



# ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการอคติ

## Buddhist Leaders and Bias Management

พระพรชัย สุภคณโม(ประสิทธิ์สุขสันต์)  
Phra Pornchai Sukadhammo (Prasitsuksan)  
นิสิตปริญญาเอก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### บทคัดย่อ

บทความนี้ จะได้นำเสนอภาวะผู้นำเชิงพุทธ ที่จะทำให้อำนาจการบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี และวิธีการจัดการกับอคติ เพื่อมิให้เป็นอธรรมเครื่องบั่นทอนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กรนั้น ๆ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงพุทธควรมีลักษณะ ดังนี้ คือ จักขุมา หมายถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีปัญญา มองการณ์ไกล สามารถวางแผน และฉลาดในการใช้คน วิรูโร หมายถึง ความเป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการต่างๆ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นิสสยสัมปันโน หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น ฟังพาทอาศัยคนอื่นได้ และผู้นำที่ดี ก็จะต้องระมัดระวังมิให้เกิดความลำเอียง (อคติ ๔) ในการบริหาร ซึ่งผู้นำจะมีวิธีจัดการกับอคติที่จะเกิดขึ้นกับตนด้วยการป้องกัน และทำให้เบาบาง หรือหมดไปจากจิตได้โดย การไม่คบคนพาล การคบบัณฑิต การอยู่ในประเทศอันสมควร การตั้งตนไว้ชอบ เป็นธรรม เครื่องป้องกันเหตุปัจจัยภายนอก การมีสติสัมปชัญญะ การมีอุเบกขาธรรม สร้างจิตให้เป็นกลาง ไม่เอนเอียง ด้วยชอบ หรือชัง การมีความเห็นชอบ การมีกุศลวิตก การมีสาราณียธรรม พรหมวิหารธรรม เป็นธรรมเครื่องป้องกันเหตุปัจจัยภายใน ใช้หลักไตรสิกขาในอริยมรรค เป็นธรรมลดละ โลภะ โทสะ โมหะ ทิฏฐิ อวิชชา อันเป็นเหตุปัจจัยภายในให้เกิด อคติ เมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงพุทธ และมีวิธีจัดการกับอคติที่ดีตามที่กล่าวมา ไม่มีอคติในการบริหารจัดการองค์กรแล้ว ก็จะสามารถนำพาองค์กรให้เจริญรุ่งเรืองตลอดไป

## Abstract

This article presents Buddhist leadership, that will lead the management of the organization as well, and how to deal with prejudice, so that it is the wrong thing impair performance, and effectiveness of the management organization. The Buddhist leadership should look as follows. Cakkhuma (shrewd) means is a far sighted vision, intelligent foresight to plan and intelligence in humans. Vidhoro (capable of administering) means a professional in the job, known methods, not impaired in their responsible duties, good business management, and the specialty. Nissayasampanno (having a good credit rating) means that there is a good human relationships, has earned the confidence and dependence on others. And a good leader must be careful not to management with a bias (prejudice) who will be how to deal with prejudice that will occur to them with protection and dilute or disappeared from the mental as ; Not to associate with fools, associate with the wise, living in a suitable region, setting oneself in the right course, fairly protective external causes. Having contemplation of mind, having equanimity, be fair a neutral mind. not biased by likes or dislikes, has right view, right thoughts, virtues for fraternal living, and holy abiding which protective the internal causes. Applying the Sikkha (Threefold Training) that the Dharma for reduce and restrain Lopha (greed), Dosa (hatred), Moha (delusion), Ditthi (view), Avijja (ignorance) which be the internal causes to bias. When The leaders have Buddhist leadership and have a good way of dealing with prejudice in such a way that no bias in the organization management. The organization will be able to bring prosperity to all.

## ๑. บทนำ

ในสังคมหน่วยงาน องค์กรใดๆ ไม่ว่าจะ มีขนาดเล็ก เช่น ครอบครัว หรือขนาดใหญ่ เช่น ประเทศชาติก็ตาม ในการบริหารงานขององค์กรนั้น ผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง ต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้เพราะว่าผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรง ที่จะต้อง ทำการบริหาร วางแผน สั่งการ ควบคุมและดูแล ให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจ อยู่ตรงที่ว่า ผู้นำจะต้องทำอย่างไร หรือมีวิธีการอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เกิดความรักผูกพันกับงานและองค์กร แล้วทุ่มเทความรู้ความสามารถ พยายามที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ

ด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี

พระไตรปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต ในธรรมกถุสสูตรได้กล่าวถึงคุณสมบัติของ “ผู้นำ” เป็นคาถาพุทธศาสนสุภาษิต ว่า<sup>๑</sup>

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำไปคด ฉันทใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทนั้น บุคคลผู้ใด ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นมีความประพฤติ ไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยประพฤติชั่วเสียหาย แวนแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม”

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉันทใด ในหมู่มนุษย์ ก็ฉันทนั้น บุคคลผู้ใด ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติ ชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแวนแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครอง ตั้งอยู่ในธรรม”

พุทธพจน์นี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำที่มีต่อความอยู่รอด และสวัสดิภาพขององค์กร ทำให้องค์กรและการดำเนินชีวิตของกลุ่มบุคคลในสังคมองค์กรนั้นมีการพัฒนาที่ยั่งยืน และเกิดความสงบสุข และมีความยั่งยืน และเกิดความสงบสันติสุข ในสังคมและประเทศชาติ โดยผู้นำจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมแล้ว ย่อมทำให้ผู้นำขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่ผู้นำในองค์กรนั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรม ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ที่ทำให้ได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือตลอดจนการนับถือจากบุคคลต่างๆ ทั้งในองค์กรและสังคมต่างๆ ไป ดังนั้น การขาดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้นำไม่เป็นที่ยอมรับต่อบุคคลทั่วไป ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อหลักการบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

ผู้นำที่จะนำองค์กรให้พัฒนารุ่งเรือง ต้องมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นคุณสมบัติ จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร แต่ถึงแม้จะมีภาวะผู้นำที่ดี ถ้าผู้นำนั้นมิ อกติ ก็จะทำให้เกิดการบั่นทอนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่จะเกิดแก่องค์กรให้น้อยลง หรืออาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรโดยมากได้ด้วย

<sup>๑</sup> วจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕-๑๑๖.

ในสภาพสังคมไทยปัจจุบันเราจะพบว่า เกิดความอยุติธรรมขึ้นมากมายหลายองค์กร โดยเฉพาะองค์กรศาล เกิดการแตกแยกแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ชัดแย้งกันรุนแรง ข่าวสารต่างๆ มีการปกปิดหรือบิดเบือน สิ่งที่จริงกลายเป็นไม่จริง หรือสิ่งที่ผิดกลายเป็นสิ่งที่ถูก ไม่มีความละเอียด ความเกรงกลัวต่อบาปอกุศลกรรม หรือจารีตประเพณี ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ทั้งนี้เพราะว่า ผู้นำมีอคติ

ในบทความนี้ จะได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ ลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำเชิงพุทธที่จะนำพาให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง และกล่าวถึงอคติที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาสังคมไทยปัจจุบัน และสังคมโลกโดยส่วนรวมด้วย

## ๒. ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ผู้นำและภาวะผู้นำ ไว้ ซึ่งเมื่อสรุป แนวคิดของท่านเหล่านั้นแล้ว ให้ความหมาย ดังนี้ คือ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับบทบาทให้เป็นผู้บริหาร ประสานประโยชน์ในองค์กร เสมือนหนึ่งเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร มีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ จนบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดได้ด้วยดี

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลซึ่งเป็นผู้ในองค์กร ใช้เป็นศิลปะหรือความสามารถที่จะกระตุ้นใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ กัน เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการให้เกิดมีใจร่วมกันกับตน แล้วดำเนินการจนกระทั่งบรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

## ๓. ลักษณะของผู้นำ และภาวะผู้นำเชิงพุทธ

พระพุทธเจ้าได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ในทศตปิยปาปนิทสูตร อังคุดตตรนิกาย ติกนิบาต ว่า ผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังนี้ คือ

๓.๑ จกขุมา คือ มีตาดี หมายถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

๓.๒ วิตุโร คือ มีชูระดี หมายถึง ความเป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการต่างๆ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓.๓ นิสุสยสมปนโน คือ ถึงพร้อมด้วยบุคคลที่จะเป็นที่พึ่งได้ หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น<sup>๒</sup>

<sup>๒</sup> อัง.ตัก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๑๑.

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือมีเหตุไวกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์ มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้อธิบายขยายความไว้ว่า<sup>๓</sup>

๑) จกฺขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ต้องสามารถวางแผน และฉลาดในการใช้คน คุณสมบัตินี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Conceptual Skill” คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิธฺวโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณสมบัตินี้ตรงกับคำว่า “Technical Skill” คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓) นิสฺสยสฺมฺปนฺโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี คุณสมบัตินี้ตรงกับคำว่า “Human Relation Skill” คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณสมบัตินี้ทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งของผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารองค์กร หรือหน่วยงานนั้นว่า เป็นผู้นำบริหารในระดับ สูง กลาง หรือต่ำ ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้ สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะเดียวกัน เขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับการขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานิินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน” สำหรับนักบริหารระดับต่ำ ที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ ๒ และที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ เอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนขึ้น สู่ระดับกลางต่อไป หรือพิจารณาองค์การว่ามีขนาดเล็กหรือใหญ่ หรือมีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ดี

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงพุทธต้องมีธรรมาธิปไตยเป็นหลักในการบริหาร คือ ผู้นำต้องมีคุณธรรมในหลักสัปปุริสธรรม ๗ และมีธรรม คือ พละ ๔ ช่วยทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>๓</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๓๙-๔๐.

**หลักสี่ประการ** ๗ ที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้แก่

๑. **ธัมมัญญตา** คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องข้องในการดำเนินงานอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒. **อิตถัญญตา** คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ หรือเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

๓. **อิตถัญญตา** คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เป็นผู้มีความดี คุณธรรม อารยวัณ ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอิตถัญญตา ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้นำที่ดี มีการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจ ที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลาย เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

๔. **มัตถัญญตา** คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ<sup>๔</sup>

๔.๑ พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์แล้ว ทำให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลัง เพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๔.๒ พอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาลาภะ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น ไม่ทำให้เกินกำลังความรู้ความสามารถ

๔.๓ พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมความควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะกับฐานะ

ลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกัน จึงจะช่วยให้สามารถทำกิจการงานในใดๆ ก็ตาม ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

<sup>๔</sup> พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสี่ประการ”, *วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๖๗.

การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ ทางสายกลาง ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำ จะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป ทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการ เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้คุณการให้โทษ ในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ

**๕. กาลัญญตา** คือ รู้จักเวลา การรู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญตา ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้ว ย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่น

**๖. ปริสัญญตา** คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง<sup>๕</sup> หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณี ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม

**๗. บุคคลปโรปริญญตา** คือ รู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะ และองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดี ผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะ และสังคม เพราะการเลือกคนไม่ดี หรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคนดี เพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป

ธรรมคือ พละ ๔ ที่ช่วยทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง กำลัง หรือพลังแห่งคุณธรรม ๔ ประการ ซึ่งเป็นกำลังของผู้นำที่จะนำพาหมู่คณะ องค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้องบริวาร ไปสู่จุดหมายปลายทาง สู่วัตถุประสงค์เป้าหมายได้ อุปมาเหมือนกับ บุคคลที่จะเดินทางไกลๆ ได้ ขึ้นสู่ภูเขาที่สูงชันได้ ก็ต้องมีกำลังที่แข็งแรง ฉันทะ ผู้นำทั้งหลาย จะสามารถขับเคลื่อนองค์กร หมู่คณะไปข้างหน้าได้ ก็ต้องอาศัยกำลัง คือ พละ ๔ ฉันทะนั่นเอง

<sup>๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗.

