

ผู้นำแห่งอนาคต

LEADERSHIP FOR THE FUTURE  
ETHICAL • COLLECTIVE • TRANSFORMATIVE

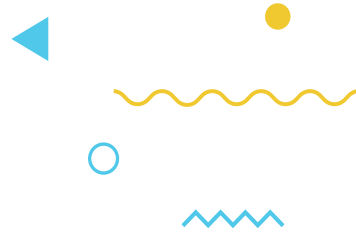
# จุดสายน้ำ ตั้งสายลม

ภาวะผู้นำในปรัชญาตะวันออก





# บทนำ



งานวิจัยชิ้นนี้เกิดจากสมมติฐานว่า รากเหง้าปัญหาของประเทศไทย ทั้งเรื่องการขาดผลประโยชน์ทางการเมือง ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ การคอร์รัปชัน ความเสื่อมด้านสังคมวัฒนธรรม เป็นผลมาจากการอับจนทางปัญญาจนต้องฝากความหวังไว้กับผู้นำทางการเมืองและผู้นำทางเศรษฐกิจ ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งของความอับจนเป็นเพราะไม่ได้ให้ความสำคัญแก่วิปัญญาดะวันออก

คณะวิจัยจึงได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำในปรัชญาตะวันออก 5 คน 4 สำนัก คือ ขงจื๊อ เหล่าจื๊อ ผู้เขียนคัมภีร์เต๋าเต๋อจิง และจวงจื๊อ สำนักฝ่าจยา (นิตินิยม) โดยนักคิดคนสำคัญคือ หานเฟยจื๊อและพระพุทธรเจ้า เพื่อทำความเข้าใจหลักคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในมุมมองของปราชญ์ตะวันออก ซึ่งอาจให้คำตอบบางอย่างแก่การแก้ปัญหาของประเทศไทย



คณะวิจัยจึงได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำในปรัชญาตะวันออก  
เพื่อทำความเข้าใจหลักคิดเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำในมุมมองของปราชญ์ตะวันออก  
ซึ่งอาจให้คำตอบบางอย่างแก่  
การแก้ปัญหาของประเทศไทย



# สภาพสังคม ในยุคโบราณ

## จีนในสมัย 770 - 221 ปีก่อนคริสต์ศักราช

“สมัยชุนชิวจั้นกั๋ว” แม้ว่าจะมีการปกครองโดยกษัตริย์และราชสำนักกลาง สภาพสังคมและเศรษฐกิจของแต่ละแคว้นกลับไม่ได้ขึ้นกับศูนย์กลางนัก แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและนโยบายด้านการปกครองของผู้ครองแคว้นที่แตกต่างกันไป สัมพันธไมตรีระหว่างแคว้นและการรุกรานระหว่างแคว้นเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สังคมจีนในสมัยนั้นจึงเต็มไปด้วยผู้นำทางการเมืองจำนวนมาก เช่นเดียวกับที่มีนักปรัชญาจำนวนมากที่เกิดขึ้นจากการไม่พึงพอใจต่อสภาพบ้านเมืองและต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดของการแก้ปัญหาอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นมาได้ ต้องมีการจัดการผู้นำหรือชนชั้นปกครอง

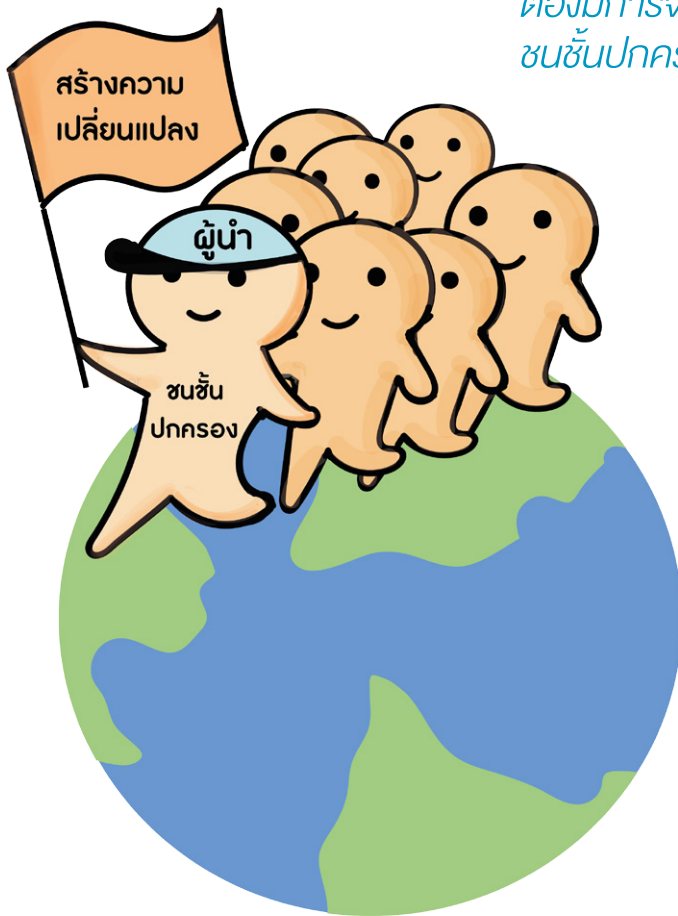
แต่ละสำนักคิดชี้เป้าการเปลี่ยนแปลงไปที่ผู้นำ ซึ่งประมวลสำนักคิดหลักๆ ได้ดังนี้

### สำนักขงจื้อ

มีหลักคิดสำคัญ คือ อำนาจของจารีตธรรม (หลี่) ซึ่งเป็นเครื่องกำหนดสิทธิและหน้าที่ของชนชั้นต่างๆ โดยเชื่อว่าการปกครองจะให้ผลดี ต้องปกครองโดยใช้คุณธรรมเป็นต้นนำ



แนวคิดของการแก้ปัญหา  
อยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า  
การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นมาได้  
ต้องมีการจัดการผู้นำหรือ  
ชนชั้นปกครอง



## สำนักเต๋า

แม้จะมองเห็นปัญหาเช่นเดียวกันกับสำนักขงจื้อว่า การที่บ้านเมืองไม่สงบสุข เกิดจากการขาดจารีตธรรม แต่ในหลักคิดสำคัญของสำนักเต๋า กลับเสนอให้ละทิ้ง จารีตธรรม หรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดโดยมนุษย์ ผู้นำที่ดีต้องเป็นตัวอย่าง ของการไม่ใช้อำนาจ แต่ให้เสรีภาพแก่ประชาชน เป็นการปกครองที่ไม่ปกครอง

## สำนักมั่วจื่อ

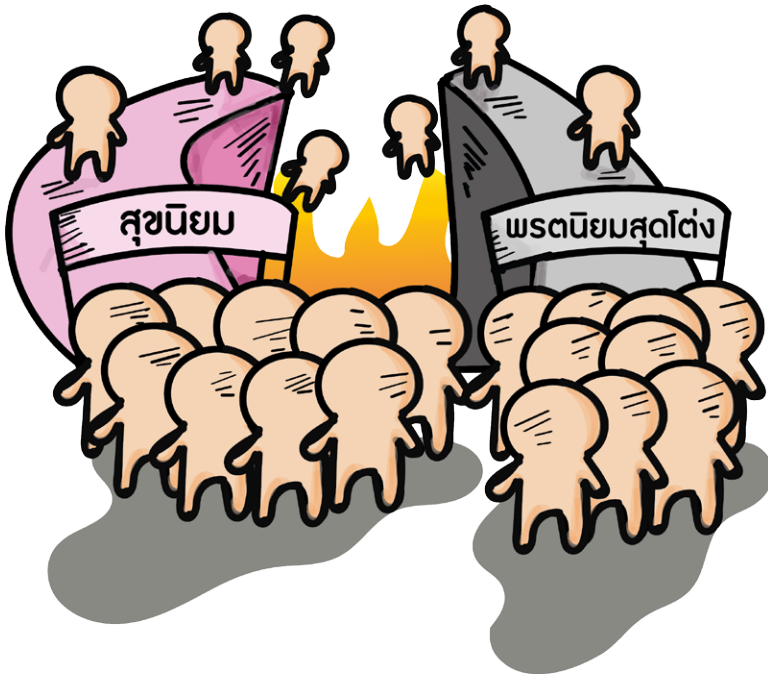
มองว่าความไม่สงบสุขในสังคมเกิดจากพฤติกรรมการแสวงหาประโยชน์ของ ชนชั้นปกครอง จึงเรียกร้องให้ผู้นำหรือผู้ปกครองปฏิบัติต่อทุกคนในบ้านเมืองอย่าง เสมอภาค เท่าเทียม และให้โอกาสในการเลื่อนชั้นทางสังคมแก่คนทุกระดับเหมือนกัน โดยพิจารณาจากผลงาน ความรู้ ความสามารถมากกว่าการใช้ชาติตระกูลและฐานันดร เป็นเกณฑ์ตัดสิน

## ฝ่าจยง (บิตนียม)

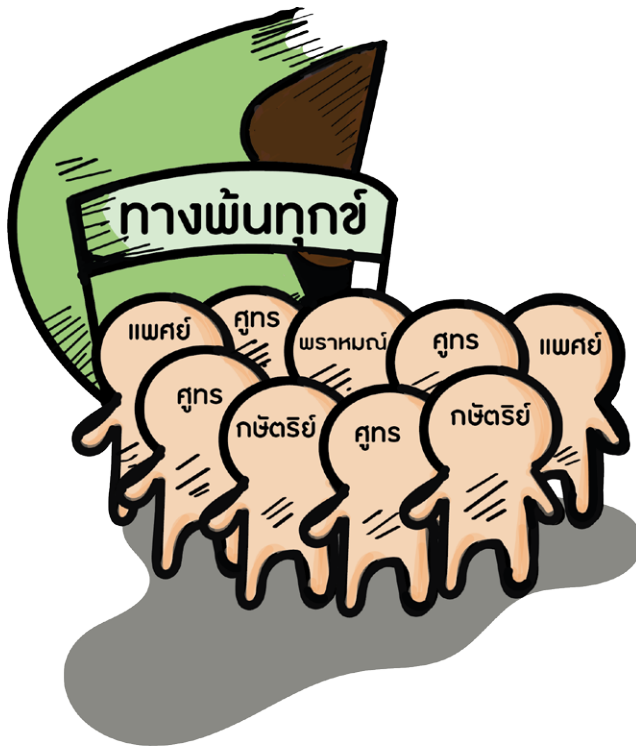
เป็นกลุ่มที่เน้นสัมฤทธิ์ผลของการปกครอง มองว่าจำเป็นจะต้องมีการกำหนด กฎระเบียบที่ชัดเจนขึ้นไว้เป็นเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจและยึดถือปฏิบัติตาม ไม่ใช่ อารมณ์หรือน้ำใจส่วนตัวของใครคนใดคนหนึ่งในการใช้อำนาจบังคับขับเคลื่อนสังคม บ้านเมือง

