง่มุมที่หลากหลายจากกลุ่มคนที่แตกต่างกัน ด้วย  
ความรู้จักยับยั้งชั่งใจไม่นำตัวเข้าไปเกลือกกลั้วต่อสิ่งต่าง ๆ  
ที่อาจจะผิดกฎหมาย อำนาจหน้าที่ หรือศีลธรรมอันดี

(๓) **ลดจิตใจที่คับแคบ (ทิวฺจฺ)** กล่าวคือ ลดความ  
ยึดมั่นในชุดความคิด ความเชื่อ และความเห็นของตัวเอง  
ว่า ถูกต้อง สมบูรณ์ หรือดีที่สุด ส่วนความคิดของคนอื่น ๆ

ไม่ถูกต้อง ไม่สมเหตุผล และไม่เหมาะสมเพียงพอต่อ  
การใช้เป็นทางเลือก หรือทางออกต่อการพัฒนาองค์กร  
หรือพัฒนางานในลักษณะต่าง ๆ ผู้บริหารผู้มีจิตใจที่  
คับแคบ จะไม่สามารถเปิดใจของตัวเองเพื่อรับฟังมุมมอง  
ของคนอื่น ๆ แม้ว่ากลุ่มคนอื่น ๆ จะเข้าใจตรงกันว่าเป็น  
ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงใดก็ตาม นอกจากนั้น ทศพิธราช  
ธรรมจะเข้าไปช่วยกล่อมเกลามาให้ผู้นำลดทอนภาวะของ  
ความโกรธ (โกธะ) หรือฉุนเฉียว ไม่กระทำลุแก่อำนาจ  
เข้าไปสร้างผลกระทบต่อการทำงาน และตำแหน่งของ  
บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงถึงความเข้าใจ หรือเชี่ยวชาญ  
ในบางประเด็นเกี่ยวกับทักษะและการทำงานมากกว่า  
ตัวเอง

นอกจากนั้น หลักการทศพิธราชธรรมจะเข้าไปช่วย  
กล่อมเกลามาให้ผู้นำมีจิตใจที่คับแคบ ด้วยเหตุที่ผู้ นำมัก  
จะอดทนต่อสิ่งที่ตัวเองรัก และชอบใจเท่านั้น แต่มักจะ

ตอบได้ในทุกประเด็นต่อสิ่งที่ผู้นำไม่ชอบ และชิงชัง ในหลายสถานการณ์เราจะพบว่า ผู้นำจะไม่สนใจว่าเนื้อหาที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้นำเสนอนั้นดีและมีประโยชน์มากน้อยต่อการพัฒนางานและองค์กรอย่างไร แต่จะสนใจว่าผู้ที่นำเสนอเนื้อหานั้นเป็นใครมากกว่า การนั่งฟังด้วยความนิ่งสงบแล้วเปิดใจรับฟังข้อมูลที่แตกต่างกัน นอกเหนือจากแสดงถึงการเปิดใจกว้างเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมต่อสถานการณ์แล้ว (ขันติ) ยังแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความหนักแน่นเปิดใจกว้างรับฟัง หรือตัดสินใจที่จะเลือก หรือไม่เลือกด้วยใจที่ไร้อคติ ไม่ว่าจะ เป็นความรัก ความโกรธ ความหลง หรือความกลัวต่อผลกระทบต่างๆ ที่เข้ามากระทบใจของตัวเอง (อวิโรธนะ)

ดังนั้น หลักการทศพิธราชธรรมทั้ง ๑๐ ประเด็นนั้น สามารถพัฒนาเป็นแนวทางในการ “ลดทุกข์” อันจะนำไปสู่การ “เพิ่มสุข” ให้เกิดขึ้นแก่ตัวผู้นำ และองค์กร