- ๑) ปัญญาพละ ได้แก่ กำลังความรู้หรือความฉลาด
- ๒) วิทยพละ ได้แก่ กำลังแห่งความเพียร
- ๓) สังคหพละ ได้แก่ กำลังการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์
- ๔) อนวัชชพละ ได้แก่ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต<sup>๖</sup>

๑) **ปัญญาพละ** ความฉลาดรอบรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีโยนิโสมนสิการ คือการไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างพินิจพิเคราะห์ จิตใจเยือกเย็นมั่นคง เข้าใจในการบริหารตนเอง เข้าใจบริหารคนรอบข้าง รู้จริตของคน รู้บริหารงานอย่างชาญฉลาด เป็นคนใฝ่ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอด ซึ่งการรู้มาก รู้ลึก รู้ซึ่งย่อมเป็นปัจจัยอย่างมากในการตัดสินใจ วินิจฉัย บริหารบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา บริหารงาน ปัญญาพละนี้ ถ้าใช้ศัพท์ที่นิยมกันมากในปัจจุบัน ก็ตรงกับคำว่า กลยุทธ์นั่นเอง คนมีปัญญาพละ จะมีกลยุทธ์ในการทำงานที่ดี และการที่จะเกิดปัญญาความฉลาดรอบรู้ มีความสามารถมีกลยุทธ์ได้นั้น ต้องมีหลักวิธีการปฏิบัติฝึกฝน ซึ่งมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับปัญญาพละ เช่น สัมปยุตธรรม ๗ โภค ๓ อริยสัจ ๔ จริต ๖ ทิศ ๖ โดยเฉพาะทิศเบื้องล่างที่เจ้านายพึงปฏิบัติต่อลูกน้อง เป็นต้น

ความรู้ที่ผู้นำพึงเข้าใจ คือหลักแห่งปัญญารอบรู้ ที่พระพุทธเจ้าตรัสเรียกปัญญานี้ว่า โภค ๓ คือ ความฉลาด มี ๓ ประการ<sup>๗</sup> คือ

๑.๑ อายโกศล ฉลาดในความเจริญ คือ รู้จักเหตุปัจจัย และทางดำเนินให้ถึงความสำเร็จ และถึงความเจริญสันติสุขของชีวิต สิ่งไหนอะไรที่เป็นหนทาง เป็นเหตุแห่งความก้าวหน้า นำพาองค์กร นำหมู่คณะ นำทีมงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้าก็สามารถรู้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน ถึงเหตุปัจจัยนั้นคือรู้ว่า เส้นทางนี้ถ้าหากดำเนินไปแล้ว จะเกิดความเจริญรุ่งเรืองแน่นอน

๑.๒ อปายโกศล ฉลาดในทางเสื่อม คือ รู้จักเหตุปัจจัยและความประพฤติดันนำไปสู่ความเสื่อม เป็นโทษ เป็นความทุกข์เดือดร้อน ได้แก่การรู้ถึงต้นสายปลายเหตุ วิธีการ หนทาง แนวทางว่า ถ้าหากดำเนิน ปฏิบัติไปทางนี้จะเกิดแต่โทษฝ่ายเดียว เกิดผลเสียอย่างเดียว ก็พยายามหลีกเลี่ยง เว้นทางนั้นเสีย เช่น ทูจริตต่อหน้าที่ เบียดเบียนผู้อื่น การพูดจาจตุจริต ไม่ไพเราะ การเกียจคร้านไม่สร้างผลงานให้เป็นที่ปรากฏ การก่อความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น

๑.๓ อุบายโกศล ฉลาดในอุบาย ที่จะหลีกเลี่ยงเหตุปัจจัยในความเสื่อม และฉลาดในการดำเนินไปในทางที่ให้ถึงความสำเร็จถึงความเจริญและสันติสุขในชีวิต รู้วิธีการที่จะเว้น หลีกหนีหนทางที่จะนำพาตนและองค์กรไปสู่ความเสียหาย และรู้วิธีการนำตนและคณะองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

<sup>๖</sup> อภ. จตุก. (ไทย) ๒๑/๑๕๓/๒๑๕.

<sup>๗</sup> อภ. วิ. (ไทย) ๓๕/๗๗๑/๕๐๕.



คือว่าต้องปฏิบัติตนให้ดี เช่น ดำรงตนให้อยู่ในศีล ๕ ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ ยึดหลักธรรมในการดำรงชีวิต และทำหน้าที่การเป็นผู้นำที่ดี เป็นต้น

ซึ่งความฉลาดทั้ง ๓ ประการนี้ หาได้จากการศึกษาใน สุตตมยปัญญา จินตามยปัญญา และ ภาวนามยปัญญา จนทำให้เราเป็นผู้รู้จักตน รู้จักคน และรู้จักงานได้เป็นอย่างดี

**๒) วิริยพละ** ความขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ มีความพยายาม ไม่เป็นคนเกียจคร้าน หมั่นประชุมเนืองนิตย์ มีความอดทนสูง ตั้งมั่นตั้งใจทำงาน เป็นคนจริงจัง เอาจริงเอาจัง อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยยากลำบาก อดทนต่อกิริยาท่าทาง คำพูดที่ไม่สบอารมณ์ ทนต่อความเจ็บปวดร่างกาย ต่อความเจ็บใจ ต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จตามที่ตั้งไว้ ดังคำสอนที่ กล่าวไว้ว่า วิริเยน ทุกขมจเจติ บุคคลจะล่วงทุกข์ ไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะความเพียร คนขยันมักทำงานไม่คั่งค้างนาน ซึ่งการทำอย่างนี้จัดเป็นมงคล ในมงคล ๓๘ ประการ ข้อที่ว่า อนาคตา จ กมนฺนตา การทำงาน ไม่คั่งค้างอากุล เป็นมงคล

พระพุทธรองค์ตรัสความเพียรมี ๔ ประการ ที่เรียกว่า **ปธาน ๔**<sup>๘</sup> ซึ่งสามารถนำประยุกต์ใช้เป็นหลักภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับวิริยพละ คือ

๒.๑ สังวรปธาน เพียงระวังบาปมิให้เกิดขึ้น สามารถประยุกต์ใช้เป็นภาวะผู้นำ วิริยพละ ได้แก่ การมีสติ ความระลึกได้ สัมปชัญญะ ความรู้ตัว มีความไคร่ครวญ พิจารณา โดยแยบคาย ที่เรียกว่า โยนิโสมนสิการ ไตรตรองอย่างถี่ถ้วน ไม่ให้กิจที่ทำมีข้อบกพร่อง หรือมีข้อผิดพลาดเสียหายได้ หรือถ้าจะมีก็ให้มีน้อยที่สุด แต่ถ้าไม่มีได้เป็นดี ซึ่งการเพียรระวังนี้ ก็คือการรอบคอบ ระมัดระวัง ใช้สติปัญญา ความสามารถที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาทั้งหมด ประสบการณ์ทางตรงทางอ้อม ความรู้ทุกแขนง มาสังเคราะห์ ผนวก เป็นข้อวินิจฉัย พิจารณาการงานที่ทำนั้นๆ โดยความยั้งคิด เพื่อผลแห่งการทำงานนั้นๆจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ ออกมาดี เรียกว่าไม่ให้มีที่ติ ไม่ให้มีที่ผิดพลาดได้ และที่สำคัญคือระวังไม่ให้ความดีที่ทำอยู่ถูกลบล้างไป เช่น ถูกความโลภครอบงำ ทำให้ต้องประพฤติมิชอบต่อหน้าที่ที่ทำ เป็นต้น

๒.๒ ปธานปธาน เพียรละบาป สามารถประยุกต์คือ มีความขยัน เพียรละ หลีกเว้นข้อดีได้ แยกอันไม่เกิดประโยชน์ อันจะมีแต่ความแตกแยก แยกความคิด ละเว้นข้อขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าการเป็นผู้นำคนต้องข้อใจคน ต้องนั่งในหัวใจคน ไม่ใช่ นั่งอยู่บนหัวคน ซึ่งไม่สามารถครองใจคนได้ อะไรที่การเป็นผู้นำควรละ เช่น ละอบายมุข ละความทุจริต ละเอาเปรียบบริวารผู้ใต้บังคับบัญชา หรือข้อประพฤตูปนีสัยส่วนตัว เช่น มกนิหนทา พุดโกหก พุดคำหยาบ พุดส่อเสียด พุดใส่ร้าย พุดยุแหยง ตะแคงรัว เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรละทิ้ง เพราะเป็นอุปสรรคปัญหาต่อการเป็นภาวะผู้นำ บันทอนความศรัทธา บันทอนลดความเป็นภาวะผู้นำลง

<sup>๘</sup> ที. ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๐/๒๕๓.

๒.๓ ภาวนาปธาน เพียรเจริญกุศลให้เกิดขึ้น ได้แก่ การขยัน การตั้งหน้าตั้งตาทำงานอะไรที่เป็นความเจริญของหมู่คณะ ของชุมชนส่วนรวม ก็พึงผลักดัน ทำให้ปรากฏ เรียกว่า สิ่งใดดีก็ทำให้มีขึ้น เกิดขึ้น โดยการร่วมแรงร่วมใจของหมู่คณะ หลากๆ ความคิดผนวกกับความสามารรถ ความรอบรู้ของ ผู้นำเอง เพราะหากว่าเป็นผู้นำ ไม่ทำไม่สร้างความเจริญรุดหน้าอะไรให้เป็นที่ปรากฏ ก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าไม่มีผลงาน ทำงานแต่ไม่ได้งาน ไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลปรากฏ และการไม่มีผลงานเป็นที่ปรากฏก็เสี่ยงต่อการถูกประชาชน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาประท้วง เรียกร้องหาผลงานได้ เช่น มีการประท้วงสร้างถนนทรุดโทรมเป็นหลุมเป็นบ่อ หรือสร้างอะไรแล้วไม่เสร็จทิ้งไว้เป็นระยะเวลาหลายปี เป็นต้น

๒.๔ อนุรักษนาปธาน เพียรรักษากุศลที่ทำแล้วให้ดี สามารถประยุกต์ได้คือ ผลงานที่ทำเป็นที่ปรากฏ และดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก็ควรรักษามาตรฐานความดี สิ่งที่ทำนี้ไว้ อย่าให้หย่อนยาน หรือมีระดับที่ตกต่ำ เรียกว่ารักษาระดับผลงานให้ได้มาตรฐานต่อเนื่อง ไม่ใช่แรกเริ่มดี แต่พอนานเข้าผลงานหดหาย ลดระดับลง ถ้าเป็นดังนี้ก็จะทำให้ลูกน้องบริวาร ผู้ตาม หรือถ้าเป็นผู้นำระดับประเทศ ประชาชนก็ลดความไว้วางใจ ลดความศรัทธาเชื่อถือได้เช่นกัน