## ในฝั่งของ “ภูมิปัญญาอินเดียโบราณ”

เริ่มจากคำสอนในศาสนาฮินดูซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในการเกิดหลัก คำสอนของพระพุทธเจ้า (ราว 500 ถึง 1,000 ปีก่อนคริสตศักราช) ในสมัยนั้น ผู้คนนับถือเทพเจ้าในธรรมชาติซึ่งมีอยู่มาก ผู้คนนิยมแสวงหาชีวิตที่ดีโดยการบูชาเทพเจ้าและสวดคัมภีร์พระเวท ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่ยุคอุปนิษัท ที่พราหมณ์เริ่มเห็นว่าเพียงการสวดและบูชาเทพเจ้าไม่ช่วยให้หลุดพ้น แต่การเข้าถึงความรู้ในคัมภีร์พระเวทเท่านั้นที่จะช่วยให้ชีวิตถึงฝั่ง ผู้คนจึงแสวงหาแนวทางที่จะช่วยให้บรรลุอุดมคติทางศาสนาจนเกิดลัทธิความเชื่อตามมามากหลายแนวทาง ผู้คนในสังคมยุคนั้นมีการปฏิบัติในสองลักษณะ คือ *หมกมุ่นในกาม (สุขนิยม) และทรนกร่างกายของตน (พรตนิยมแบบสุดโต่ง)* ซึ่งทั้งสองแนวทางต่างไม่ได้นำไปสู่ความหลุดพ้น



พระพุทธเจ้าทรงประสูติและใช้ชีวิตท่ามกลางความหลากหลายของแนวคิด ในขณะที่สภาพสังคมถูกกำหนดด้วยความเชื่อเรื่องวรรณะ แนวคิดแข็งตัวที่ก่อให้เกิดความทุกข์ยากแก่ผู้คนจำนวนมาก สิทธิในการเข้าถึงความรู้และการหลุดพ้นถูกจำกัดไว้ให้วรรณะสูงเท่านั้น ส่วนคนวรรณะล่าง คนรับใช้ และผู้หญิงไม่มีสิทธิ ซึ่งพระพุทธเจ้าไม่เห็นด้วยกับเรื่องนี้ พระองค์ต้องการให้คำสอนของพระองค์เป็นสิ่งที่ทุกคนทุกชั้นชนเข้าถึงได้ และมุ่งปรับเปลี่ยนแนวคิดบางอย่าง เช่น การแบ่งวรรณะ ทำให้เกิดการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันในสังคม





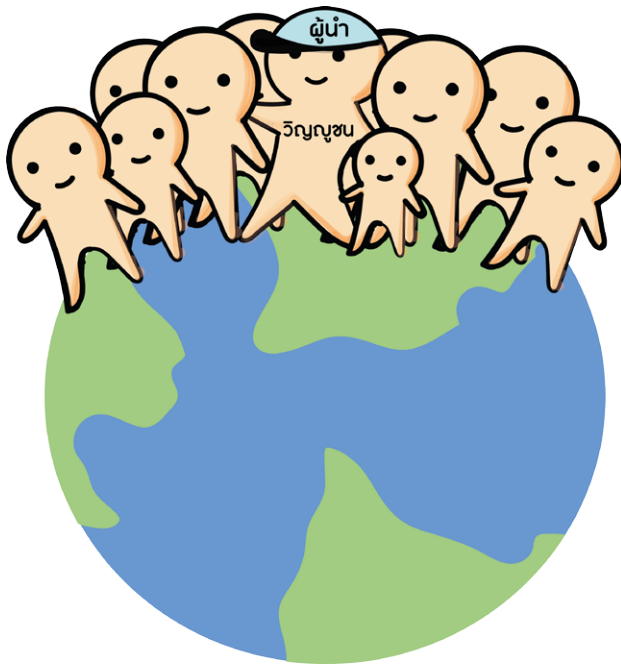
# ภาวะผู้นำ ในปรัชญาขงจื๊อ

การศึกษาได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำในปรัชญาขงจื๊อ (551-479 ปีก่อน  
คริสต์ศักราช) ใน 3 ส่วน คือ

- 1) ขงจื๊อเสนอภาพชุมชนในจินตนาการที่ผู้คนอยู่ร่วมกันอย่างมี  
มนุษยธรรม
- 2) ขงจื๊อวาดภาพบุคคลในอุดมคติ ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ  
ให้ผู้คนอยากประพฤติตาม
- 3) ขงจื๊อเสนอภาพผู้นำที่ประสานความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว  
และรัฐ ได้อย่างสมดุล

วิธีการศึกษาที่ผู้วิจัยใช้ คือ การสำรวจวรรณกรรมโดยศึกษาวิเคราะห์  
งานวิชาการภาษาอังกฤษ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การพัฒนาความ  
เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำในปรัชญาขงจื๊อ ซึ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์ตัวบท  
ใน “คัมภีร์หลุนอี่ว” เป็นหลัก โดยมีแนวคิดวิญญูชน (จวินจื๊อ) คือ ผู้ที่ผ่าน  
การพัฒนาจากการกระตุ้นและขัดเกลาศักยภาพทางปัญญาและศีลธรรมเพื่อ  
เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าผลประโยชน์ตนเอง ครอบครัว และพรรคพวก วิญญูชน  
จึงมีเป้าหมายมากกว่าเครื่องมือสำหรับการบริหาร แต่เพื่อสร้างความกลมเกลียว  
ระหว่างผู้คน รัฐ และจักรวาล ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงศึกษาวิญญูชนในฐานะผู้นำ

นักคิดจีนโบราณให้ความสำคัญกับวิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องระหว่างมนุษย์กับจักรวาล แต่ไม่เชื่อว่ามีพระเจ้าเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่ง โดย มีตำนานกึ่งประวัติศาสตร์ ที่กล่าวถึงกษัตริย์ที่มีคุณธรรมว่าเป็นผู้แก้ปัญหาและ จัดความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ แก้ปัญหาภัยธรรมชาติ และสร้างความเจริญ รุ่งเรือง ภาพของผู้นำในตำนานจึงมีลักษณะเป็นมนุษย์ที่มีคุณธรรม ไม่ได้มี อิทธิฤทธิ์หรืออาวูวิเศษ



คุณธรรมของผู้นำ  
กษัตริย์ หรือจักรพรรดิ  
เป็นปัจจัยสำคัญสุดที่  
ทำให้อำนาจการปกครอง  
มีความชอบธรรม