ในมิติต่างๆ ทั้ง ๓ ประการ คือ ลดการทุจริตคอร์รัปชัน (ตัณหา) ลดอำนาจบาตรใหญ่ (มานะ) และลดจิตใจที่คับแคบ (ทิฐิ) ซึ่งดัชนีตัวชี้วัดผู้นำทั้ง ๑๐ ประการนั้น สอดรับกับหลักการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ทั้ง ๕ ส. ไคเซ็น บลู โอเซียน และการรักษาภาวะโลกร้อนที่กำลังคุกคามโลกและองค์กรต่างๆ ในยุคปัจจุบัน การบริหารจัดการโดยใช้หลักการลดนี้จึงเป็นการสะท้อนแง่มุมในเชิงกายภาพ และเชิงปริมาณ แต่เป็นส่วนเสริมที่สำคัญในการเพิ่มพลังทางคุณภาพแก่สินค้า การผลิต การบริการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาคุณค่าภายในของความเป็นมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ชุมชน และประเทศชาติ



## ส่งท้าย

การนำเสนอในครั้งนี้น่าจะตอบคำถามตั้งแต่เบื้องต้นว่า “ผู้นำหรือผู้ปกครองทุกคนสามารถเป็นราชาได้หรือไม่? และผู้นำควรมีตัวชี้วัดในการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันในการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ผลจากการศึกษา วิเคราะห์ และตีความทำให้พบว่า ผู้นำ หรือผู้ปกครองทุกคนในพระพุทธศาสนานั้นสามารถที่จะพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นราชาได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม เพราะหลักการสำคัญ หรือตัวชี้วัดในการเป็นผู้นำของพระพุทธศาสนามุ่งเน้นไปที่ “การทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจในการนำของตัวผู้นำ” ถึงกระนั้น การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้อื่นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำรงอยู่บนฐานของธรรม กล่าวคือ อาศัยธรรม



เป็นเครื่องมือเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติตนของผู้นำด้วยเหตุนี้ ในพระพุทธศาสนาจึงได้นำเสนอหลัก “ทศพิธราชธรรม ๑๐ ข้อ” เป็นดัชนีชี้วัดคุณค่าต่อภาวะการนำของผู้นำ โดยสามารถแยกตัวชี้วัด ๑๐ ประการออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ กล่าวคือ (๑) รู้จักให้ (ทาน) รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเอง (ศีล) (๒) รู้จักเสียสละ (บริจาค) รู้จักซื่อตรง (อาชชวะ) รู้จักอ่อนโยน (มัททวะ) รู้จักยับยั้งชั่งใจ (ตปะ) และ (๓) รู้จักระงับโกรธ (อักโกธะ) รู้จักการไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) รู้จักอดทน (ขันติ) รู้จักหนักแน่น (อวิโรธนะ)

วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมยุคปัจจุบันนี้ถือได้ว่ามีความท้าทายต่อจิตวิญญาณของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเรียกขานว่าเป็น “ผู้นำ หรือผู้ปกครอง” บุคคลกลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างชุมชนหรือสังคมให้เกิดสันติสุข ทั้งในแง่ของการบังคับใช้กฎเกณฑ์ และกตिकाเพื่อไม่ให้กลุ่มคนในองค์กรเอาไรต์เอาเปรียบ และ

ทำร้ายซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการใช้วิสัยทัศน์เพื่อที่จะนำองค์กรให้ก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง และความสุขสวัสดิ์ โดยการดึงกลุ่มคนต่าง ๆ เข้ามาร่วมพัฒนาองค์กรให้เกิดความเป็นเอกภาพ ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้นำหรือบุคคลที่ก้าวขึ้นไปสู่การเป็นผู้นำจำเป็นที่จะต้องทำให้ทุกคน หรือคนจำนวนมากเกิดความพึงพอใจ แม้ว่าหลักการทางรัฐศาสตร์จะอธิบายไว้ว่า “เป็นไปไม่ได้เลยที่ผู้นำจะทำให้ทุกคนที่อาศัยอยู่ร่วมกันในองค์กร ชุมชน หรือสังคม เกิดความพึงพอใจ แต่จะบริหารจัดการอย่างไร เพื่อให้กลุ่มคนไม่พอใจ หรือเกลียดผู้นำน้อยที่สุด” แต่หากผู้นำบริหารจัดการองค์กรโดยธรรม คือนำหลัก “ทศพิธราชธรรม” ทั้ง ๑๐ ดังที่ได้กล่าวแล้วมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ย่อมนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นได้ว่า “ผู้นำย่อมสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนอื่น ๆ ที่อาศัยอยู่ร่วมกันในองค์กร ชุมชน หรือสังคม เกิดความพึงพอใจ”