ปธาน ๔ หรือความเพียร ๔ ประการนี้เป็นความเพียร ความหมั่น ขยัน อุทิศหาที่ผู้นำทุกคนในหน่วยงานต้องปฏิบัติ ชนิดที่เรียกว่าเป็นสำนึกว่าเป็นหน้าที่ที่ตนเองต้องกระทำ หากไม่ปฏิบัติแล้ว ก็เชื่อว่าจะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ คือ ต้องมีความเพียร ขยันระมัดระวังไม่ให้สิ่งไม่ดีทั้งหลาย อุปสรรคปัญหาทั้งหลาย เช่น ทุจริต อบายมุข เป็นต้นเกิดขึ้นแก่ตัวผู้นำเองและคณะ เพียรละสิ่งที่ไม่ประพฤติดูอยู่แล้ว หรือกำลังจะประพฤติอันไม่เหมาะที่ผู้นำจะพึงปฏิบัติ เช่น เพิ่มข้อขัดแย้ง ความอาฆาต อคติลำเอียง เป็นต้น เพียรทำความเจริญให้เกิดขึ้นแก่หมู่คณะ เพียรรักษาระดับผลงานความดีที่ทำให้อยู่ตลอดไม่ตกอันดับ เมื่อทำได้ดังนี้ก็ถือว่ามีความเพียร ขยัน ตามปธาน ๔

๓) **สังคหผละ** ได้แก่ ความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับบุคคลทุกคน อภัยค้ำยตี ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะสุภาพ ประพฤติตนเป็นประโยชน์ ชอบเสียสละช่วยเหลือส่วนรวม ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เห็นแก่ตนเอง เช่น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นที่รักของประชาชน ก็เพราะทรงมีสังคหผละ ครบถ้วนบริบูรณ์

๔) **อนวัชชผละ** การประพฤติตนดี พุดดี คิดดี ทำงานที่ไม่มีมีโทษ ซื่อสัตย์ ไม่ข้องเกี่ยว อบายมุข มีหิริ โอตตัมปะ มีการงานอาชีพสุจริต การทำงานอันไร้โทษเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงาน และนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้ เพราะหากทำงานอันไม่มีโทษแล้ว ผลที่ร้ายอันจะเกิดจากการทำงานไม่มีโทษก็ไม่มีโดยประการทั้งปวง แต่ตรงกันข้าม หากทำงานทุจริต อันจะก่อโทษแล้วไซ้ ก็ย่อมถูกจัดการโดยกฎหมายบ้าง กฎระเบียบบ้าง สังคมบ้าง แม้กระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ไม่ยอมรับ จะเกิดต่อต้านได้ เช่นผู้นำไม่มีศีล ผิดลูกเมียชาวบ้าน คดโกง มีผลประโยชน์ในหน้าที่อันมิชอบ พุดจาหยาบ พุดโกหกคำพุดไม่เป็นจริง ยกยอกทรรพ์ ยุแหยงให้แตกสามัคคี ประกอบมิฉนาศีพค้ำยาเสพติด เป็นต้น

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการ และควบคุมได้ดี ต้องมีความฉลาด ชยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นอกจากนี้ พละ ๔ คือกำลังแห่งคุณธรรม ซึ่งเป็นหลักที่ผู้นำปฏิบัติแล้ว จะสามารถครอบคลุมการบริหารถึงหลักการครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการ เป็นผู้นำ เป็นผู้บริหารงานด้วย เพราะว่า ผู้นำเชิงพุทธที่ปฏิบัติตามคุณธรรม พละ ๔ แล้ว ย่อมจะมีการครองตนที่ดี คือ การมีความประพฤติและปฏิบัติตน ประกอบไปด้วยคุณธรรม ควรแก่การยกย่อง มีการครองคนได้ดี คือ การมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ และมีการครองงานอย่างดี คือ การมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี

ผู้นาองค์กรที่มีภาวะผู้นำเชิงพุทธ จะเป็นผู้นำที่ดีนำพาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง มีสันติสุข และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าผู้นำมีอคติ ก็ไม่สามารถที่จะนำพาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ เพราะอคติจะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี ไม่ได้รับความยุติธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความเคารพนับถือ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีวิธีจัดการกับอคติคือ ความลำเอียง มิให้เกิดขึ้นแก่ตนในการบริหารจัดการองค์กรด้วย

## ๔. ความหมายของอคติ

**อคติ** หมายถึง ความลำเอียง มี ๔ ประการ<sup>๙</sup> คือ

**๔.๑ ฉันทาคติ** คือ ความลำเอียงเพราะรักหรือชอบ หมายถึง การทำให้เกิดความไม่ชอบธรรม หรือการทำให้เสียความยุติธรรม เพราะอ้างเอาความรักหรือความชอบพอกันเป็นเหตุ เช่น การตัดสินสิ่งต่างๆ โดยเอาความรัก ความชอบ เป็นที่ตั้ง เมื่อรักใคร่ชอบใคร ก็จะไปข้างคนนั้น หรือฝ่ายนั้น ๆ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง บางครั้งถึงกับหลับหูหลับตาเข้าข้างพวกเดียวกัน ทั้งที่ในใจลึก ๆ ก็รู้ว่าผิด ฉันทาคติมักเกิดขึ้นกับตัวเอง พ่อแม่ ญาติพี่น้อง เพื่อนคนใกล้ชิด และพวกพ้อง ความรักหรือความชอบที่มีต่อบุคคลเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เรากลายเป็นคนมีอคติได้ เช่น ถ้าเด็กสองคนทะเลาะกัน พ่อแม่ของเด็กทั้งสองก็มักจะเข้าข้างลูกของตนเอง เชื่อไว้ก่อนว่าลูกของตนเองเป็นฝ่ายถูก โดยไม่รับฟังเหตุผลของอีกฝ่ายหนึ่ง นี่เป็นความลำเอียงเพราะรัก

<sup>๙</sup> วิ. ป. (ไทย) ๘/๓๗๙-๓๘๒/๕๕๗-๕๖๐.

**๔.๒ โทสะคติ** คือ ความลำเอียงเพราะเกลียดชัง ไม่ชอบ หรือโกรธแค้น หมายถึง การทำให้เกิดความไม่ชอบธรรม หรือการทำให้เกิดเสียความยุติธรรม เพราะเกลียดชัง โกรธ หรือทะลุอำนาจโทสะ เช่น เมื่อเกลียดชังใคร ไม่ชอบใจใคร ก็เห็นเขาเป็นศัตรู เมื่อมีเรื่องมีราวใดๆ เกิดขึ้นก็พร้อมที่จะกล่าวโทษ โยนความผิดให้เขา โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง บางครั้งอาจถึงกับหาเรื่องเขา เพราะความเกลียดชังก็มีโทสะคิต้มักจะเกิดกับคนที่เราเกลียดมากๆ เช่น คู่แข่ง ศัตรู หรือคนที่เคยทำให้เราเจ็บใจ ทำให้เราเสียผลประโยชน์ บุคคลเหล่านี้อาจมีส่วนทำให้เราเป็นคนลำเอียงได้โดยไม่รู้ตัว เช่น ถ้าทหารทะเลาะกันกับตำรวจ คนขับรถรับจ้างมักจะเข้าข้างทหารไว้ก่อน เพราะคนขับรถถูกตำรวจเขียนใบสั่งบ่อย ๆ นี่เป็นความลำเอียงเพราะไม่ชอบหน้ากัน

**๔.๓ โมหะคติ** คือ ความลำเอียงเพราะความไม่รู้ ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ความหลงผิด หรือความเขลา หมายถึง การทำให้เกิดความไม่ชอบธรรม หรือการทำให้เสียความยุติธรรมเพราะความไม่รู้ เช่น การที่คนเราถูกชักจูงไปในทางที่ผิด หลงเข้าข้างคนผิด เพราะไม่ทันได้ไตร่ตรองพิจารณา หรือการที่คนเราขาดข้อมูล ขาดความรู้ความเข้าใจ ทำให้รู้เท่าไม่ถึงการณ์ เป็นเหตุให้ตัดสินใจผิดพลาดได้ โมหะคิต้มักจะเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ เนื่องมาจากความสะเพร่า ความไม่ละเอียดถี่ถ้วน รีบตัดสินใจโดยยังมีได้พิจารณาให้รอบคอบเสียก่อน จึงเป็นสาเหตุทำให้คนผิดกลายเป็นคนถูก คนถูกกลายเป็นคนผิด ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าวก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ เช่น ผู้ชายสองคน คนหนึ่งแต่งตัวดี ดูภูมิฐาน หน้าตาหล่อเหลา อีกคนหนึ่งแต่งกายเก๋ๆ เสื้อผ้าขาดๆ ดูโทรมๆ ไม่น่าไว้วางใจ คนเฝ้าบ้านไว้ใจผู้ชายคนแรกมากกว่าผู้ชายคนหลัง และยอมเปิดประตูบ้านให้เข้าไปนั่งในห้องรับแขก ผู้ชายคนดังกล่าวกลายเป็นโจรผู้ร้าย นี่เป็นความลำเอียงเพราะความเขลา

**๔.๔ ภัยาคติ** คือ ความลำเอียงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เกิดความไม่ชอบธรรม หรือการทำให้เสียความยุติธรรม เพราะมีความหวาดกลัว หรือเกรงกลัวภัยอันตราย ความกลัวมีหลายรูปแบบ เช่น ความกลัวภัยอันตรายมาถึงตนหรือครอบครัว กลัวเสียหน้า กลัวคนเกลียด กลัวจะได้สิ่งที่ไม่ต้องการ เป็นต้น ความกลัวเหล่านี้เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้คนเราปฏิบัติหน้าที่ด้วยความลำเอียงยอมเข้าข้างคนผิด เพราะกลัวว่าจะมีภัยมาถึงตัว บางครั้งแม้ว่าจะรู้ว่าความจริงคืออะไรก็ไม่กล้าที่จะยืนอยู่ข้างความถูกต้อง กลับเอาความอยู่รอดปลอดภัยของตนเป็นที่ตั้ง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาสองคน คนหนึ่งเป็นลูกของพ่อค้าขายของชำ อีกคนหนึ่งเป็นลูกเจ้าพ่อที่มีอิทธิพลเลี้ยนนกเงี้ยวจำนวนมาก ทั้งสองคนทำความผิด คนแรกถูกผู้บังคับบัญชาไล่ออกจากงาน ส่วนคนหลังยังคงทำงานต่อไป ไม่มีใครลงโทษใด ๆ นี่เป็นความลำเอียงเพราะหวาดกลัวอิทธิพลมืด ความลำเอียงเช่นนี้ ย่อมทำให้สังคมบิดเบี้ยว ไม่มีใครกล้าทักท้วงการกระทำที่ไม่ถูกต้อง

ทุกวันนี้บ้านเมืองของเรา กำลังต้องการความสมานฉันท์เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหลักในการสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นนี้ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ชัดเจนว่า ความสมานฉันท์ ความเป็นเอกภาพ ความสามัคคีกันในสังคมจะเกิดขึ้นได้ จะต้องยึดหลักสำคัญ คือ การไม่มีอคติ ๔ หรือการไม่ลำเอียง ๔ ประการ

อดีตทั้ง ๔ นี้ หากเกิดขึ้นเมื่อใดก็จะทำให้สังคมเกิดการแตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า เพราะคนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ย่อมจะต่อสู้เพื่อแสวงหาความเป็นธรรม นับแต่โบราณกาลในทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมชาวพุทธ หรือสังคมของศาสนาใดก็ตาม ล้วนใช้ความยุติธรรมเป็นหลักในการวางรากฐานสังคม ประสบการณ์ที่สั่งสมมาทำให้รู้ว่า เมื่อใดก็ตามที่ขาดความเป็นธรรมแล้ว สังคมจะปั่นป่วนวุ่นวาย ดังนั้นในการปกครองทุกระบบจะต้องมีกระบวนการยุติธรรมเกิดขึ้น และพยายามให้ความเป็นธรรมมากที่สุด ถ้ากระบวนการยุติธรรมขาดความเป็นธรรมเมื่อใด เมื่อนั้นสังคมจะมีปัญหาและอาจลุกลามสร้างความเสียหายใหญ่หลวงตามมา ตรงกันข้ามถ้ากระบวนการยุติธรรมยังคงอยู่ แม้เกิดความขัดแย้งขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ หากกระบวนการตัดสินดำเนินไปอย่างยุติธรรม รับฟังความเห็นข้อมูลหลักฐานจากคู่กรณีทั้ง ๒ ฝ่ายอย่างเสมอภาค จากนั้นจึงตัดสินอย่างเที่ยงธรรม ผู้ที่ถูกตัดสินว่าผิด ก็พอจะยอมรับคำตัดสินนั้นได้ รวมถึงพรรคพวกเพื่อนฝูงก็พอจะยอมรับได้เช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นเรื่องราวความขัดแย้งนั้นๆ ย่อมจบลงได้ แต่ถ้ากระบวนการยุติธรรมไม่เป็นธรรมขึ้นมาเมื่อใด เมื่อนั้นปัญหาจะตามมามากมาย