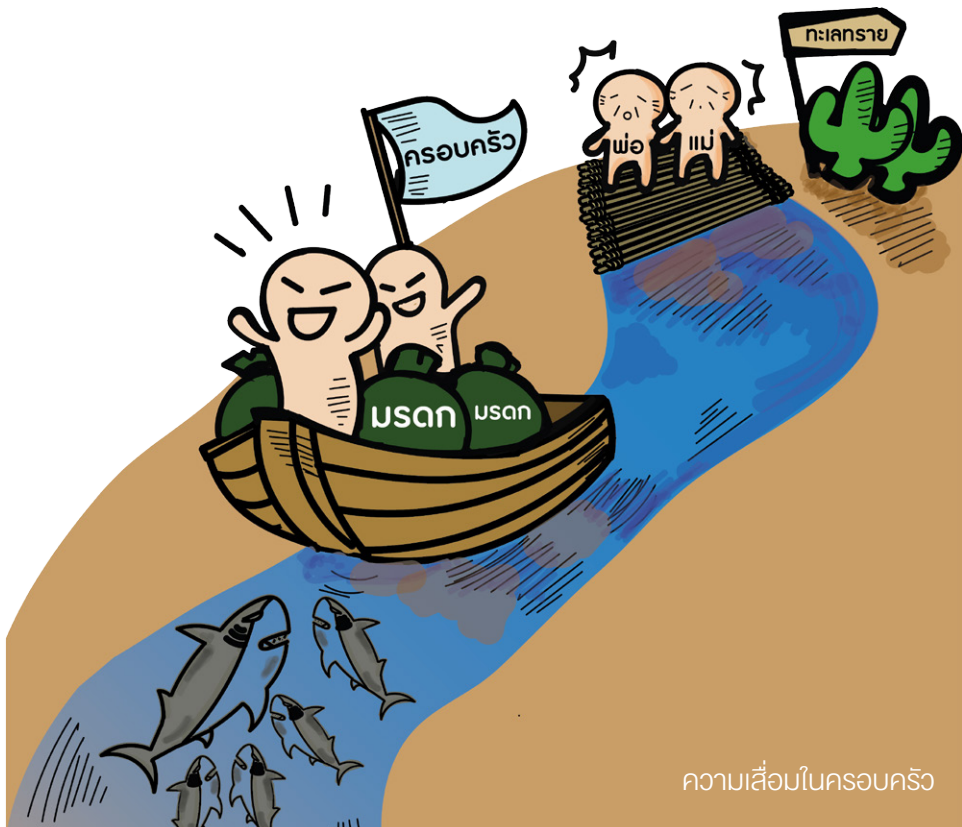


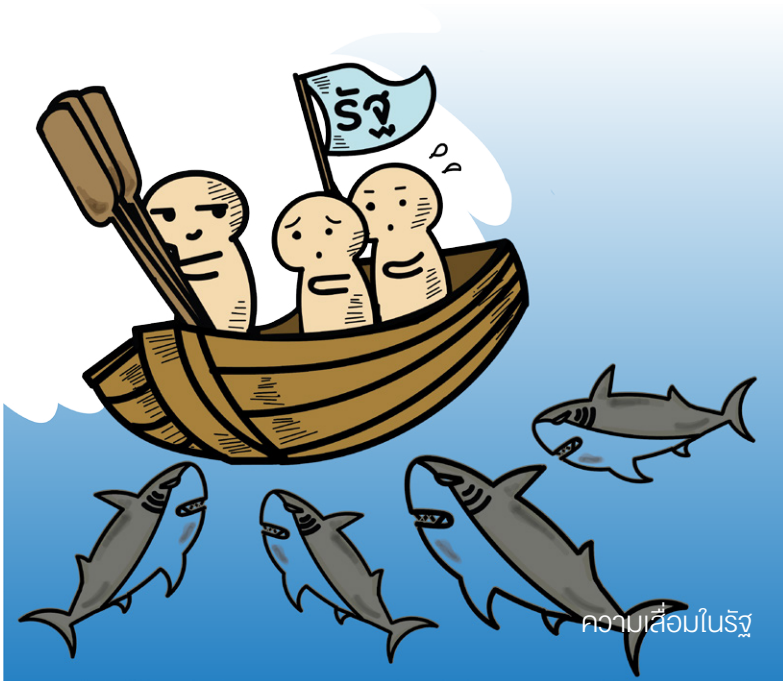
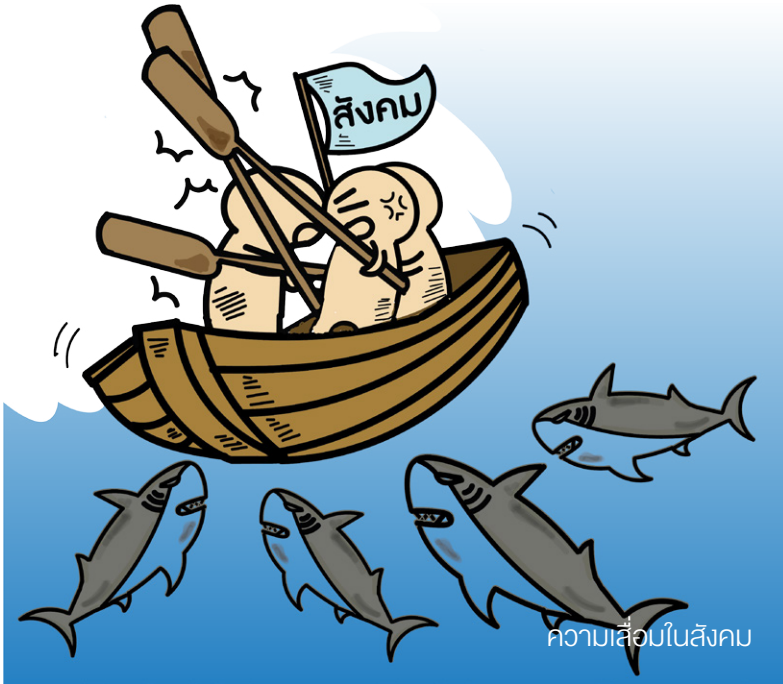
นอกจากนี้ในสมัยปลายชนชาติ ซึ่งสังคมเต็มไปด้วยความวุ่นวายสับสนของการแย่งชิงอำนาจ ยังมีความเชื่อว่า วิญญาณจะเป็นใครก็ได้ ที่ยินดีว่าเรียน ชัดเกล้าตนเอง พัฒนาคุณธรรม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับรับผิดชอบหน้าที่อันยิ่งใหญ่กว่าคนทั่วไป สะท้อนผลของความเชื่อมั่นที่ลดลงต่อการสืบศักดิ์หน้าที่กำลังเสื่อมถอย ทำให้ต้องคัดสรรผู้มีส่วนในการบริหารบ้านเมืองที่มาจากคนทั่วไปมากขึ้น เป็นที่มาของ “ระบบจอหงวน” (เปิดสอบรับข้าราชการ) นับว่าเป็นการนำเสนอความเข้าใจใหม่ของขงจื้อต่อการเป็นผู้นำ ที่เปลี่ยนจากการใช้ความรุนแรงต่อกัน มาสู่การใช้ขุนนางบัณฑิตที่ทำงานกับผู้ปกครองที่มีมนุษยธรรม (เหริน)



ขงจื๊อมองเห็นความเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นในสังคมยุคนั้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

- **ความเชื่อมโยงในครอบครัว** เช่น การหลงลืมคุณค่าของพ่อแม่ที่มีต่อลูก
- **ความเชื่อมโยงในสังคม** เช่น การแสดงออกซึ่งความหยาบช้ายโส ไร้เงาเวลาของคนในสังคม
- **ความเชื่อมโยงในรัฐ** เช่น การละเมิดจารีต บรรทัดฐาน กติกาของสังคม มีการฉกชิงอำนาจโดยไม่ชอบธรรม





เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสังคม ขงจื้อได้เสนอให้มีการ**ำเรียนแบบอย่างจากอดีต วิเคราะห์ปัญหาพร้อมสมัย และเสนอจินตนาการเพื่อออกจากปัญหาพร้อมกัน** ด้วยการยึดหลัก **“เหริน”** (การมีมนุษยธรรม) โดยขงจื้อได้ทำให้ความหมายของเหรินไม่ถูกผูกขาดไว้กับชนชั้นปกครอง เชื่อมโยงกับคุณลักษณะอื่นในความสัมพันธ์ของมนุษย์ เช่น มิตรภาพ ความกตัญญู ทำให้เหรินกลายเป็นคุณสมบัติของมนุษย์โดยรวม และยังได้เชื่อมโยงเหรินกับ **“หลี่”** (ขนบจารีต หรือธรรมเนียมปฏิบัติ) ในมิติต่างๆ ของชีวิตประจำวัน ตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน ไปจนถึงรัฐ ซึ่งการเชื่อมโยงนี้ทำให้ขนบจารีตที่เคยถูกยึดถือปฏิบัติได้ถูกนำมาพิจารณา ทบทวน ปรับปรุง ปรับใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาความวุ่นวาย และความเสื่อมที่เกิดขึ้นในสังคม ดังนั้น เหรินจึงเป็น**หลักสำคัญของปรัชญาขงจื้อ ที่เป็นทั้งวิถีคิดและแนวทางปฏิบัติในชีวิตประจำวัน**

**ผู้นำ (หรือวิญญูชน) ในปรัชญาขงจื้อต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมหลัก 3 ประการ คือ**

- 1) **มีมนุษยธรรม (เหริน)** รักมนุษย์ อาหารต่อชีวิตทั้งในระดับครอบครัวและระดับรัฐ
- 2) **ผูกพันกับความถูกต้อง** ไม่ใช่ผลประโยชน์ อำนาจ เกียรติยศ หรือความมั่งคั่ง
- 3) **รักหลี่ (อำนาจของจารีตธรรม)** โดยเชื่อว่าการปกครองจะให้ผลดีต้องปกครองโดยใช้คุณธรรมเป็นตัวนำ



**ผู้นำ (วิญญูชน)**  
**จะต้องมีมนุษยธรรม**  
**ผูกพันกับความถูกต้อง**  
**ใช้คุณธรรมเป็นตัวนำ**



ซึ่งจากคุณสมบัติดังกล่าว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เปรียบเทียบกับลักษณะของผู้นำในโลกวิชาการตะวันตกว่าเป็นบุคลิกภาพของ **“ผู้นำการแปรเปลี่ยน (Transforming Leadership)”** กล่าวคือ เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ฝ่าฟันเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิมร่วมกันได้

อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือวิญญูชนของขงจื้อ ไม่ได้ได้รับการยอมรับจากผู้มีอำนาจซึ่งปกครองในสมัยนั้น แต่อีกกว่า 200 ปี หลังจากที่ขงจื้อเสียชีวิตไปแล้ว แนวคิดดังกล่าวจึงถูกตอบรับจากภาครัฐ นำไปเป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์รัฐในสมัยราชวงศ์ฮั่น

# ภาวะผู้นำ ในปรัชญาสำนักเต๋า

ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำในปรัชญาสำนักเต๋า จากการวิเคราะห์อุปลักษณะ\* ที่สำคัญในคัมภีร์เต๋าเต๋อจิงและปรัชญานิพนธ์จวงจื่อ โดยเสนอว่าภาวะผู้นำในทัศนะของปรัชญาเต๋า คือ การสร้างพลังของตนเองในปัจจุบัน ซึ่งสามารถมีได้ทุกคน ลักษณะสำคัญคือ ความสามารถสะท้อนและตอบสนองต่อโลกโดยคงความเป็นธรรมชาติเดิมไว้ได้

## สำนักเต๋ามองว่าผู้ปกครองควร

- **อ่อนน้อมและใช้พลังเชิงอ่อน (อุ๋นหวย)** ในการปกครอง
- **การหลีกห่างจากการเมืองการปกครอง** เป็นวิถีทางในการบำรุงรักษาชีวิต
- **ภาวะผู้นำมีอยู่ในทุก ๆ คน** แต่ละคนสามารถสร้างพลังแห่งตนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง (Self-empowerment) ได้

\* “อุปลักษณะ” คือ การเปรียบเทียบด้วยการกล่าวว่สิ่งหนึ่งเป็นอีกสิ่งหนึ่ง เป็นการเปรียบเทียบที่ไม่กล่าวตรง ๆ ใช้การกล่าวเป็นนัยให้เข้าใจเอง โดยนำเอาลักษณะสำคัญของสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบมาเปรียบเทียบทันที โดยไม่ต้องมีคำเชื่อมโยง ไม่ต้องใช้คำแสดงการเปรียบเทียบ ไม่มีคำแสดงความหมายว่าเหมือนปรากฏอยู่





ผู้นำควรมีลักษณะของการโอบอุ้ม ส่งเสริม  
บำรุงเลี้ยงผู้ใต้ปกครอง โดยระมัดระวังในคำพูดและ  
การกระทำ หรือการแทรกแซงวิถีชีวิตของผู้  
ผู้ใต้ปกครองตามสถานการณ์ที่เหมาะสม



ภาวะผู้นำของผู้ปกครองในแต่เดี๋ยวจึง คือ ผู้นำควรมีลักษณะของการ  
โอบอุ้ม ส่งเสริม บำรุงเลี้ยงผู้ใต้ปกครอง โดยระมัดระวังในคำพูดและ  
การกระทำ หรือการแทรกแซงวิถีชีวิตของผู้ใต้ปกครอง ตามสถานการณ์ที่  
เหมาะสม เพื่อที่ปัจเจกชนจะได้พัฒนาตนเองตามวิถีชีวิตในสิ่งแวดล้อมที่  
ตนเองอยู่และเรียนรู้กับพื้นที่ชีวิตของตนเองได้ โดยความคิดดังกล่าว  
สะท้อนอยู่ในเนื้อหา เช่น

ผู้ปกครองที่ดีที่สุดนั้น ราษฎรรู้เพียงว่าเขามีอยู่ ที่ตีรอลงมาราษฎรรักและยกย่อง ที่ตีรอลงมา ราษฎรกลัวเกรง รอลงมาเป็นอันดับสุดท้ายราษฎรชิงชัง เมื่อผู้ปกครองขาดศรัทธาในเต่า ก็มักต้องการให้ประชาชนมาศรัทธาในตน แต่สำหรับผู้ปกครองที่ยอดเยี่ยมนั้นจะระมัดระวังในคำพูด เมื่อภารกิจได้สำเร็จลง การงานได้ลุล่วงแล้ว ราษฎรต่างพากันภาคภูมิใจและภูมิใจว่า การงานนั้นลุล่วงสำเร็จลงด้วยความสามารถของเรา เป็นการจัดลำดับผู้นำจากมุมมองของผู้ใต้ปกครอง ซึ่งไม่ได้ตัดสินจากผลงาน ความรู้ ความสำเร็จ ความสามารถ แต่ใช้อารมณ์ความรู้สึกในการตัดสิน

จากบทดังกล่าว สะท้อนให้เห็นลักษณะของผู้นำที่ดีในทัศนะของเต่า คือ ผู้นำที่ใช้หลัก “อุ้มเหยย” (พลังเชิงอ่อน) หรือการ “ไม่กระทำในการปกครอง จนการดำรงอยู่ของตนนั้นว่างหรือไร้สภาวะ” จนผู้ใต้ปกครองไม่รู้สึกรว่าถูกปกครองหรือรู้สึกว่าจะถูกควบคุม

สำหรับภาวะผู้นำที่ปรากฏในปรัชญาอินพนธ์ จวงจื่อ (มีชีวิตอยู่ในรัชสมัยของกษัตริย์ฮุ่ยอ๋องแห่งรัฐเหลียง หรือเว่ย 370 - 319 ปีก่อนคริสต์ศักราช และเซวียนอ๋องแห่งรัฐฉี 319 - 301 ปีก่อนคริสต์ศักราช) มีมุมมองว่า ผู้ปกครองเองก็อยู่ในกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก มีโชคชะตาที่ต้องเผชิญ และต้องสร้างพลังแห่งตนเองเพื่อเผชิญโชคชะตาเช่นกัน จวงจื่อจึงยอมรับโลกทัศน์เกี่ยวกับความจริง 2 ข้อ คือ