ขออนุโมทนาสาธุการ ท่านประธานศาล  
รัฐธรรมนูญ ท่านตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ ท่านอาจารย์  
ดร. สุเมธ ตันติเวชกุล ท่านนักวิชาการ นักปฏิบัติการทุกท่าน  
วันนี้ ที่ได้เปิดโอกาสให้พระสงฆ์ได้มาแบ่งปันประสบการณ์  
และความรู้กับท่านทั้งหลาย พุทธธำมัญญะ ด้วยอานุภาพ  
ของพระพุทธเจ้า ธรรมธำมัญญะ ด้วยอานุภาพของ  
พระธรรม สังฆธำมัญญะ ด้วยอานุภาพของพระสงฆ์ พร้อมทั้ง  
บุญกุศลคุณงามความดีบารมีทั้งหมดที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พร้อมทั้งพระบรมวงศานุวงศ์ได้บำเพ็ญไป  
ตั้งแต่ต้นมาจนถึงวันนี้ บวกกับคุณงามความดีของท่านที่  
ได้บำเพ็ญมา ขอความดีเหล่านั้นจงมารวมตัวกันเป็นตบะ  
เป็นเดชะ เป็นพลวะปัจจัย อำนวยอวยชัยให้ท่านทั้งหลาย  
มีความสุข ความเจริญ คตินี้ก็ประสงค์จำนงหมายสิ่งหนึ่ง  
ประการใดที่เป็นไปโดยชอบ และประกอบไปด้วยธรรมแล้วไซ้  
ขอให้สิ่งนั้นจงพลันสำเร็จแก่ท่านทั้งหลายในที่ทุกสถาน  
และในกาลทุกเมื่อเทอญ ขอเจริญพร •



ประวัตินุ้ยเหียน

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส(นิตฺยญญกร),รศ.ดร.

## พระมหาพรหม ธรรมหาโส(นินิบุญยากร),รศ.ดร.

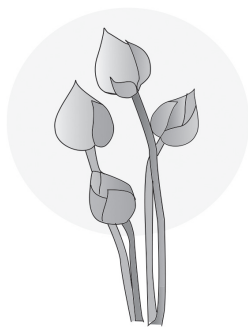
ปัจจุบันเป็นผู้กำกับหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาสันติศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มุ่งพัฒนาวิศวรรสันติภาพเพื่อร่วมเสริมสร้างชุมชนและสังคมให้เกิดสันติสุข เป็นนักวิชาการทางพระพุทธศาสนาที่สามารถบูรณาการความรู้ทางพระพุทธศาสนากับวิทยาการสมัยใหม่ บรรยายในมหาวิทยาลัยและองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ องค์กรอิสระและเอกชน เป็นเจ้าของหนังสือหลายเล่ม เช่น พุทธสันติวิธี : หลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง สัมมาวาจา: พุคฺติ ดุติ สังคมดี ความตาย: พระพุทธเจ้าสอนสติพ จ้อปส์ ปฏิบัติ พุทธจักรวาลวิทยา พุทธิปัญญาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม และพระพุทธศาสนากับวิทยาการโลกยุคใหม่

พร้อมกันนี้ได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งคณะสงฆ์ไทย

ติดตามผลงานเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.gotoknow.org/user/phramahahansa/profile>

<https://www.facebook.com/hansa.mc>



“ผู้ให้ยอมเป็นที่รักของบุคคลอื่น”