เมื่อคนในสังคมผิดหวังจากกระบวนการยุติธรรมก็อาจจะเกิดการแสวงหาความเป็นธรรมด้วยวิถีทางของตัวเอง สร้างปัญหาตามมาอีก เพราะกติกาหรือหลักการของแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน ไม่ใช่กติการ่วมที่ทุกคนในสังคมยอมรับ ยิ่งไปกว่านั้น ปัญหาจากการแสวงหาความยุติธรรมด้วยวิธีการของตนเองหรือพรรคพวกของตนเองนี้ สามารถลุกลามกลายเป็นปัญหาระดับประเทศหรือระดับโลกได้เลย

ดังเช่นเรื่องราวที่เกิดขึ้นหลังเหตุการณ์กำแพงเบอร์ลินทะลาย สหภาพโซเวียตที่ยิ่งใหญ่ต้องแตกออกเป็น ๑๕ ประเทศ ภาวะประจันหน้าของสหรัฐอเมริกาทำอำนาจฝ่ายทุนนิยม กับสหภาพโซเวียต มหาอำนาจฝ่ายคอมมิวนิสต์ที่เคยเป็นคู่สงครามเย็นกันมาตลอด ๔๕ ปีได้จบลง ทั้งโลกเหลืออภิมหาอำนาจเพียงชาติเดียว คือสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาในยุคนั้นคือ จอร์จ บุช (George Bush) ถึงกับประกาศว่า บัดนี้ โลกเข้าสู่ระเบียบโลกใหม่ New world order แล้ว ผู้คนต่างประหลาดใจว่าระเบียบโลกใหม่คืออะไร ในเมื่อโลกก็ยังเหมือนเดิม แต่สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำประเทศมหาอำนาจนั้นย่อมทราบดีว่า ถ้าโลกนี้มีมหาอำนาจ ๒ ฝ่าย คานอำนาจกันอยู่ มหาอำนาจ ทั้ง ๒ ฝ่ายนั้นจะต้องคอยเอาใจประเทศอื่นๆ เพื่อตั้งมาเป็นพวก แม้จะเป็นประเทศเล็กประเทศน้อยก็ต้องให้ความสำคัญต้องเอาใจให้ดี เพื่อมิให้ประเทศเหล่านั้นไปเข้ากับมหาอำนาจฝ่ายตรงข้าม

ดังนั้น เมื่อโลกเหลืออภิมหาอำนาจเพียงชาติเดียว สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้ที่มีอำนาจก็คิดที่จะคุมโลกให้เป็นไปตามความคิดของฝ่ายตน ใครที่ยอมตามความคิดตนก็รับเข้ามาเป็นพวก หากใครไม่ยอมคล้อยตามก็ต้องกลายเป็นฝ่ายตรงข้าม ซึ่งบัดนี้ไม่มีมหาอำนาจใดให้พึ่งพิงอีกแล้ว แต่เมื่อเวลาผ่านไปสิบปี, ความคิดที่จะคุมโลกนี้ก็กลับนำไปสู่สงครามครั้งใหม่ คือการก่อการร้าย เหตุการณ์ที่เครื่องบินชนตึก World Trade Center นั้น นำมาซึ่งความหายนะและความหวาดระแวงไปทั่วทั้งโลก

แม้เป็นอภิมหาอำนาจยิ่งใหญ่ของโลก แต่ประชาชนของตนกลับตกอยู่ในความหวาดผวาทลอดเวลา ถ้าเป็นสายการบินไม่ว่าจะเดินทางไปไหน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อเมริกา มาตรการตรวจค้นสิ่งของก่อนขึ้นเครื่องบินจะต้องละเอียด เพราะกลัวการก่อการร้าย อีกทั้งประชาชนต่างอยู่ไม่เป็นสุขเลย ตั้งแต่เกิดวิกฤติ ๑๑ กันยายน ๒๕๔๔ ครั้งนั้น

แม้เป็นอภิมหาอำนาจที่มีแสนยานุภาพ มีปรมาณูนิวเคลียร์มหาศาล อย่างชนิดที่ไม่มีใครจะมารบชนะได้ ก็เชื่อว่าจะสามารถคุมทุกสิ่งทุกอย่างได้ ใหญ่เท่าไรก็ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย เพราะถ้าอีกฝ่ายรู้สึกว่าคุณรังแกไม่ได้รับความเป็นธรรมเมื่อใด ผลก็คือเขาจะแสวงหาวิธีการต่อสู้แบบใหม่ แล้วความเสียหายก็จะเกิดขึ้นตามมา นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งในระดับโลก

หากดูปฏิบัติการ “เลือดแดง” ที่ขึ้นไปชุมนุมบริเวณ “เขายายเที่ยง” อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา จนแดงเถือก นั่นเป็นเหมือนการเริ่มต้นออกสตาร์ท ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองที่กำลังเริ่มก่อตัวขึ้นอีกวาระหนึ่ง

จริงอยู่ นายหนึ่ง เพื่อกดดัน พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ องคมนตรี “องมนตรี” ที่ในสายตาของกลุ่มคนเลือดแดง คือตัวแทนของ “กลุ่มอำมาตยาธิปไตย” ที่ต้องการเตะตัดขา พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตรอดีตนายกรัฐมนตรี และไม่ต้องการเห็นประเทศไทยก้าวไปข้างหน้า

แต่นายหนึ่ง ก็เพื่อปลุกเร้า เร่งรัด ให้การเมือง “ทะเลาะจุดแตก” อีกครั้ง ด้วยเงื่อนไขคดียึดทรัพย์ มูลค่า ๗๖,๖๒๑.๖๐ ล้านบาท ของ พ.ต.ท.ทักษิณ และครอบครัว กำลังจะถึง “ไคเลแมกซ์” ด้วยองค์ประกอบเหล่านี้ ทำให้โพลหลายสำนัก นักวิชาการหลายแขนง รวมทั้งนักการเมือง และทหารต่างออกมาทำนายว่า การเมืองจะร้อนแรง เข้มข้น และดุเดือด นับจากนี้ด้วยเหตุผลกรณี “อคติ”

เพราะฝ่ายฮาร์ดคอร์ ที่อยู่ตรงข้าม พ.ต.ท.ทักษิณ ต้องการเห็นการ “ยึดทรัพย์” พร้อมดอกผล ตกเป็นของแผ่นดิน เพราะเชื่อว่า เงินที่เกิดจากการขายหุ้นชินคอร์ป ๑,๔๑๙,๔๙๐,๑๕๐ หุ้น ให้แก่กลุ่มเทมาเส็กของสิงคโปร์ เป็นการได้มาโดยมิชอบ นั่นอาจจะมาจากพื้นฐานของ “โศกาคติ” บวกกับ “ภยากคติ”

ขณะที่ ฝ่ายฮาร์ดคอร์ที่รักและเทิดทูน พ.ต.ท.ทักษิณ ก็มองว่ากระบวนการขายหุ้นชินคอร์ปทั้งหมดถูกต้อง ชอบธรรม และเชื่อว่าทั้งหมดเป็นกระบวนการของกลุ่มอำมาตยาธิปไตย ที่อาศัยรัฐบาลอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ และ คตส.เป็นเครื่องมือในการกำจัด พ.ต.ท.ทักษิณ ก็มองได้ว่าคนกลุ่มนี้มี “จันทาคติ” ผสมผสาน “โมหาคติ”

เหล่านี้เป็น “ความเชื่อ” ของคนสองกลุ่มที่อยู่บนพื้นฐานของ “อคติ” ที่บางครั้งก็ไม่ได้อยู่บนพื้นฐาน “ข้อเท็จจริง” เสมอไป เมื่อต่างฝ่ายต่างมี “อคติ” และลุ่มหลงกับข้อเท็จจริงที่ตัวเองรับรู้ และรับทราบเพียง “ด้านเดียว” ผลที่ตามมาคือ “หญ้าแพรก” ก็จะแหลกลาญ เมื่อ “ช้างสาร” ที่บ้าอำนาจ บ้าพลัง เผลอญ่หน้ากัน

เหล่านี้คือ “ความวิตก” ที่คนในสังคมไทยกำลังได้กลิ่น และได้รับสัญญาณว่า มันกำลังจะ

เกิดขึ้น เพราะหากมองคดี “ยึดทรัพย์” พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ๗๖,๖๒๑.๖๐ ล้านบาท แนนอนว่าเงินก้อนนี้จะต้องมี “หน่อเนื้อ” ที่ได้มาโดยมิชอบ จากการบริหารราชการแผ่นดินในห้วง ๔-๕ ปี ของรัฐบาลทักษิณ ชินวัตร ด้วยอย่างไม่ต้องสงสัย และก็แนนนอนว่า จะต้องมีการ “หน่อเนื้อ” ที่เกิดจากน้ำพักน้ำแรงของครอบครัว “ชินวัตร” ปนอยู่ด้วย เพราะ พ.ต.ท.ทักษิณเริ่มต้นทำธุรกิจมาตั้งแต่ปี ๒๕๒๓ และในปี ๒๕๒๖ ได้ก่อตั้ง บริษัท ชินวัตร คอมพิวเตอร์ จำกัด ก่อนเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทำธุรกิจโทรคมนาคม จนกลายเป็นมหาเศรษฐี ติดอันดับ ๒๑ ของโลก ก่อนเข้ามาเล่นการเมือง และขยับขึ้นมาอยู่อันดับ ๑๔ ของโลก เมื่อครั้งเป็นนายกรัฐมนตรี ปี ๒๕๔๘ ด้วยทรัพย์สินรวม ๕๖,๐๐๐ ล้านบาท

ฉะนั้น หากมองแบบคน “ไร้อคติทั้ง ๔” อาจต้องใช้วิชารัฐศาสตร์เข้ามาจับในคดียึดทรัพย์ ด้วยการ “แยกน้ำ-แยกปลา” ให้เกิดความชัดเจนนับตั้งแต่ขั้นตอนการตรวจสอบของ คตส. เพราะต้องยอมรับว่า การรัฐประหาร นอกจากเหตุผล ๔-๕ ข้อ ซึ่งรวมถึงการคอร์รัปชันแล้ว ยังมี “อคติ” ปนเนียนอยู่ในใจ ของผู้ทำรัฐประหารด้วย เช่นเดียวกับ คตส. หน่อเนื้อที่ถูกปล้นขึ้นจากน้ำมือของคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ (คมช.) “ยื่นแห่งความอคติ” ที่ถูกถ่ายทอดมาด้วยอย่างไม่ต้องสงสัย ที่สำคัญ พ.ต.ท.ทักษิณ ก็ต้องยอมรับการ “แยกน้ำ-แยกปลา” ที่เกิดขึ้นด้วย เพราะตัวเองย่อมรู้ดีว่า สิ่งไหนเป็นของเรา สิ่งไหนไม่ใช่ ของเรา ที่ผ่านมาทั้งสองฝ่ายต่างไม่คิด เพราะมี “อคติ” ครอบงำอยู่ยึดตัวกู้อยู่เป็นใหญ่ จนไม่สามารถเยียวยาแก้ไขได้ คงต้องปล่อยให้ไปไปตามกระบวนการยุติธรรม แต่สิ่งที่เกิดขึ้นทำให้รับรู้ “อคติ” ของสองฝ่าย ส่งผลต่อประเทศไทย สังคมไทย และคนไทย ให้ตกอยู่ในภาวะ “เสี่ยง” เสี่ยงต่อหายนะในรูปแบบต่างๆ