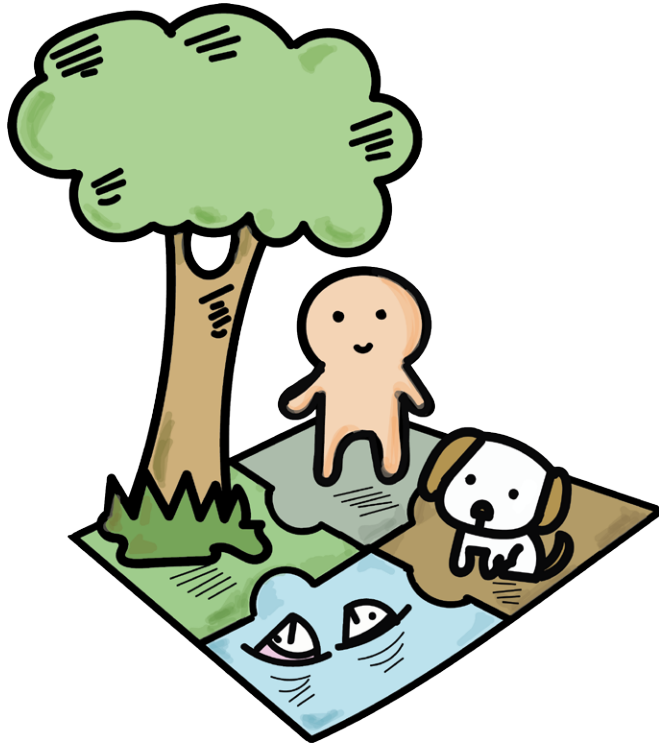


ผู้ปกครองที่ดีที่สุดนั้น  
ราษฎรรู้เพียงว่าเขามีอยู่...  
ไม่กระทำในการปกครอง  
จนการดำรงอยู่ของตนนั้น  
ว่างหรือไร้สภาวะ



■ สรรพสิ่งอยู่ในวิถีธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการวิถีที่อิงอาศัยกันและกัน แม้ว่าแต่ละชีวิตต่างดำเนินตามวิถีธรรมชาติของตนเอง แต่ก็ยังต้องอิงอาศัยสิ่งอื่น และวิถีตามธรรมชาติของตนเองก็ส่งผลต่อชีวิตอื่นด้วยเช่นกัน โลกจึงเป็นเครือข่ายกระแสสัมพันธ์ของชีวิต

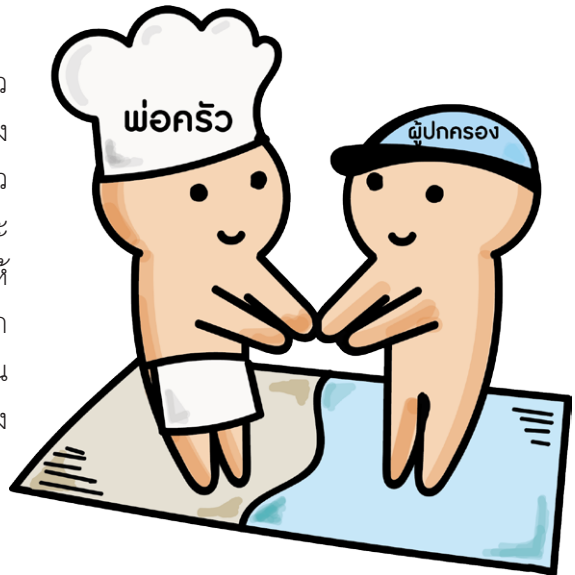
■ ทุกชีวิตต่างมีวิถีชีวิตของตนเองทำให้มีกรอบคิดและเกณฑ์ตัดสินบางอย่างที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตตามธรรมชาตินั้น ดังเช่น จักจั่นย่อมไม่เข้าใจวิถีชีวิตของพญานก คนกินเนื้อสัตว์ไม่นานาชนิด กวางกินหญ้า เป็นต้น การใช้กรอบคิดของตนเองไปตัดสินผู้อื่นจึงเป็นท่าทีที่ไม่เคารพต่อความเป็นจริง ดังนั้นการที่ผู้ปกครองดำรงชีวิตของตนเอง และผู้ได้ปกครองให้สามารถดำเนินชีวิตและอยู่กับโชคชะตาที่แต่ละคนต้องเผชิญ จึงเป็นท่าทีที่เหมาะสม



จงจื่อได้ตอกย้ำแนวคิดที่ว่า **ผู้นำควรรีใช้อุบาย (พลังเชิงอ่อน)** และ ไม่แทรกแซงการดำเนินชีวิตของผู้ใต้ปกครอง เช่นเดียวกับเต๋าเต๋อจิง แต่จงจื่อได้ขยายความคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถสะท้อนหรือฉายให้ผู้คนเห็นความจริงในตัวตนของตนเอง และความจริงของสิ่งแวดล้อมรอบตัว ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจต่อกับดักและเครื่องพันธนาการชีวิต โดยจงใจยกตัวอย่างบุคคลที่อ่อนด้อย ไร้ประโยชน์ หรือไร้ความสามารถ และบุคคลที่มีทักษะความสามารถพิเศษ ในเชิงช่างฝีมือ เพื่อสะท้อนภาวะผู้นำในตัวปัจเจกชน ตัวอย่างเช่น การเปรียบเทียบ การปกครองกับการประกอบอาหารของพ่อครัว ที่อธิบายกรอบคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

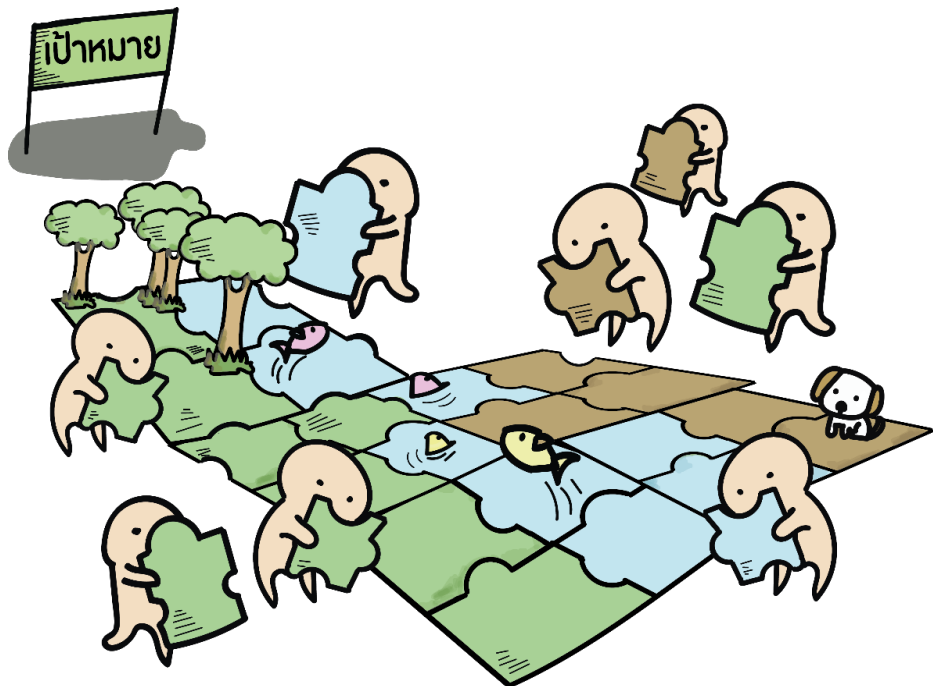
■ การยกตัวอย่างคนทำงานในครัว กับผู้ปกครอง โดยสร้างเรื่องให้ผู้ปกครอง ได้รับฟังคำแนะนำจากคนทำงานในครัว เป็นการทลายเส้นแบ่งระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ไม่เท่าเทียม ด้วยการสะท้อนให้เห็นว่า ในพื้นที่ชีวิตของบุคคล บางครั้งผู้นำสามารถเป็นผู้ตาม และผู้ตามสามารถเป็นผู้นำได้ ซึ่งการมีภาวะผู้นำในพื้นที่ชีวิตของตนเองก็ส่งผลต่อผู้อื่นด้วยเช่นกัน

■ การที่พ่อครัวสามารถทำการแลเนื้อเพื่อใช้ในพิธีกรรมสำคัญ ไม่ใช่การขโมยสัญลักษณ์ทางพิธีกรรมที่สงวนไว้เฉพาะผู้นำ หากแต่เป็นการปฏิเสธแนวคิดดังกล่าว ซึ่งมีนัยของการวิพากษ์แนวคิดของจงจื่อที่มุ่งเน้นการจัดระเบียบหรือสร้างความเที่ยงที่บ่งชี้อำนาจของผู้นำ



■ การเมืองการปกครองเป็นเรื่องของการระมัดระวังในการใช้อำนาจ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือของผู้ปกครอง ไม่ให้ทำร้ายตนเองและราษฎร ด้วยการดูแลให้สวัสดิการ แต่เป็นการให้โอกาสผู้ได้ปกครองได้ดำเนินชีวิตเอง

■ การจงใจใช้ทักษะ การตัด หั่น แล่ เนื้อของพ่อครัวเสนอแนวคิดทางการเมืองการปกครองของจวงจื่อ เพราะตามหลักฐานทางประวัติศาสตร์ ในยุคจั้นกั๋วของจีน มองความสามารถในการตัด หั่น แล่ ในสัดส่วนที่เที่ยงตรง โดยไม่ต้องชั่งวัดนั้น สะท้อนถึงความสามารถในการประเมินและความเป็นกลาง ซึ่งโยงกับความสามารถในการบริหารและรับราชการด้วย



สำนักเต๋าชี้แจงมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างจากภาวะผู้นำที่คนทั่วไปคุ้นชินในหลายแง่มุม เช่น

ถอดถอนความหมายของผู้นำและผู้ตามที่มีช่วงชั้นและไม่เท่าเทียม มาเป็น **“ผู้นำและผู้ตามที่ไม่มีช่วงชั้น”** โดยการเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องแสวงหาอำนาจ ไม่จำเป็นต้องไต่เต้าหรือแต่งตั้งจากองค์กร **ทุกคนสามารถมีภาวะผู้นำได้ การไม่มีหรือการไม่แสดงอำนาจ เป็นตัวบ่งบอกการมีภาวะผู้นำ**

การที่คนเราปรารถนาการมีชีวิตที่ดีย่อมนำไปสู่การเรียกร้องผู้มีภาวะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการหรือเปลี่ยนแปลงโลกตามที่เราปรารถนา ซึ่งเป็นกับดักของโลกสมมุติที่มนุษย์สร้างขึ้นเอง สำนักเต๋าทำให้เกิดการชุกคิดว่ ในที่สุดแล้วเราต้องการผู้นำที่สามารถสะท้อนและตอบสนองต่อโลกโดยคงความเป็นธรรมชาติเดิมแท้ไว้ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เห็นภาพของชีวิตและสังคมอันน่าปรารถนาที่เราอาจจะหลงลืมหรือมองข้ามไป

การนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จ อาจไม่ใช่สิ่งสำคัญเท่ากระบวนการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและการนำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการนั้น

อย่างไรก็ตามมีผู้มองว่า การนำภาวะผู้นำในทัศนะของปรัชญาเต๋ามาใช้ในการปกครองระดับรัฐอาจจะนำไปปฏิบัติได้ยาก แต่**ในแง่ของการนำไปใช้ในองค์กรหน่วยงาน หรือการขับเคลื่อนโครงการระดับย่อยอาจจะเลือกบางแนวคิด หรือบางลักษณะของภาวะผู้นำไปปรับใช้ได้** เช่น ลักษณะผู้นำที่เน้นการรองรับและสนับสนุนผู้ใต้ปกครองให้ดำเนินชีวิตได้เอง ซึ่งเทียบได้กับลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ที่เน้นพัฒนาผู้ตามและส่งเสริมให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายของตนมากกว่าบรรลุเป้าหมายของผู้นำ หรือการเคารพความเป็นธรรมชาติของผู้อื่น เป็นต้น



การนำไปใช้ในองค์กร หน่วยงาน  
หรือการขับเคลื่อนโครงการระดับย่อย  
อาจจะเลือกบางแนวคิดหรือบางลักษณะ  
ของภาวะผู้นำไปปรับใช้ได้



## ภาวะผู้นำรัฐ ในปรัชญาฮานเฟยจื้อ

ฮานเฟยจื้อ (280 - 233 ปีก่อนคริสต์ศักราช) มีชีวิตอยู่ในช่วงท้ายของสมัยชุนชิว-จั้นกั๋ว ซึ่งเป็นสมัยที่แข่งขันกันด้วยพลังกำลัง เพราะความอ่อนแอของราชสำนักกลาง ทำให้แคว้นต่างๆ พัฒนากำแพงเมืองของตนเองอย่างอิสระ และเมื่อมีโอกาสก็จะช่วงชิงทรัพยากรจากแคว้นอื่นโดยไม่ต้องเกรงใจใคร เป็นยุคสมัยก่อนที่จีนจะเปลี่ยนระบอบการปกครองเป็นแบบรวมอำนาจปกครองไว้ที่ศูนย์กลางอย่างเบ็ดเสร็จโดยพระเจ้าจั้นซีฮ่องเต้



แนวทางที่ฮานเฟยจื้อเชื่อมั่น  
ยังคงตั้งอยู่บนโลกทัศน์ของ  
ชนชั้นปกครองซึ่งเอนเอียงไป  
ในทาง ‘บังคับ’ และ ‘บัญชา’  
มากกว่าการ ‘น้อมรับ’ หรือ  
‘ให้สื่อ’





การที่เป็นคนรุ่นหลัง หานเพยจื่อจึงมีโอกาสศึกษาแนวคิดของนักคิดรุ่นก่อน ๆ ประมวลข้อมูลประกอบเข้ากับความรู้ของตนเอง และการรับรู้สถานการณ์ที่เป็นอยู่เฉพาะหน้า เรียบเรียงเป็นบทนิพนธ์แสดงถึงแนวคิดของตนเอง แต่ด้วยอยู่ในชนชั้นปกครองมาตั้งแต่กำเนิด การหาหนทางในการดูแลบ้านเมืองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงยังคงมาจากสายตาของเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง อันเป็นมุมมองเดียวกันกับขงจื่อ แม้ว่าจะได้รับรู้ข้อเสนอมุมมองของผู้ที่อยู่เบื้องล่างดังเช่นนักคิดฝ่ายปรัชญาเต๋าไม่น้อย แต่ก็นำมาใช้ประโยชน์ในฐานะเป็นตัวประกอบสนับสนุนให้หลักการใหญ่มีความสมบูรณ์มากขึ้นเท่านั้น เพราะสุดท้ายแล้วแนวทางที่หานเพยจื่อเชื่อมั่นยังคงตั้งอยู่บนโลกทัศน์ของชนชั้นปกครองซึ่งเอนเอียงไปในทาง ‘บังคับ’ และ ‘บัญชา’ มากกว่าการ ‘น้อมรับ’ หรือ ‘ให้เลือก’

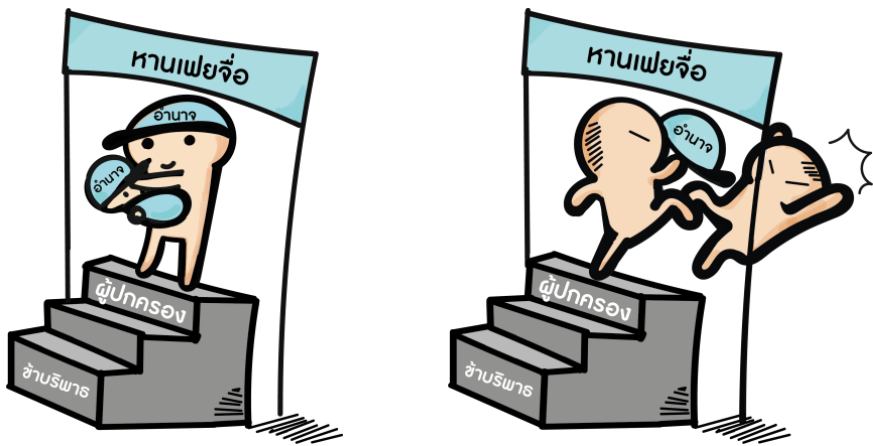
วิถีแห่งการดำรงตนเป็นผู้นำรัฐที่หานเพยจื่อประมวลไว้ ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ มโนทัศน์ 3 ประการคือ

- สิกิริอำนาจ
- กฎบัญญัติ
- ศิลปะการใช้กุศโลบาย

ซึ่งกฎบัญญัติและศิลปะการใช้กุศโลบาย เป็นความรู้เชิงปฏิบัติซึ่งจำเป็นต่อการบริหารและพิทักษ์รักษาสัทธาอำนาจโดยมีรายละเอียดของแนวคิดเกี่ยวกับสิทธิอำนาจ กฎบัญญัติ และศิลปะการใช้กุศโลบาย ดังนี้

## สิทธิอำนาจ

สิทธิอำนาจ เป็นพื้นฐานจุดเริ่มของภาวะผู้นำ การได้มาซึ่งสิทธิอำนาจมี 2 ทางคือ ชาติกำเนิดและการใช้กำลังหักหาญช่วงชิง



- สิทธิอำนาจมี 2 แบบ คือ ธรรมชาติบันดาล (ผู้นำโดยธรรมชาติ) และเสกสรรขึ้นโดยมนุษย์ ซึ่งต้องรักษาอย่างระมัดระวัง
- สิทธิอำนาจคือ หัวใจของภาวะผู้นำ เบิกทางไปสู่สภาวะการณ์อื่น ๆ เป็นทั้งเครื่องควบคุมและเครื่องค้ำจุนปกป้องสถานภาพผู้นำ
- สิทธิอำนาจต้องบริหารโดยบุคคลเดียวให้เด็ดขาด ไม่ปล่อยให้มีส่วนร่วมถึงสิทธิ เพราะทำให้ผู้ตามสับสน จนทำลายความน่ายำเกรงของอำนาจ
- การมอบสิทธิอำนาจแก่ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมตามโอกาสอันสมควรโดยตั้งที่ผลสัมฤทธิ์มากกว่ายึดติดกับอำนาจของตัวเอง เท่ากับการไม่ยึดติดกับการครองสิทธิอำนาจ ซึ่งเป็นคุณธรรมข้อหนึ่งของผู้นำผู้ปกครอง

## กฎบัญญัติ

จากแนวคิดของขงจื้อที่นำเสนอว่า การใช้บทลงโทษเป็นวิธีการที่ใช้บังคับได้แต่พฤติกรรม ไม่เกิดผลในเชิงคุณธรรมต่อจิตใจ ในขณะที่การใช้หลัก (จารีตธรรม) กำกับจะได้ผลที่ลึกซึ้งมากกว่า ดังนั้นจึงยินดีที่จะปรับปรุงหลักที่เสื่อมลงให้ดีขึ้นมากกว่าที่จะหันไปปรับเอาฝ่า (กฎบัญญัติ) มาใช้ ซึ่งการใช้กฎบัญญัติมาใช้แทนจารีตธรรมเกิดภาพลบ 2 อย่าง คือ 1) ลดคุณค่าเชิงจริยธรรมการปกครองของผู้นำ (ชนชั้นสูง) 2) เกิดภาพลักษณ์ของการใช้ความรุนแรงเป็นหลักในการปกครอง

โดยหากเพียงจื้อได้ขยายมุมมองการใช้กฎบัญญัติในด้านที่มีคุณค่าและความสอดคล้องกับสถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนไป และการใช้กฎบัญญัติเป็นกลไกในการขับเคลื่อนบ้านเมือง ดังนี้

- การใช้กฎบัญญัติปกครองเป็นหลักจะให้ผลที่แน่นอนกว่าและส่งผลกระทบต่อชุมชนขอบเขตได้มากกว่า ส่วนการปกครองโดยใช้คุณธรรมเป็นเครื่องมือหลักไม่สอดคล้องสมัย
- ผลดีของการใช้กฎบัญญัติในการปกครอง คือ
  - เข้าใจเจตนารมณ์พื้นฐานที่สำคัญของการกำหนดกฎบัญญัติ คือ สร้างประโยชน์ส่วนรวมและลดพฤติกรรมที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวลง
  - กฎบัญญัติยังชูหลักการของการให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำประโยชน์ต่อส่วนรวม (เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนในบ้านเมืองหันมามองและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเพิ่มขึ้นได้) ซึ่งย่อมส่งผลต่อความเจริญของบ้านเมืองในที่สุด **“เมื่อการบังคับใช้กฎหมายเข้มแข็ง บ้านเมืองก็แข็งแรง เมื่อการบังคับใช้กฎหมายอ่อนแอ บ้านเมืองก็อ่อนแอ”**



กฎบัญญัติเข้มแข็ง บ้านเมืองแข็งแรง



กฎบัญญัติอ่อนแอ บ้านเมืองอ่อนแอ

## กฎบัญญัติต้องประกอบด้วยลักษณะ

- เหมาะสมกับสมัย
- กำหนดรายละเอียดไว้ให้ชัดเจน ไม่ให้เกิดการถกเถียงตีความต่อ
- ไม่แก้ไขเปลี่ยนแปลงจนหาความแน่นอนไม่ได้
- เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติตามได้โดยไม่ลำบากและไม่ต้องใช้ความสามารถสูง
- ต้องประกาศอย่างเปิดเผยให้เป็นที่รู้ทั่วไป

เพราะฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า *กฎบัญญัติก็คือ ข้อกำหนดที่เกี่ยวกับหน้าที่และการวางตัวปฏิบัติตัวต่าง ๆ ของสมาชิกในประชาคม ผู้ปฏิบัติตามจะได้รับรางวัลความดีความชอบ ผู้ฝ่าฝืนจะได้รับโทษ ซึ่งการลงโทษหรือให้รางวัลตามกฎบัญญัติจะต้องทำให้เป็นที่ประจักษ์กันทั่วว่า เป็นการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชังหรือตัดสินใจด้วยอคติ*

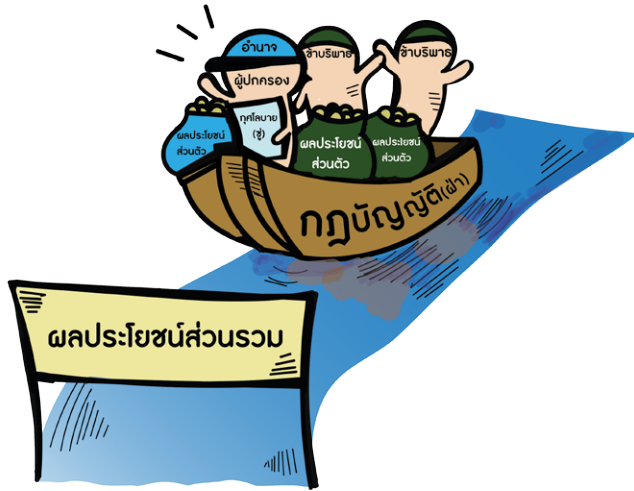
ดังนั้น ‘*ฝ่า*’ หรือกฎบัญญัติ คือ ความพยายามของปัญญาชนจีนที่จะเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของชนชั้นสูงให้หันมาเผชิญกับสถานการณ์ความเป็นจริงให้มากขึ้น กฎบัญญัติและสิทธิอำนาจจึงมีลักษณะเกื้อกูลอาศัยกัน ซึ่งการบริหารกฎบัญญัติ ผู้นำไม่อาจทำด้วยตนเองทั้งหมด ต้องกระจายอำนาจสู่ผู้ดำเนินการแทน จึงต้องมีวิธีการหรือกระบวนการสอดคล้อง ตรวจสอบผล การปฏิบัติของเหล่าบริหารอีกชั้น ซึ่งก็คือ ‘*กุศโลบาย*’

## กุศโลบาย

‘ชู้’ หรือ ‘ศิลปะ’ คือ ทักษะในการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดผลเหมาะสมกับสภาพการณ์ ในมิติปรัชญาการปกครองของนักคิดจีนสายนิตินิยม (มุ่งเน้นเอาประสิทธิภาพเป็นที่ตั้ง ไม่สนว่าวิธีการที่ใช้จะขัดแย้งกับคุณค่าเชิงจริยธรรมหรือไม่) ชูหมายถึงศิลปะที่ใช้ในการบริหารบ้านเมือง (ในภาษาไทยอาจจะใช้คำว่าอุบาย) ดังนั้นจึงมีโอกาสเกี่ยวข้องกับการเล่น์เพทุบายหรือความยอกย้อนไม่ตรงไปตรงมา

ปัญหาของบ้านเมืองเกิดจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งนักคิดจีนมีวิธมอง และจัดการปัญหาต่างกัน เช่นฝ่ายขงจื้อให้คุณค่าแก่ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวเป็นสำคัญ เพราะผูกตรึงกับตัวชั่วชีวิต ตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทั้งหลายคือ **‘หลักคุณธรรม’** และเชื่อว่าวิกฤติการเมืองที่เกิดขึ้นมีสาเหตุจากการที่ข้าบริพารบกพร่อง **‘ไม่ยึดหลักจริยธรรมกำกับสายสัมพันธ์’** ดังนั้น วิธีการแก้ปัญหาก็เป็นการเรียกร้องการปรับพฤติกรรมจากฝ่ายข้าบริพารมากกว่าเรียกร้องจากผู้ปกครอง

ด้านฝ่ายหานเฟยจื้อ เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างเจ้า (ผู้นำ) กับข้า (ผู้ตาม) มากกว่า คู่สัมพันธ์ในระดับครอบครัว โดยสถานภาพของเจ้าและข้า ผู้เป็นเจ้าย่อมมีหน้าที่โดยตรงในการจัดการข้า ไม่ต้องรอหรือหวังการปรับพฤติกรรมใด ๆ จากผู้มีสิทธิอำนาจน้อยกว่า เพราะเชื่อว่าสิ่งที่โยงโยให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ด้วยกันคือ ความเห็นแก่ผลประโยชน์ของตนทั้งสิ้น หากใช้คุณธรรมแต่อย่างใด เมื่อเห็นว่าการกระทำใด ๆ ของมนุษย์ส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ไม่ว่าจะในรูปของทรัพย์สิน ชื่อเสียง เกียรติยศ หรืออำนาจ ผู้นำซึ่งถือครอง สิทธิอำนาจ ย่อมต้องป้องกันไม่ให้สิทธิอำนาจหลุดลอยไปตกในมือของผู้อื่น และผู้ที่จะช่วงชิงสิทธิอำนาจนั้นนอกจากศัตรูต่างแคว้นแล้วที่มุ่งแย่งชิงอย่างเปิดเผยแล้ว บุคคลที่เป็นอันตรายและป้องกันได้ยากยิ่งกว่าคือ ข้าบริพารทั้งหลาย โดยเฉพาะผู้ที่วางใจใกล้ชิดนั่นเอง เมื่อมีความเชื่อเช่นนี้ การมีกุศโลบายจึงเป็นเรื่องชี้เป็นชี้ตายสถานะของผู้นำ



ศิลปะการใช้กลยุทธ์ในการบริหารบุคคลของหนานเฟยจื่อได้รับอิทธิพลจากปรัชญาการปกครองของสำนักเต๋าโดยตรง เป็นการนำหลักการเรื่องอู่เหวย หรือหลักการแห่งความไร้การกระทำ มาประยุกต์ใช้สำหรับชี้แนะและควบคุมการปฏิบัติของผู้เป็นข้าบริพารโดยเฉพาะ ซึ่งนโยบายหลักคือ การปล่อยให้ข้าบริพารปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเสรี โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย แต่คอยดูผลงานที่สำเร็จว่าเป็นไปตามเป้าหรือไม่ เพื่อประเมินให้คุณหรือโทษตามกฏบัญญัติ ซึ่งการที่ผู้เป็นเจ้าจะทำเช่นนี้ได้ต้องมีความรู้ความเข้าใจต่อคุณสมบัติของข้าบริพารว่าใครมีสติปัญญา มีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่การงานประเภทใด

## ข้อปฏิบัติสำหรับกุศโลบายแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

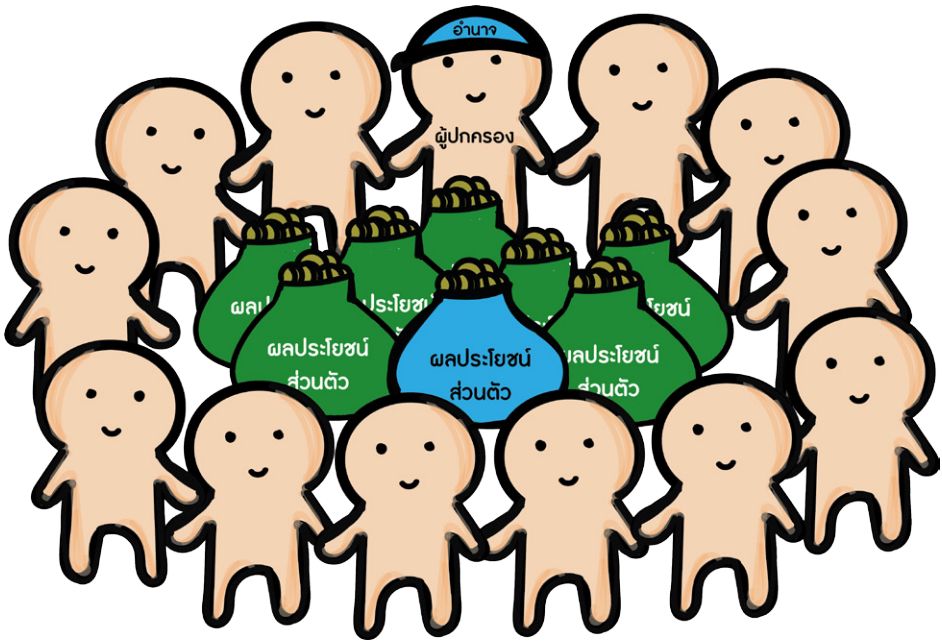
1) ‘ส่วนที่เป็นแนวทางของผู้เป็นเจ้าของ’ ที่จะต้องวางตัวให้เกิดภาพลักษณ์น่ายำเกรง และเก็บงำความคิด วาจา กิริยา ไม่ให้เป็นสิ่งที่สังเกตได้ว่าคิด หรือต้องการอะไร เพื่อไม่ให้ถูกจับจุดได้จากข้าบริพารที่สอพลอ อีกทั้งต้องระวังไม่ให้ความประพฤติหรือกิเลสส่วนตัวมีส่วนในการสร้างความเสียหายแก่บ้านเมือง ซึ่งหานเพยจื่อได้ยกตัวอย่างมาแล้วเดือนใจถึง 10 กรณี เช่น การสนใจประโยชน์อันน้อยจนบั่นทอนผลประโยชน์ใหญ่ การละเมอในทรัพย์สิน ผลประโยชน์จนเป็นจุดพลาให้ตัวตายบ้านเมืองล่มสลาย เป็นต้น

2) ‘ส่วนแนวทางสำหรับการปฏิสัมพันธ์กับเหล่าบริพารทั้งหลาย’ ผู้เป็นเจ้าของต้องคอยสอดส่องช่องทางต่าง ๆ ที่จะเปิดโอกาสหรือสร้างปัจจัยให้ข้าบริพารทำการทุจริตได้ เช่น ผ่านทางชานา นางสนม หรือญาติ การหาเครื่องเล่นมาบำเรอ เป็นต้น รวมทั้งได้แนะนำวิธีการทดสอบน้ำใจความภักดีของข้าบริพารไว้ถึง 26 แบบ และให้ความสำคัญกับการสดับรับฟังข้อมูล และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่ข้าบริพารนำเสนอ

ทั้งนี้การใช้ศิลปะกุศโลบายของผู้เป็นเจ้าของในทัศนะของหานเพยจื่อไม่ว่าจะเป็นการวางตัว การเก็บงำความคิด การเลือกใช้คน การรับฟังอย่างเท่าทัน ฯลฯ ล้วนเป็นไปในฐานการตั้งรับเพื่อรักษาสิทธิอำนาจของผู้ปกครองมากกว่าจะคิดรุกหรือเปิดเป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

แม้ว่าในสายตาของคนทั่วไปจะมองว่า ปรัชญาหานเพยจื่อเป็นแนวคิดแนวปฏิบัติของพวกที่มองโลกในแง่ร้าย ตั้งอยู่บนพื้นฐานความไม่ไว้วางใจมนุษย์ร่วมสังคม ส่งเสริมการใช้ความรุนแรง และมีความเด็ดขาดในการแก้ปัญหาจนไม่เห็นความสำคัญของศีลธรรม แต่วงการปกครองจีนไม่เคยทอดทิ้งหลักคิดหลักปฏิบัติของหานเพยจื่อเลยนับตั้งแต่สมัยอาณาจักรฮั่นกระทั่งถึงยุคหลังราชวงศ์จินในศตวรรษที่ 20