เพราะฉะนั้นในทุกสังคม นับตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไป เช่นในครอบครัว ถ้าตัดสินเรื่องราวต่างๆ อย่างเที่ยงธรรม ไม่มีความลำเอียง ปัญหาจะน้อย เพราะมีเหตุผลที่ทุกคนยอมรับได้ ไม่ได้ถกถกแก่งกัน แต่เมื่อใดขาดความเที่ยงธรรม มีอคติเกิดขึ้น ปัญหาจะเกิดขึ้นตามมา ถ้าต่างฝ่ายต่างคิดว่าตนถูก ฝ่ายตรงข้ามผิด แล้วจะสมานฉันท์กันได้ได้อย่างไร จะสมานฉันท์ได้ต้องมีทางเดียว คือ มีหลักการยึดเอาความถูกต้อง ความจริง เป็นตัวตัดสิน เพราะความถูกต้องความจริงนั้น เป็นสิ่งที่เห็นร่วมกันได้ แต่ถ้าตัดสินโดยถือว่า ใครเป็นพวกใคร ไม่ว่าจะสังคมไหนย่อมไม่มีทางสมานฉันท์ได้เลย

ความยุติธรรมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อไม่มีอคติทั้ง ๔ ประการ ซึ่งเราทุกคนต่างก็มีส่วนในเรื่องนี้ ใครที่ชอบเลือกข้างเลือกฝ่ายนั้น เลิกเสียเถิด เราเลือกส่วนรวมดีกว่า เลือกประเทศชาติดีกว่า อย่าไปเลือกใครคนใดคนหนึ่งเลย มองถึงความสงบสุข ความเจริญรุ่งเรือง ความมั่นคงของสังคมประเทศชาติพระพุทธศาสนาเป็นหลัก แล้วเลิกถือเขาถือเรา เลิกแบ่งฝักแบ่งฝ่ายกันเสียเถิด

นอกจากนั้นจงอย่าตัดสินเรื่องใดๆ ตามความชอบหรือไม่ชอบของเรา อย่าตัดสินหรือสื่อเรื่องราวใดๆ ออกไปเพียงเพราะความกลัว โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่เป็นสื่อมวลชน ซึ่งมีอิทธิพลมากต่อคนในสังคม ขอให้สื่อออกไปตามความเป็นจริง อย่าสื่อออกไปเพียงเพราะเห็นผลประโยชน์เฉพาะหน้า

หรือเพราะความกลัวจะถูกลงโทษถูกกลั่นแกล้ง และทุกคนจะต้องพยายามฝึกตนเองให้มีปัญญาเพิ่มขึ้น เมื่อรับฟังข่าวสารใด อย่าเพิ่งเชื่อ อย่าให้สังคมของเราเป็นสังคมข่าวลือ แต่ให้แสวงหาความจริง มองภาพรวมให้ออก ศึกษาให้มาก ถ้าสังคมโดยรวมเป็นสังคมที่มีปัญญา ย่อมยากที่จะถูกชักจูงไปในทางที่ผิด สังคมก็จะเกิดเสถียรภาพมากขึ้น เมื่อสมาชิกในสังคมเป็นผู้มีปัญญา ผู้มีอำนาจก็จะเกรงใจไม่ว่าจะเป็นผู้มีอำนาจ ฝ่ายไหน เมื่อรู้ว่าไม่สามารถหลอกลวงประชาชนได้ ก็จะทำทุกอย่างด้วยความถูกต้อง แล้วความเป็นธรรมความจริงใจก็จะเกิดมากขึ้นๆ ไม่นานสังคมไทยก็จะเป็นสังคมที่สงบสุขด้วยความสมานฉันท์ เป็นสังคมที่พัฒนาแล้วอย่างแท้จริง

นี่คือหลักการสร้างความสมานฉันท์แบบชาวพุทธ คือ ใช้ความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เลือกข้างแบ่งฝ่าย แต่ตัดสินอย่างเป็นธรรม ตามความเป็นจริง ไม่เอาความรัก ความชัง ความหลง ความกลัว มาเป็นตัวตัดสิน รวมทั้งไม่ปล่อยให้ความงมงายความไม่รู้ทำให้เกิดความผิดพลาดในการตัดสิน แต่แสวงหาปัญญาแล้วตัดสินทุกอย่างตามความถูกต้องและความเป็นจริง เมื่อเป็นเช่นนี้จุดร่วมของสังคมจะเกิดขึ้น ความเห็นร่วม (Consensus) จะเกิดขึ้นได้ แล้วความสามัคคีสมานฉันท์จึงจะเกิดขึ้น ความเจริญก้าวหน้าจึงจะตามมาในที่สุด

พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย บุคคลใดละเมิดความชอบธรรม เพราะฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภัยาคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมเสื่อม ดุจดวงจันทร์ข้างแรม ฉะนั้น ส่วนบุคคลใดไม่ละเมิดความชอบธรรมเพราะฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภัยาคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมบริบูรณ์ ดุจดวงจันทร์ข้างขึ้น<sup>๑๐</sup> ฉะนั้น พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสตัวอย่างของผู้ปกครองที่ประกอบด้วยยศคติ ๔ แล้วเป็นเหตุให้ยศเสื่อมไว้หลายเรื่อง ในที่นี้จะยกตัวอย่างเรื่อง “จันทกุมารชาดก”<sup>๑๑</sup> ดังมีใจความดังนี้

ในอดีตกาล กรุงพาราณสีนี้มีชื่อว่า เมืองปุพพวดี พระเจ้าเอกราชทรงครองราชสมบัติในเมืองนั้น พระราชาโอรสของพระองค์ทรงพระนามว่า พระจันทกุมาร ได้ดำรงตำแหน่งเป็นอุปราช พราหมณ์ชื่อว่ากัณฑทาละ ได้เป็นปุโรหิตและดำรงตำแหน่งตัดสินคดีความ กัณฑทาลพราหมณ์นั้น เป็นคนมีใจฝักใฝ่ในสินบน เมื่อรับสินบนแล้วจึงตัดสินคดีไม่ตั้งอยู่บนธรรม ทำคนผิดให้ถูก ทำคนถูกให้ผิด

วันหนึ่ง มีบุรุษผู้แพ่คดีโดยไม่เป็นธรรมได้เข้าไปหาพระจันทกุมาร แล้วทูลเรื่องดังกล่าวให้ทรงทราบ พระจันทกุมารจึงพาบุรุษนั้นไปสู่โรงวินิจฉัยคดีความ แล้วทรงตัดสินคดีด้วยพระองค์เองอีกครั้ง ทรงทำให้บุรุษผู้แพ่คดีโดยไม่เป็นธรรมนั้นชนะคดี มหาชนจึงพากันแซ่ซ้องสาธุการด้วยเสียงอันดัง ต่อมาพระราชาก็มอบหมายให้พระจันทกุมารตัดสินคดีความทั้งปวง ทำให้ผลประโยชน์จากสินบนของกัณฑทาลพราหมณ์จึงขาดไป เขาจึงผูกอาฆาตและเพ่งโทษในพระจันทกุมารตั้งแต่นั้นมา

วันหนึ่ง พระราชาทรงสุบินเห็นสวรรค์ชั้นดาวดึงส์อันน่านรมย์ มีหมู่นางอัปสรเป็นอันมาก ฟ้อนรำขับร้องและประโคมดนตรี เมื่อตื่นบรรทมแล้ว ทรงใคร่จะเสด็จไปสู่สวรรค์ชั้นดาวดึงส์นั้น

<sup>๑๐</sup> อัง. จตุก. (ไทย) ๒๑/๑๘/๓๐.

<sup>๑๑</sup> ชู. ชา. (ไทย) ๒๘/๔๘๒-๑๑๕๒/๓๓๕-๓๖๒.



พระองค์จึงเรียกกัณฑลพราหมณ์โรหิตมาตรัสถามว่า ท่านจงบอกทางสวรรค์แก่เรา เหมือนนรชนทำบุญแล้วไปสู่สุคติภพเถิด

กัณฑลพราหมณ์คิดว่า บัดนี้ เป็นเวลาที่จะได้เห็นหลังคัตรูของเรา เราจักต้องกระทำให้พระจันทกุมารสิ้นชีวิต จึงกราบทูลพระราชาวา “ข้าแต่พระองค์ผู้สมมติเทพ คนทั้งหลายให้ทานอันล่วงล้ำทาน ฆ่าแล้วซึ่งบุคคลอันไม่พึงฆ่า ชื่อว่าทำบุญแล้วยอมไปสู่สุคติ”

ข้าแต่พระองค์ผู้สมมติเทพ ยัญพิธีบูชาด้วยพระราชบุตร ด้วยมเหสี ด้วยขวานิคม ด้วยโคอุสุภราช ด้วยม้าอาชาไนย อย่างละ ๔ ข้าแต่พระองค์ผู้สมมติเทพ ยัญพิธีบูชาด้วยหมวด ๔ แห่งสัตว์ทั้งปวงนี้

พระราชารู้โง่เขลาเพราะประกอบด้วยโมหาคติ คือความไม่รู้ และถูกความปรารถนาที่จะไปสู่สวรรค์ชั้นดาวดึงส์ครอบงำ จึงรับสั่งให้นำพระราชบุตร และพระมเหสีทั้งหลาย เป็นต้น มาทำพิธีบูชา ยัญ แม้ว่าจะจันทกุมารและหมู่อำมาตย์ราชบริพารจะกราบทูลทัดทานอย่างไร ก็ไม่อาจจะเปลี่ยนพระทัยพระราชาก็ได้

ข่าวนี้ได้แพร่สะพัดไปทั่วเมืองปุมพวดี ชาวเมืองทราบความเป็นมาเป็นไปของเรื่องดีว่า กัณฑลพราหมณ์ผูกอาฆาตในพระจันทกุมาร จึงคิดจะฆ่าพระราชกุมารด้วยวิธีการนี้ ด้วยเหตุที่พระจันทกุมารเป็นที่รักของมหาชน ชาวเมืองปุมพวดีจึงช่วยกันฆ่ากัณฑลพราหมณ์เสีย จากนั้นก็คิดจะฆ่าพระราชาก็ได้ แต่พระจันทกุมารได้สวมกอดพระราชบิดาไว้

แล้วมหาชนกล่าวว่า เราจะให้ชีวิตแก่พระราชานี้แน่ แต่พวกเราจะไม่ยอมให้ฉัตรแก่พระราชานี้แน่ แล้วก็ช่วยกันนำเครื่องทรงสำหรับพระราชาก็ออกไปสู่ที่เป็นที่อยู่ของคนจัณฑาล และได้อภิเษกพระจันทกุมารให้เป็นพระราชานั่น เมื่อพระจันทกุมารเป็นพระราชาก็ทรงปกครองบ้านเมืองโดยธรรม ปราศจากอคติ ยศของพระองค์จึงเจริญยิ่งๆ ขึ้นไป ตลอดพระชนมายุ

จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า เกียรติยศของผู้ปกครองที่ไม่มีอคตินั้น จะรุ่งเรืองยิ่งๆ ขึ้นไป และสามารถปกครองประชาชนให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข