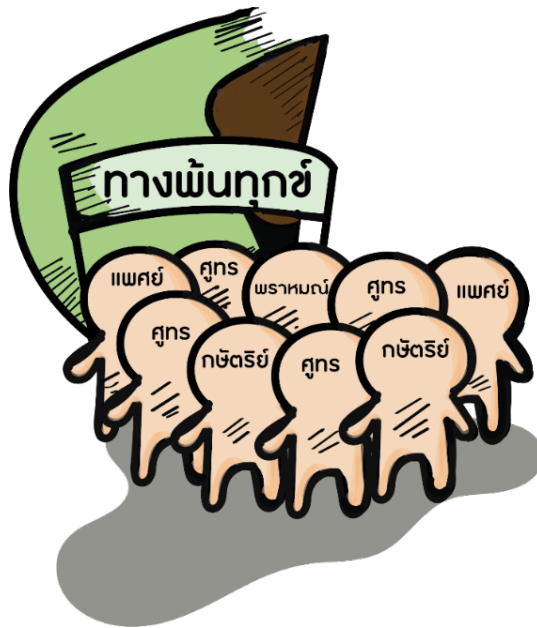


# พุทธจริยาและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพระพุทธเจ้า

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพุทธจริยาและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพระพุทธเจ้า ตามกรอบทฤษฎี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)” ที่เน้นศึกษาคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของผู้นำ โดยจะพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพระพุทธเจ้าใน 3 ประเด็น คือ

- การสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในตนของพระพุทธเจ้า
- การสร้างความเปลี่ยนแปลงแก่ชีวิตผู้อื่นภายใต้สถานการณ์ต่างๆ
- การทำกายจารีตและความเชื่อเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมในระดับฐานราก โดยวิเคราะห์จากเรื่องเล่าที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและอรรถกถา

**สังคมอินเดียโบราณ** มีแนวความคิดที่แตกต่างหลากหลาย กลุ่มลัทธิความเชื่อที่ดำรงอยู่ก่อนการเกิดของพระพุทธเจ้าแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ พวก**พราหมณ์** ที่ผูกพันตัวเองกับโลกย์ โดยทำหน้าที่สั่งสอนวิทยากรและประกอบพิธีกรรม และพวก**ศรมณะ** (สมณะ) ซึ่งถือว่าตนเองอยู่เหนือข้อผูกพันทางโลก พุทธศาสนามีแนวปฏิบัติที่แปลกแยกจากจารีตดั้งเดิมของอินเดียที่สะท้อนอยู่ในวรรณกรรมมหาภารตะที่นิยมการทำลายล้างและการแก้แค้น พระพุทธเจ้า (483 ปีก่อนคริสตกักราช) แม้จะเกิดในวาระกษัตริย์ที่มีเสียงเรียกร้องให้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะนักรบ แต่เรียกร้องอหิงสา ความไม่เบียดเบียน และการตรวจสอบตนเอง **พระองค์ให้ความสำคัญแก่บุคคลในฐานะปัจเจกมากกว่าการเป็นสมาชิกของวาระใดวาระหนึ่ง**



## การสร้างความปลอดภัยในตนของพระพุทธรเจ้า

พระพุทธรเจ้าเปลี่ยนแปลงตนเองผ่านการเรียนรู้จากสำนักคิดต่าง ๆ จนกระทั่งแสวงหาทางหลุดพ้นได้โดยการฝึกฝนใคร่ครวญอย่างมีสติด้วยตนเอง การไตร่ตรองถึงการดำรงอยู่ในฐานะมนุษย์เกิดแก่เจ็บตายอย่างถึงราก ทำให้พระองค์ตระหนักถึงการดำรงตนในฐานะปัจเจกบุคคล และตระหนักถึงภาวะของมนุษย์และสัตว์โลกที่เผชิญกับความทุกข์แบบเดียวกัน

การก้าวเข้าสู่วิถีสถมณะ เป็นผู้สละบ้านเรือนและพันธะทางสังคมการเมือง เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับจิตวิญญาณ โดยสลายภาวะที่มีตัวเองเป็นศูนย์กลางไปมีธรรมเป็นศูนย์กลาง

การเปลี่ยนแปลงพระองค์ในลักษณะนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยตรง แต่การดำรงพรหมจรรย์โดยอาศัยปัญญาอันเห็นแจ้งโดยชอบด้วยจริยวัตรของสมณะผู้สันโดษ ดำเนินชีวิตในทางสายกลางและเน้นวิถีชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียน ทำให้คนจำนวนมากเลื่อมใสศรัทธา เพราะวิธีการที่พระองค์จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ล้วนอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง และการปฏิบัติต่อกันด้วยอหิงสา



## การสร้างการเปลี่ยนแปลงแก่ชีวิตผู้อื่นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

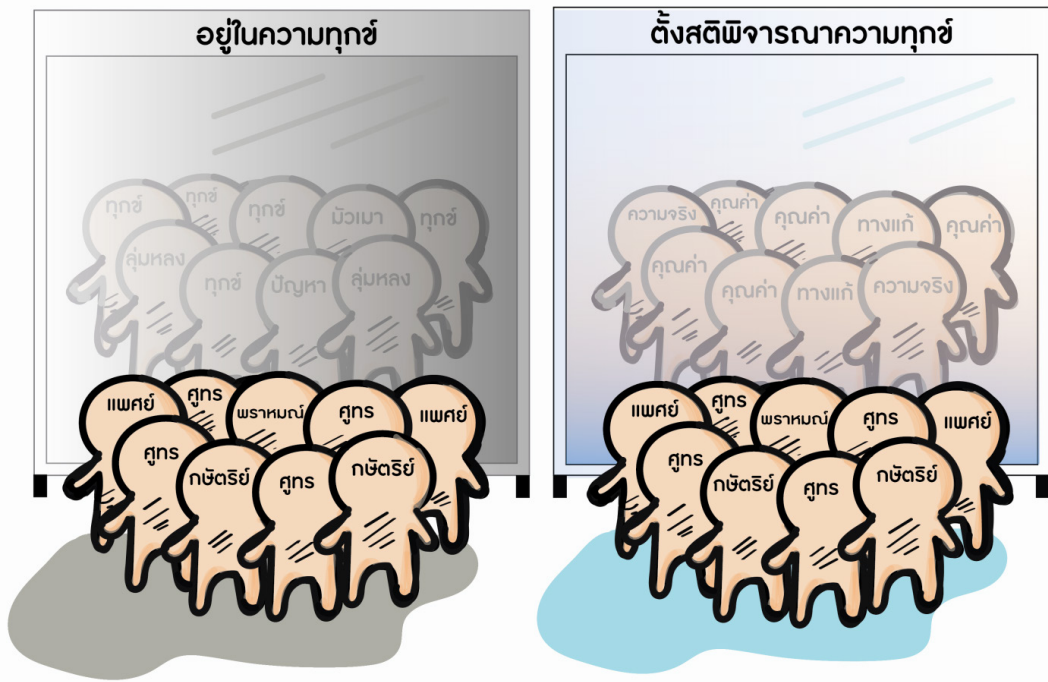
ปณิธานของสิทธัตถะเมื่อออกบวชคือ การแสวงหาทางหลุดพ้นจากทุกข์ เมื่อบรรลุธรรมเป็นพระพุทธเจ้าแล้ว สิ่งที่ทรงมุ่งหวังคือ การช่วยให้ผู้อื่นหลุดพ้นจากความทุกข์ เหตุการณ์ที่พระพุทธเจ้าทรงเกี่ยวข้องกับบุคคล สถานการณ์ที่เป็นปัญหาในลักษณะต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 2 กรณี ได้แก่

### “พระองค์ทรงเปลี่ยนแปลงปัจเจกบุคคลผู้ตกอยู่ในห้วงทุกข์”

ในภาวะของทุกข์ที่เกิดขึ้นในชีวิตเมื่อสัมพันธ์กับผู้ที่เป็นที่รักในครอบครัว เช่น กรณีของภรรยาที่สูญเสียคนในครอบครัว และกัศยาโคตรมีที่สูญเสียลูก พระพุทธเจ้าแสดงออกถึงภาวะผู้นำ **ประการแรก** ด้วยการไม่แบ่งแยกปฏิบัติต่อผู้คนและให้ความสำคัญแก่คนเล็กคนน้อยหรือคนที่สังคมรังเกียจ อันเป็นการท้าทายต่อจารีตของสังคมในยุคนั้น ที่สตรี โสเภณี ชาวนา ศูทร ซึ่งระบบของศาสนาพราหมณ์จัดให้มีสถานะต่ำ และถูกกีดกันออกจากการศึกษาพระเวท **ประการที่สอง** พระองค์แสดงความสามารถในการนำทางความคิดของปัจเจกบุคคลไปสู่การเข้าใจความจริงเพื่อปรับเปลี่ยนชีวิตของตนเอง พระองค์ช่วยให้กัศยาโคตรมองเห็นความตายเป็นสัจจะของชีวิต ในขณะที่ทรงรังสดีและปลอบโยนให้ภวามันใจว่านางได้พบที่พึ่งที่ดีที่สุดแล้ว วิธีการของพระองค์ในสองกรณีนี้ คือ **การพาคนทั้งสองออกไปจากสถานการณ์แห่งความทุกข์ที่เป็นอยู่ชั่วคราว ไปยืนอยู่ ณ จุดอื่นที่สามารถหันมามองชีวิตและตัวตนของตนเองชัดขึ้น ทำให้ตระหนักถึงคุณค่าของตน แล้วนำไปสู่การเข้าใจความจริงเพื่อปรับเปลี่ยนชีวิตของตนเองให้ดีขึ้น**



การพาคนออกไปจากสถานการณ์แห่งความทุกข์ที่เป็นอยู่ช่วงขณะ...  
ไปยืนอยู่ ณ จุดที่สามารถหันมามองชีวิตและตัวตนของตนเองชัดเจน  
ทำให้ตระหนักถึงคุณค่าของตน นำไปสู่การเข้าใจความจริงเพื่อ  
ปรับเปลี่ยนชีวิตของตนให้ดีขึ้น



## “พระองค์ทรงเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และชุมชน”

เช่น กรณีสงครามระหว่างพระญาติ สงครามแก้แค้นของพระเจ้าวิฑูทกะ ความขัดแย้งภายในชุมชนสงฆ์ และการทำลายสงฆ์ของพระเทวทัต สะท้อนการแยกแยะปัญหาเพื่อแก้ไข ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น

กรณีสงครามระหว่างพระญาติที่ขัดแย้งกันเพราะแย่งชิงน้ำเพื่อการเกษตร ทรงอยู่ในฐานะเป็นที่เคารพจึงเตือนสติให้ตระหนักถึงชีวิตที่ดั่งงามคือชีวิตที่ไม่เบียดเบียน ไม่สร้างความเดือดร้อน ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตอบสนองกิเลสตัณหาของตนเอง ซึ่งสะท้อนเจตนาเรื่องอหิงสาธรรม