## ๕. กระบวนการเกิดของอคติ

### ๕.๑ กระบวนการเกิดของฉันทาคติ

โดยปกติแล้ว ความรัก ความชอบ เป็นสิ่งที่ดีงามในตัวเอง แต่ถ้าเป็นการให้ความรัก หรือใช้ความรักมากเกินไป จะทำให้น้ำหนักของความรักนั้นโน้มเอียง กลายเป็นลำเอียง มองเห็นความรักของตน คนที่ตนรัก คนที่ตนชอบเท่านั้นดี มองเห็นคนอื่นเสีย และพร้อมที่จะทำสิ่งใดก็ได้เพื่อให้ความรักนั้นดำรงอยู่กับตนตลอดไป อย่างนี้เรียกว่า ฉันทาคติ หรือ ความลำเอียงเพราะความชอบ ความรัก ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาบอกว่า มักจะเกิดขึ้นเพราะอาศัยพื้นฐานความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล เช่น บุคคลผู้เคยคุ้นเคยหรือคบหากัน (เพื่อนสนิท มิตรสหาย), หรืออาจารย์กับลูกศิษย์, หรือบุคคล

ที่เป็นญาติพี่น้องกัน<sup>๑๒</sup> ที่บุคคลเหล่านี้มีความรักแบบละโมภ หรือโลภจนเกินเลย คิดเอาแต่ได้ ทำให้ความรักเลียดล ไปเดินทางผิดได้ง่าย และยังความเสียหายให้เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น พระวักกัลลีที่มีความรักปักใจต่อพุทธลักษณะอย่างแรงกล้า ไม่ว่าพระพุทธองค์จะเสด็จไปทางใด ก็คอยเฝ้าพักและรอชมพุทธลีลา และเคยคิดแม้กระทั่งจะโดดหน้าผาฆ่าตัวตาย เพราะคิดว่าพระพุทธองค์ไม่ทรงเหลือวแลตน<sup>๑๓</sup> แต่เมื่อพระพุทธองค์แสดงธรรมโปรด เรื่องการละวางเบญจขันธ์ที่ไม่ควรยึดมั่นถือมั่น เพราะขันธ์ ๕ นั้นไม่เที่ยง แปรปรวน และไม่สามารธบังคับบัญชาได้<sup>๑๔</sup> พระวักกัลลีจึงละฉันทาคติได้

ดังนั้น ฉันทะ ที่กลายเป็นฉันทาคติ เพราะกำลังสนับสนุนของโลภะ คือ ความโลภอยากได้ การเพ่งเล็งจ้องจับจ้องเป็นเจ้าของแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยมีตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจารย์ มิตรสหาย ญาติพี่น้อง เป็นผู้ขับเคลื่อน และควบคุม ลักษณะที่เป็นจุดเด่นของฉันทาคติ คือ อารมณ์ที่ต้องการยึดเหนี่ยวไว้กับตน แสดงสิทธิ์ความเป็นเจ้าของครอบครองในชีวิตคนอื่น

แต่ถ้าฉันทะที่วางใจเป็นกลางในความรักนั้น ก็จะสามารถก้าวพ้น ฉันทาคติไปได้ ตัวอย่างเช่น คราวที่พระพุทธองค์เสด็จไปยังยังพระประยูรญาติเรื่องแย่งน้ำ พระองค์ทรงวางใจเป็นกลาง แม้ว่าคู่กรณีทั้งสองฝ่ายนั้นเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับพระองค์ ทรงเสนอเงื่อนไขที่ก้าวพ้นเรื่องวัตถุคือ น้ำ แต่ให้ทรงพิจารณาเรื่อง ชีวิต แทนว่า เป็นคุณค่าที่เหนือกว่ามูลค่า เพราะน้ำที่ขาด แห้งขอด ยังมีวันที่ฝนจะตก และทำให้น้ำเพิ่มขึ้น แต่ชีวิตหากหมดสิ้นไป จะหาสิ่งใดมาทำให้พลิกฟื้นกลับมาได้ ทั้งสองฝ่ายจึงเลิกกรากัน เพราะไม่มี ฉันทาคติ

## ๕.๒ กระบวนการเกิดของโทสาคติ

โทสะ หมายถึง ความโกรธ เกลียด ชิงชัง เป็นอารมณ์ธรรมชาติชนิดหนึ่งในตัวบุคคลทั่วไป ไม่ต่างจากอารมณ์คือ ความรัก ความชอบที่มีอยู่ในตัวบุคคลทั่วไปเช่นกัน แต่มีลักษณะอารมณ์ที่ตรงกันข้ามกับความรัก เพราะเป็นอารมณ์ที่อยากผลักไสออกไปไกลจากตน อยากทำลาย ทำให้ขาดสูญ โทสะ ที่เข้าช่ายกลายเป็น โทสาคติ นั้นเกิดขึ้นเพราะอาศัยอารมณ์ที่มากระทบกับตัวบุคคล และพัฒนาจากอารมณ์โกรธเป็นความอาฆาตตามลำดับ ซึ่งบุคคลที่อยู่ในข่ายที่ทำให้เกิดโทสาคติ เช่น บุคคลที่เคยได้ทำ กำลังทำ และจะทำสิ่งที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์แก่ตน, หรือบุคคลที่เคยได้ทำ กำลังทำ และจะทำสิ่งที่ดี เป็นประโยชน์แก่ตนที่เป็นปฏิปักษ์ต่อตน เป็นศัตรูกับตน<sup>๑๕</sup> อารมณ์โกรธจะพัฒนาจากความไม่พอใจในบุคคลดังกล่าว เพราะตนเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเคยได้รับ หรือแม้กระทั่งว่าตนคาดการณ์ว่าจะได้รับจาก

<sup>๑๒</sup> วิ. ป. (ไทย) ๘/๓๗๙/๕๕๗.

<sup>๑๓</sup> ชู. ฐ. อ. (บาลี) ๘/๘๓.

<sup>๑๔</sup> ส. ข. (ไทย) ๑๗/๒๑๕-๒๑๖/๑๑๕.

<sup>๑๕</sup> วิ. ป. (ไทย) ๘/๓๘๐/๕๕๘.

บุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ดีแน่นอน จึงเกิดเป็น โทสะคติ ขึ้น และกลายเป็นความอาฆาตที่รุนแรง แสงหาโอกาสที่จะทำร้ายได้ตลอดเวลา

จิตที่แปรสภาพเป็นอารมณ์โกรธ อาฆาตแล้วนั้น จะปรุงแต่งให้มีคุณสมบัติด้านร้ายๆ ทำให้เกิดความหวาดระแวงหวาดกลัว เกิดความคิดร้ายต่อผู้อื่น<sup>๑๖</sup> และเมื่อแสดงออกอย่างรุนแรง จะกลายเป็นการกระทำที่ไม่อาจยับยั้งได้ เพราะเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับ สติสัมปชัญญะ คือ ขาดความรู้สึกรู้ตัว ขาดความระงับยับยั้งอารมณ์ เช่น พระเวททัตและเดียรถีย์ที่โกรธเคืองพระพุทธเจ้าด้วยโทสะคติ แต่พระองค์ทรงวางใจเป็นกลางไม่โกรธตอบ และตรัสว่า ระหว่างพระเวททัต องคุลิมาลโจรกับราหูกุมารซึ่งเป็นพระโอรสนั้น มิได้มีความแตกต่างกันเลยในเรื่องความรัก ความปรารถนาดี และทรงมีพระทัยเสมอ ไม่เอนเอียง<sup>๑๗</sup> แต่ในบางกรณีมีอาจใช้คำอธิบายเพื่อแก้ปัญหา หรือลดอคติของคนได้ จึงใช้วิธีพิสูจน์ความจริง เช่น กรณีของเหล่าเดียรถีย์ใส่ความว่ามีสัมพันธ์เชิงชู้สาวกับนางสิริจุมภณวิกาจนกระทั่งนางตั้งครรภ์ แม้จะมีพระสงฆ์สาวกช่วยอธิบาย แต่ก็ยังเกิดข้อสงสัย ในที่สุดเมื่อพิสูจน์ทราบความเป็นจริง ปัญหาความขัดแย้งก็หมดไป ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการเกิดขึ้นของโทสะคิตีมีลักษณะผลักไสอารมณ์ออกจากตัว และแสดงออกแบบโต้ต้านรุนแรง

### ๕.๓ กระบวนการเกิดของโมหาคติ

โมหะ หรือความหลงนั้น อาจเกิดร่วมกับโลภะถูกความชอบครอบงำเป็น ฉันทาคติ, เกิดร่วมกับโทสะถูกความโกรธครอบงำเป็นโทสะคติ, แต่ที่เกิดเป็น โมหาคติ ลำเอียงเพราะความหลงนั้น เพราะหลงอยู่ในทิฏฐิของตน<sup>๑๘</sup>

ทิฏฐิ คือ ความเห็น ความเข้าใจ ความเชื่อ ในทัศนะของนักจิตวิทยา ความเชื่อเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และนำไปสู่ความรุนแรงได้ หากความเชื่อใด ของกลุ่มใดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ความลงรอยลงเอยด้วยเหตุผลในกลุ่มก็เกิดขึ้นได้ แต่หากกลุ่มอื่น พวกอื่นไม่เชื่อ หรือมีค่านิยมที่ต่างจากตน ก็จะถูกผลักไสโต้ต้านออกไปจากกลุ่มตน<sup>๑๙</sup> ในประเด็นเรื่องทิฏฐินั้น พระพุทธองค์ทรงให้ความสำคัญมาก เพราะเป็นเข็มชี้ทางให้คนเดินไปทางถูกหรือผิดทางได้ง่าย และทรงแนะว่า หากเกิดกรณีการแตกแยกสามัคคีในระหว่างคนสองกลุ่ม คนที่อยู่นอกกลุ่มไม่ควรไปแสดงอคติด้วย ไม่แสดงพฤติกรรมซ้ำเติมด้วยอำนาจแห่งราคะ โทสะ โมหะ มานะ ทิฏฐิ และไม่แสดงออกที่จะไปเป็นพวกเดียวกันกับเขา<sup>๒๐</sup>

<sup>๑๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรมฉบับขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๙.

<sup>๑๗</sup> พุ. ธ. อ. (บาลี) ๑/๑๓๖.

<sup>๑๘</sup> วิ. ป. (ไทย) ๘/๓๘๑/๕๕๕.

<sup>๑๙</sup> อรทัย ชื่นนุชย์, **จิตวิทยาอคติ**, (ภาควิชาจิตวิทยา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๖), หน้า ๑๕๕.

<sup>๒๐</sup> พุ. มหา. (ไทย) ๒๙/๓๕/๑๓๐.

การแสดงทิวทัศน์ เป็นจุดเริ่มต้นของความถูกผิด ซึ่งพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญว่า จิตที่ตั้งไว้ผิด ฟังทำให้ได้รับความเสียหาย ยิ่งกว่าความเสียหายที่โจรเห็นโจร หรือผู้จองเวรเห็นผู้จองเวร จะฟังทำให้แก่กัน<sup>๒๑</sup> ลักษณะของคนที่ตกอยู่ในโมหาคติ จึงเป็นเสมือนอาการของคนหลงทิศ ไม่อาจเดินทางไป ถึงจุดหมายได้ แม้จะมีดวงตาแต่ก็หาได้มองทะเลม่านแห่งความมัวหม่นด้วยอคติไม่

### ๕.๔ กระบวนการเกิดของภยากติ

โดยพื้นฐานของมนุษย์ ย่อมมีความกลัวมากน้อยต่างกัน พระพุทธศาสนาเรียกความกลัวว่าเป็น ภย คือ กลัวเกิด กลัวเจ็บ กลัวตาย มนุษย์ต้องการเอาชนะความกลัว โดยใช้วิธีต่างๆ เพื่อให้ตนรอดจากความกลัว เพราะลักษณะของความกลัวคือ ความต้องการหลบหลีก หรือหนีให้พ้นจากสิ่งนั้น อาการที่ทำให้มนุษย์ต้องตกอยู่ในความลำเอียงเพราะกลัว (ภยากติ) นั้น เพราะกลัวคนที่มีพฤติกรรมล่องไปในทางจะทำความเสียหายแก่ผู้อื่นได้ เช่น บุคคลที่มีพฤติกรรมไม่เรียบร้อย, บุคคลที่มีทิวทัศน์ถือรั้น, บุคคลที่มีพรรคพวกและนิยมใช้กำลัง, บุคคลที่มีนิสัยดุดัน โหดร้าย หยาบคาย สามารถทำอันตรายถึงแก่ชีวิต ต่อการดำเนินชีวิตหน้าที่การงาน หรือทำอันตรายแก่พรหมจรรย์ได้<sup>๒๒</sup>

เมื่อพิจารณาเงื่อนไขที่ทำให้คนต้องตกไปในภยากติ จะพบว่า บางอย่างเป็นอันตรายในวงแคบ เช่น กลัวคนที่มีพฤติกรรมไม่เรียบร้อย จึงพยายามหลบหลีกออกไปให้ห่างได้ หรือกลัวคนที่มีทิวทัศน์ถือรั้น ถือความคิดของตนเป็นใหญ่ เราก็พยายามหลีกเลี่ยงได้ ไม่พยายามปะทะคารมด้วย แต่กรณีบุคคลที่มีพรรคพวกและนิยมใช้ความรุนแรง หรือที่มีนิสัยดุดัน โหดร้ายนั้น อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายในวงกว้างได้ เพราะบุคคลเหล่านั้นอาจใช้อำนาจหรืออิทธิพลข่มขู่ให้ต้องหวาดกลัวและยอมทำตาม จึงเกิดความลำเอียงเพราะกลัวได้ง่าย

## ๖. ผลของการมีอคติ

เมื่อบุคคลมีอคติ หรือลุแก่อำนาจอคติ ย่อมส่งผลให้เกิดการบิดเบือนโดยสิ้นเชิง สิ่งที่ถูกต้องกลายเป็นสิ่งที่ผิด สิ่งที่ดี กลายเป็นสิ่งที่ถูก ก่อให้เกิดความอยุติธรรม เกิดการแตกแยกแบ่งฝักฝ่าย ไม่มีความละเอียดต่อการกระทำกรรมชั่วหรือทุจริต ไม่เกรงกลัวผลของกรรมชั่ว บุคคลไม่ให้ความเคารพนับถือ เสื่อมยศ ตัวอย่างเช่น เรื่องราวต่างๆ ในสังคมไทยปัจจุบัน แต่ถ้าบุคคลไม่มีอคติ ย่อมได้รับโอกาสให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งสำคัญ เพราะพิสูจน์ได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความโปร่งใสเที่ยงธรรม เช่น กรณีพระอรหันต์ ๔๙๙ รูปเลือกพระอานนท์เข้าร่วมทำการสังคายนาพระธรรมวินัย เพราะมี

<sup>๒๑</sup> พุ. ธ. (ไทย) ๒๕/๔๒/๓๙.

<sup>๒๒</sup> วิ. ป. (ไทย) ๘/๓๘๒/๕๖๐.

คุณสมบัตินี้คือ ไม่ลู่อ่านาจอคติ ทั้ง ๔ ซึ่งพระพุทธองค์ตรัสว่า ผู้ใดไม่ประพฤติกว้างธรรม เพราะชอบ เพราะชัง เพราะกลัว เพราะหลง ยศของผู้นั้นย่อมเต็มเปี่ยม เหมือนดวงจันทร์ในวันข้างขึ้น ฉะนั้น<sup>๒๓</sup>

## ๗. การจัดการกับอคติ

อคติ เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสียมากมายกับสังคมองค์กรนั้น ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ต้องจัดการเพื่อให้สังคมองค์กรนั้นเจริญก้าวหน้ารุ่งเรือง มีความสุขสงบ มีความยุติธรรม เป็นระเบียบเรียบร้อย สมัคสมานสามัคคีกัน เคารพนับถือกันด้วยความจริงใจ เกียรติยศชื่อเสียงขจรกระจายไป ซึ่งการจัดการกระทำได้ด้วย

### ๗.๑ การป้องกันมิให้เกิด อคติ จากเหตุปัจจัยภายนอก

๗.๑.๑ **การไม่คบคนพาล** คือ การไม่เข้าพวก คบหรือล้อมเสพกับคนพาล เพราะคนพาลย่อมมีลักษณะ ๓ ประการ ได้แก่ มักมีความคิดชั่ว มักพูดคำชั่ว และมักทำสิ่งชั่ว เมื่อเข้าไปคบย่อมทำให้เรามีนิสัยเป็นเช่นนั้น และก่อให้เกิดอคติขึ้นได้ อีกทั้งเป็นต้นเหตุของภัย อุบัติหะ และอุปสรรคด้วย<sup>๒๔</sup>

๗.๑.๒ **การคบบัณฑิต (สัตบุรุษ)** เพราะบัณฑิตย่อมมีคุณสมบัตินี้ ๗ ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักประชุมชน และรู้จักคบบุคคล และมีลักษณะ ๓ ประการ ได้แก่ ให้สิ่งที่ให้ได้อย่าง ทำสิ่งที่ทำได้ยาก และทนสิ่งที่ทนได้อย่าง<sup>๒๕</sup> จึงเป็นเครื่องป้องกันการเกิดอคติต่างๆ ได้

๗.๑.๓ **การอยู่ในประเทศอันสมควร** หมายถึง อยู่ในสถานที่ที่บุคคลดำรงตนอยู่ในศีลธรรม มีความยุติธรรม สมานสามัคคีกัน ไม่เบียดเบียน คดโกงกัน ก็จะเป็นการป้องกันทางมาของอคติทั้งหลาย

๗.๑.๔ **การตั้งตนไว้ชอบ** คือ การดำรงตนอยู่ในศีลธรรม และดำเนินชีวิตแน่วแน่ในวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายที่ตั้งม ไม่เอนเอียงไขว่เขวออกนอกกรอบศีลธรรมที่ตนตั้งมั่นอยู่<sup>๒๖</sup>

<sup>๒๓</sup> วิ. ป. (ไทย) ๘/๓๘๖/๕๖๓.

<sup>๒๔</sup> มหาหมฏฐราชวิทยาลัย, **มังคลัตถปิณี แปล เล่ม ๑**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาหมฏฐราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔), หน้า ๒๑.

<sup>๒๕</sup> อัง. ทุกก. (ไทย) ๒๐/๑๓๖/๓๘๕.

<sup>๒๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓๘.

## ๗.๒ การป้องกันมิให้เกิด อกติ จากเหตุปัจจัยภายใน

### ๗.๒.๑ การมีสติสัมปชัญญะ

สติ หมายถึง ความระลึกได้ ความไม่เผลอ การคุมใจไว้กับกิจ หรือกมฺจิตไว้กับสิ่งที่เกี่ยวข้อง<sup>๒๗</sup> ส่วน สัมปชัญญะ หมายถึง ความรู้ตัวทั่วพร้อม ความรู้ตระหนักรู้ ความรู้ชัดเข้าใจชัด ซึ่งสิ่งที่นึกได้ และมีมากเท่ากับสติ<sup>๒๘</sup>

บุคคลผู้หมั่นฝึกฝนสติตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร ย่อมมีสติที่แก่กล้าเป็นสัมมาสติ ป้องกันมิให้โลภะ โทสะ โมหะ ทิฏฐิ หรือ อวิชชา เข้ามาทับทวมใจ ก่อให้เกิดอคติ คือ ความลำเอียงใดๆ ได้ เพราะสติที่ได้รับการฝึกฝนดีแล้ว จะเป็นเสมือนเชือกที่ป้องกันมิให้กระแสน้ำไหลเข้ามาทับทวมใจได้ จึงไม่สามารถก่อให้เกิดความลำเอียง นั่นเอง

๗.๒.๒ ใช้อุเบกขาธรรมสร้างจิตให้เป็นกลาง ซึ่งพระพรหมคุณาภรณ์ได้ให้ความหมายของ อุเบกขา ไว้ชัดเจนว่า

อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง, ความวางใจเฉยได้ ไม่ยินดียินร้าย เมื่อใช้ปัญญาพิจารณาเห็นผลอันเกิดขึ้นโดยสมควรแก่เหตุ และรู้ว่าพึงปฏิบัติต่อไปตามธรรม หรือตามควรแก่เหตุ นั้น, ความรู้จักวางใจเฉยดู เมื่อเห็นเขารับผิดชอบตนเองได้ หรือในเมื่อเขาควรต้องได้รับผลอันสมควรแก่ความรับผิดชอบของเขาเอง, ความวางที่เฉยคอยดูอยู่ในเมื่อคนนั้นๆ สิ่งนั้นๆ ดำรงอยู่หรือดำเนินไปตามควรของเขา ตามควรของมัน ไม่เข้าข้าง ไม่ตกเป็นฝ่ายใด ไม่สอดส่อง ไม่จู้จี้จ้วงจ้วง ไม่ก้าวก่ายแทรกแซง<sup>๒๙</sup> แต่ท่านได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สภาพจิตที่จะเป็นกลางได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัย สำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ (๑) ความเป็นอิสระ ไม่เกี่ยวเกาะผูกพันเป็นทาส และ (๒) ปัญญา ความรู้ความเข้าใจตามความเป็นจริง ซึ่งหากคุณธรรมทั้งสองนี้เกิด ก็จะส่งผลให้จิตมีภาวะเป็นกลางได้ เกิดเป็นอุเบกขาที่ถูกต้อง คือ จิตมีความสามารถที่จะจัดการกับปัญหาหรือสิ่งต่างๆ ตามเหตุผลตามธรรมชาติ โดยไม่มีอารมณ์ส่วนตัวเข้าครอบงำ ไม่หลงไปตามกระแส ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วยุบ อุเบกขาก็จะทำให้จิตวางท่าที่ต่อปัญหาอย่างไรเป็นกลาง ถูกต้อง เพราะพื้นฐานของจิตที่มีอุเบกขาเป็นจิตที่ตั้งงาม ไม่มีโทษ

การสร้างจิตให้มีภาวะอุเบกขา ต้องผ่านการฝึกฝนอบรมบ่อยๆ กับอารมณ์ที่มา กระทบแล้วให้รู้สึกข้ามพ้นอารมณ์ที่ชอบและไม่ชอบได้ จะเสริมสร้างจิตให้เกิดความเป็นกลาง ช่วยถ่วงดุลตราซังให้เที่ยงตรงได้ เพราะพ้นไปจากการเอาอารมณ์เป็นตัวตัดสินปัญหา แต่คอยวางท่าที่ ใคร่ครวญ และลงมือไปตามเหตุผลที่เหมาะสม ถูกต้อง และไม่ส่งผลให้เกิดความลำเอียง

<sup>๒๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๙.

<sup>๒๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๗๕.

<sup>๒๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖๒.