กรณีสงครามแก้แค้นของพระเจ้าวิฑูทกะและการล่มสลายของศากยวงศ์ซึ่งเป็นตระกูลของพระพุทธเจ้า เนื่องจากเจ้าศากยยะได้เล่นไม่ซื่อโดยส่งธิดาที่เกิดจากทาสีไปให้อภิเษกกับพระเจ้าปัสเสนทิ เมื่อพระเจ้าวิฑูทกะทราบว่ามีชาติกำเนิดจากมารดาที่ต่ำต้อยไม่เป็นที่ยอมรับของชาวศากยยะ ทั้งยังถูกดูหมิ่นเหยียดหยามอย่างรุนแรงจึงผูกใจเจ็บ เมื่อเติบโตใหญ่และมีอำนาจจึงได้ยกทัพเพื่อโจมตีกรุงกบิลพัสดุ์ พระพุทธเจ้าทรงทราบเหตุการณ์และทราบว่าพวกศากยยะจะไม่อาจต้านทานได้ พระพุทธองค์จึงได้เสด็จไปเพื่อเตือนสติจนพระเจ้าวิฑูทกะยกทัพกลับถึง 3 ครั้ง 3 ครา แต่ครั้งที่ 4 พระพุทธเจ้าพิจารณาเห็นว่าถึงเวลาที่ชาวศากยยะต้องชดใช้กรรมเก่าที่เคยก่อไว้ในชาติก่อนจึงมิได้เสด็จมาห้าม



กรณีนี้สะท้อนภาวะผู้นำที่มีทักษะในการวิเคราะห์ศักยภาพและข้อจำกัดของบุคคล ตลอดจนการมองเห็นขีดความสามารถของตนเองในการจัดการปัญหาหรือสถานการณ์นั้นๆ





กรณีการทะเลาะวิวาทของภิกษุชาวเมืองโกสัมพี อันเกิดจากความเข้าใจผิด ในวินัยบัญญัติบางเรื่องของภิกษุรูปหนึ่ง ซึ่งทำผิดแล้วไม่ยอมรับผิด เมื่อมีการ ลงโทษโดยภิกษุรูปอื่นจึงเกิดความไม่พอใจและนำไปสู่การแบ่งฝ่าย พระพุทธเจ้า ไม่อาจไกล่เกลี่ยได้ พระองค์จึงได้เตือนสติก่อนจะเสด็จออกจากเมืองโกสัมพีไป ส่งผลกระทบต่อบรรดาภิกษุผู้ก่อการทะเลาะวิวาท เพราะชาวเมืองโกสัมพีมีความ ศรัทธาต่อพระพุทธเจ้า เมื่อพระองค์หายไปโดยไม่บอกกล่าวจึงสืบเสาะหาสาเหตุ เมื่อทราบว่าเป็นพระพุทธเจ้าเสด็จหนีไปเพราะความบาดหมางของภิกษุ 2 กลุ่ม จึงได้ ระวังับความอุปถัมภ์ ไม่ใส่บาตร ไม่เข้าวัด ไม่ถวายปัจจัยใด ๆ ทำให้ภิกษุเหล่านั้น ตระหนักถึงความผิดของตน ยอมขอโทษกันและกัน กลับมาร่วมสังฆกรรมกันใหม่ กรณีดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความหลักแหลมของพระพุทธเจ้าที่ได้ดำเนินการเพื่อ ให้ภิกษุได้ตระหนักว่า แท้จริงแล้วภิกษุเหล่านั้นไม่ได้มีอำนาจอะไรเลย หากไม่ได้ รับการดูแลอุปถัมภ์ด้วยปัจจัยสี่และได้รับความเคารพจากฆราวาสซึ่งศรัทธาใน พุทธศาสนาซึ่งมีศูนย์รวมอยู่ที่พระพุทธเจ้า ภิกษุยอมไม่สามารถดำรงชีวิตได้ปกติสุข

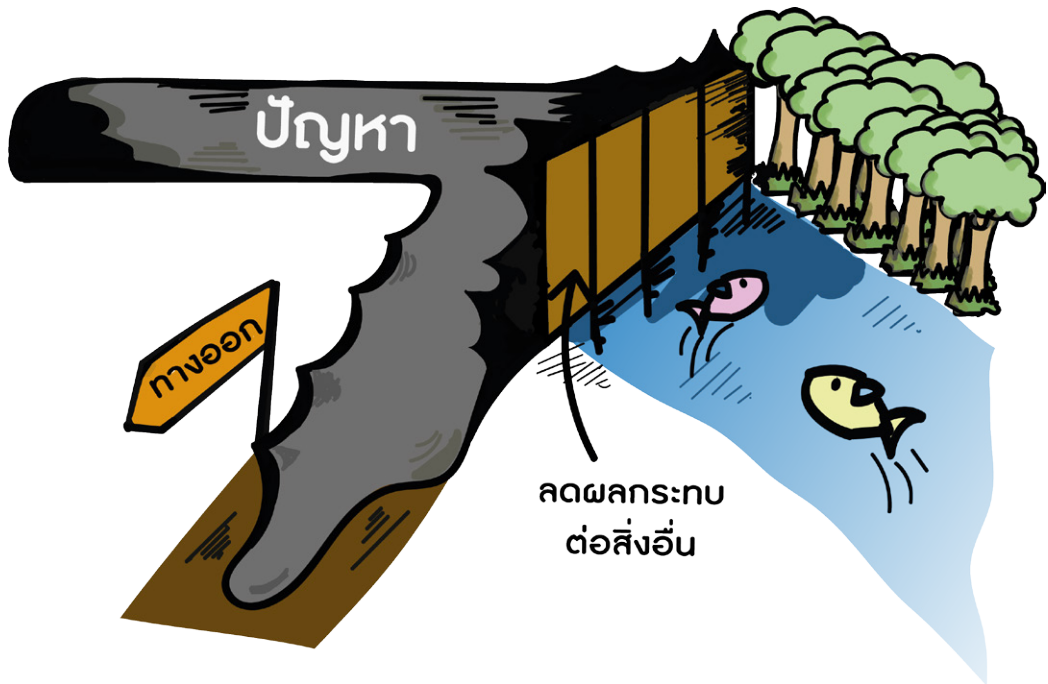
กรณีพระเทวทัต ออกบวชพร้อมกับเจ้าศากยะ หลายพระองค์ แต่ยังไม่ได้รับรรลุพระอรหันต์ จึงไม่ได้ รับการยอมรับจากชุมชนสงฆ์และฆราวาสเหมือนกับ เจ้าศากยะองค์อื่น จึงเกิดความไม่พอใจและอยาก เอาชนะพระพุทธเจ้า แสวงหาศรัทธาและอำนาจ คำจูนจากพระเจ้าอชาตศัตรู พยายามหาทางปกครอง สงฆ์แทนพระพุทธเจ้า ในกรณีดังกล่าวนี้ พระพุทธเจ้า ทรงแยกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับชุมชนสงฆ์ออกจาก ประเด็นส่วนตัว ทรงแยกหลักการออกจากความ ปรารถนาส่วนบุคคล เล็งถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับ



*ความสามารถในการ แยกแยะผลกระทบของ ปัญหาและวางแนวทาง จำกัดขอบเขตของ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น*



ปัจเจกบุคคล ชุมชน สังคมส่วนรวม แล้วจึงทรงดำเนินการเพื่อจำกัดขอบเขตความขัดแย้งไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนปรกติทั่วไปและความปรกติสุขของพระสงฆ์โดยรวม อาจเรียกกว่านี่คือความสามารถในการแยกแยะผลกระทบของปัญหาและวางแนวทางจำกัดขอบเขตของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น



## การท้าทายจารีตและความเชื่อเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมในระดับฐานราก

พระพุทธเจ้าทรงเป็นนักปฏิรูปที่พยายามวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดที่ครอบงำสังคมอินเดียในสมัยนั้น โดยเฉพาะระบบวรรณะของพราหมณ์ พระองค์ไม่ใช่นักปฏิวัติสังคม ไม่ได้มุ่งล้มล้างโครงสร้างเดิมของสังคมพราหมณ์-ฮินดู แต่ทรงวิพากษ์วิจารณ์เพื่อเปิดทางเลือกแก่คนในสังคมอินเดียโบราณ

โดยพระพุทธเจ้ามักชี้ให้เห็นความหมายที่แท้จริงของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยท่าทีที่เคารพต่อจารีต ยึดโยงกับบรรทัดฐานทางศีลธรรมของปัจเจกบุคคลและสังคม ดังเช่นการที่พระองค์ทรงวิพากษ์ความหมายของพราหมณ์ โดยชี้ให้ตระหนักถึงความหมายที่แท้จริงของความเป็นพราหมณ์ ทรงชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ทุกคนมีความเสมอภาคกัน ทั้งโดยการเกิดและการกระทำทางศีลธรรม ไม่ใช่ดีเลวโดยชาติกำเนิดหรือสถานะทางสังคมที่ผู้คนกำหนดขึ้น

เมื่อวิเคราะห์จากจริยวัตรและเรื่องเล่าต่าง ๆ พบว่าพระพุทธเจ้าแตกต่างจากครูคนอื่น ๆ ในยุคสมัยเดียวกัน พระองค์ไม่ทรงสอนธรรมโดยอาศัยการคาดคะเนด้วยเหตุผลเชิงปรัชญาและความเชื่อสืบต่อกันมา แต่สั่งสอนในสิ่งที่พระองค์มีประสบการณ์ตรงและมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยอาศัยการบำเพ็ญเพียรเป็นเวลานาน พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้เท่าทันสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จนสามารถตอบโต้ปัญหาหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้อย่างตรงไปตรงมา ด้วยหลักการของความเสมอภาค ความยุติธรรม และความชอบธรรม

พระองค์ทรงเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ผู้คนศรัทธาไว้วางใจ ทรงมีความเป็นกัลยาณมิตร และสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้คน ทำให้อยากเป็นคนดีงาม นอกจากนี้พระพุทธเจ้ายังทรงมีความสามารถในการหยั่งรู้ถึงขอบเขตอำนาจและสิทธิที่ตนเองจะเข้าไปจัดการกับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสามารถสร้างเครือข่ายจากพลังชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และได้ผลจริง

การที่พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญต่อความต้องการและวิถีชีวิตของปัจเจกชน เปิดพื้นที่ทางศาสนาแก่คนทุกชนชั้น โดยเฉพาะชนชั้นล่างของสังคม เป็นการท้าทายจารีตทางสังคม เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงระบบความคิดความเชื่อที่ฝังรากลึกในสังคมอินเดียโบราณ



ทำลายกำแพงทางความคิดบางอย่าง  
ที่ไม่เอื้อต่อวิถีชีวิตมนุษย์ เพื่อให้สังคม  
เคลื่อนไปในวิถีที่ก้าวหน้ากว่าเดิม