๗.๒.๓ **การมีความเห็นชอบ (สัมมาทิฐิ)** หมายถึง การเห็นถูกต้องตามทำนองคลองธรรม (ความหมายแนวโลกีย์) และการเห็นถูกต้องตามความเป็นจริง คือเห็นตรงตามสภาวะหรือเหตุปัจจัย (ความหมายตามแนวโลกุตตระ)<sup>๓๐</sup> การมีความเห็นชอบจะเป็นเครื่องป้องกันอคติได้ทั้งสองนัยยะ และยังเป็นเบื้องต้นแห่งกุศลธรรมทั้งปวงด้วย

๗.๒.๔ **การมีกุศลวิตก** คือ มีความตริที่ เป็นกุศล มีความนึกาคิดที่ ตั้งงามในจิตใจอยู่เสมอ ซึ่งมี ๓ ประการ ได้แก่ เนกขัมมวิตก (ความตริที่ปลอดจากกาม) อพยาบาทวิตก (ความตริที่ปลอดจากพยาบาท) อวิหิงสาวิตก (ความตริที่ปลอดจากการเบียดเบียน)<sup>๓๑</sup> ความตริที่ ตั้งงามนี้จะ เป็นธรรมสำหรับป้องกันอคติในระดับความนึกคิดของตนเอง

๗.๒.๕ **การมีสารถียธรรม** คือ มีธรรมที่เป็นเหตุหรือเป็นที่ตั้งแห่งการระลึกถึงกันที่พระพุทธองค์แสดงเพื่อใช้ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง หรือความลำเอียงอย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในสังคมนั้น เพื่อยุติปัญหาและสร้างความรัก สามัคคีในหมู่มากยิ่งขึ้น ซึ่งมีอยู่ ๖ ประการ ได้แก่ (๑) ตั้งเมตตาทายกรรม ช่วยชวนชวยกิจธุระของเพื่อนทั้งต่อหน้าและลับหลัง เช่น พยาบาลคนที่เจ็บป่วย (๒) ตั้งเมตตาวจีกรรม ช่วยชวนชวยกิจธุระของเพื่อนทั้งต่อหน้าและลับหลัง เช่น กล่าวตักเตือน แนะนำ (๓) ตั้งเมตตาโมหกรรม คิดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อน (๔) แบ่งปันลาภที่ตนได้มาแล้วโดยชอบธรรม (๕) รักษาศีลของตนให้บริสุทธิ์เหมือนเพื่อน ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ หรือตำหนิจากผู้อื่นในเรื่องศีล (๖) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ต้องได้บทรูปในทิศทางเดียวกับเพื่อน ไม่ทะเลาะวิวาทกับใคร ซึ่งจะนำไปสู่ความแตกแยกรุนแรง<sup>๓๒</sup>

๗.๒.๖ **พรหมวิหารธรรม** หมายถึง ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐมีลักษณะเหมือนพรหม ประกอบด้วยธรรม ๔ ข้อ ได้แก่ (๑) เมตตา (ความรักใคร่ ปราบปรามให้ผู้อื่นเป็นสุข) (๒) กรุณา (ความสงสาร คิดจะช่วยผู้อื่นให้พ้นทุกข์) (๓) มุทิตา (ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) (๔) อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง พิจารณาสິงต่างๆ ด้วยเหตุผล) เมื่อบุคคลใช้พรหมวิหารธรรมให้ครบทั้ง ๔ และใช้อย่างถูกต้องก็จะป้องกันปัญหาเชิงอคติได้<sup>๓๓</sup>

### ๗.๓ การแก้ไขปัญหาคติ

๗.๓.๑ ใช้หลักไตรสิกขาในอริยมรรค เป็นธรรมลดละ และกำจัดให้หมดไปซึ่ง โสกะ โทสะ โมหะ ทิฎฐิ อวิชชา อันเป็นเหตุให้เกิดอคติ กล่าวคือ

<sup>๓๐</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรมฉบับขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๗๔๐.

<sup>๓๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๓๓.

<sup>๓๒</sup> ม. มู. (ไทย) ๑๒/๔๓๒/๕๓๑.

<sup>๓๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๑๒ - ๑๖.

ในส่วนของศีลสิกขา คือ การเจรจาชอบ ได้แก่ การเว้นได้จกาวจีทุจริต ๔ ประกอบด้วยวจีทุจริต ๔, การกระทำการงานชอบ ได้แก่ การเว้นได้จกกายทุจริต ๓ ประกอบด้วยกายทุจริต ๓, การเลี้ยงชีพชอบ ได้แก่ การเว้นจากมิจฉาชีพ ประกอบสัมมาชีพ

ในส่วนของจิตสิกขา คือ ความเพียรชอบ ได้แก่ การละได้ซึ่งมิจฉาวายามะ ประกอบด้วยสัมมาวายามะคือ สัมมัตถปธาน ๔, ความระลึกรชอบ ได้แก่ การกำจัดได้ซึ่งมิจฉาสติ และเจริญสัมมาสติ คือ สติปัฏฐาน ๔, ความตั้งจิตมั่นชอบ ได้แก่ การทำลายได้ซึ่งมิจฉาสมาธิ และเจริญสัมมาสมาธิคือ ฌาน ๔

ในส่วนของปัญญาสิกขา คือ ความเห็นชอบ ได้แก่ การมีปัญญาจักขุแห่งตลอดซึ่งสังขะ ๔ และทำลายความมืดคือ อวิชชาเสียได้, การยกจิตขึ้นตรีกเนอญูในทางไปนิพพาน และกำจัดมิจฉาสังกับปะออกเสียได้

ทั้งสามส่วนนี้ คือไตรสิกขาในอริยมรรค ที่ใช้ลดละ และกำจัดให้หมดไปซึ่งเหตุแห่งการเกิดอคติ ๔<sup>๓๔</sup>

นอกจากนี้ เรายังสามารถจะจัดการกับ จันทรคติ อันมีความโลภเป็นมูลเหตุ ด้วยการให้ทาน ซึ่งการให้ทานเป็นการบรรเทาความโลภความตระหนี่ออกจากใจของภาวะผู้นำที่เป็นผู้ให้ด้วย ดังมีข้อความปรากฏในอรรถกถาขุททกนิกายจริยาปิฎกว่า “ทานเป็นปฏิปักษ์ต่อความโลภ”<sup>๓๕</sup> “ทานมีการบริจาคเป็นลักษณะ มีการกำจัดความโลภความอยากได้เป็นหน้าที่”<sup>๓๖</sup>

จัดการกับ โทสะคติ อันมีความโกรธเป็นมูลเหตุ ด้วยการเจริญเมตตา ซึ่งการเจริญเมตตา ย่อมทำให้เกิดจิตมีลักษณะเกื้อกูล มีหน้าที่ในการน้อมประโยชน์เข้ามาให้แก่บุคคลโดยถ้วนทั่ว มีการกำจัดความอาฆาตเป็นผล มีการเข้าไปสงบความพยาบาทเป็นสมบัติ และมีการเกิดความเสนหาเป็นตัววิบัติ<sup>๓๗</sup>

จัดการกับ โมหคติ และภยาคติ อันมีความหลงเป็นมูลเหตุ ด้วยปัญญา ซึ่งการเจริญปัญญา ย่อมทำให้เกิดความรู้ เข้าใจชัดเป็นลักษณะ มีการกำจัดความมืดที่ปกปิดความจริงเป็นกิจ และมีความไม่หลงเป็นผล<sup>๓๘</sup>

<sup>๓๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **รู้หลักก่อนแล้วศึกษาและสอนให้ได้ผล**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวัยจำกัด, ๒๕๕๗), หน้า ๘๖ - ๘๗.

<sup>๓๕</sup> ชู.จริยา.อ. (บาลี) ๑/๓๕๑, ชู.จริยา.อ. (ไทย) ๘/๓/๖๑๖.

<sup>๓๖</sup> ชู.จริยา.อ. (บาลี) ๑/๓๒๘, ชู.จริยา.อ. (ไทย) ๘/๓/๕๗๘.

<sup>๓๗</sup> พระพุทธโฆสจารย์, **วิสุทธิมรรคแปล ภาค ๑ เล่ม ๒**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑.

<sup>๓๘</sup> พระพุทธโฆสจารย์ วจนา, **คัมภีร์วิสุทธิมรรค**, สมเด็จพระพุทธปาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร) แปลและเรียบเรียง, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๗๓๓.



**จักรกฤษณ์ ดาวโรสง** ได้เสนอแนวทางการแก้ไขอคติไว้ว่า ในยุคนี้ มนุษยชาติต้องใช้สติปัญญา และสามัคคีกัน ขจัดสิ่งทั้งปวงที่ก่อให้เกิดความแตกแยกรวมถึงการขจัดอคติทุกชนิดด้วย ไม่ว่าจะเป็นอคติทางด้านเศรษฐกิจ การศึกษา สิว เชื่อชาติหรือศาสนา อคติและความบ้าคลั่งทุกชนิด เป็นสิ่งทำลายล้างรากฐานความเป็นปึกแผ่นของมนุษย์ ฉะนั้น มนุษย์จะต้องปลดตนเองให้หลุดพ้นจากอุปสรรคเหล่านี้ให้ได้ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของมนุษยชาติ จะได้กลายเป็นความจริง

มนุษย์เราชอบความยุติธรรม รักความซื่อสัตย์ และเกลียดชังความลำเอียง แต่การที่เราจะสร้างความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ และหลีกเลี่ยงความลำเอียงได้นั้นเป็นเรื่องค่อนข้างยาก วิธีเดียวที่ทำได้ คือ การฝึกฝนจิตใจให้หนักแน่น โดยยึดหลัก การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เราเกลียดชังความลำเอียงหรือความอยุติธรรมอย่างไร คนอื่นก็เกลียดชังความลำเอียง ความอยุติธรรมเช่นเดียวกับเรา อย่างไรก็ตาม วิธีแก้ไขข้ออคติแต่ละประเภทที่เกิดขึ้นก็สามารถทำได้เช่นกัน ดังนี้

๑) ฉันทาคติ แก้ไขโดยการฝึกทำใจให้เป็นกลาง โดยการปฏิบัติต่อทุกคนให้เหมาะสมเหมือนกัน ต้องไม่ประมาท ไม่เผอเรอ และต้องมีสติอยู่เสมอว่ากำลังทำอะไรกับใคร

๒) โทสาคติ แก้ไขโดยการทำใจให้หนักแน่น ใจเย็น ใจมั่น ไม่วู่วาม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และพยายามแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน

๓) โมหาคติ แก้ไขได้โดยการเปิดใจให้กว้าง ทำใจให้สงบ มองโลกในแง่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และต้องศึกษาสิ่งที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องให้ดี

๔) ภยาคติ แก้ไขได้โดยการพยายามฝึกให้เกิดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ กล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ดีงาม....”<sup>๓๙</sup>

## ๘. บทสรุป

จากการนำเสนอประเด็นปัญหาที่ว่า “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการอคติ” พบว่า ผู้นำเชิงพุทธที่ไม่มีอคติ จะเป็นผู้นำสังคมองค์กรที่ดีงาม สามารถนำพาองค์กรทุกระดับให้เจริญรุ่งเรือง มีความสุขสงบ เกิดความยุติธรรม สนิทสามัคคีปรองดอง มีหิริ โอตตปปะ ชื่อเสียงเกียรติยศฟุ้งซจรกระจาย เพราะผู้นำเชิงพุทธมีความสมบูรณ์ด้วยหลักการเป็นผู้นำ คือ (๑) จักขุมา ความเป็นผู้มีปัญญา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (๒) วิฐุโร ความเป็นผู้รอบรู้ ชำนาญในการจัดการ (๓) นิสสยสัมปันโน ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น (๔) เป็นผู้ยึดหลักธรรมาธิปไตยในการบริหารจัดการ และ (๕) มีหลักธรรมคือ พละ ๔ เป็นพลังช่วยทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง

<sup>๓๙</sup> จักรกฤษณ์ ดาวโรสง. ความหมายและประเภทของอคติ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [www.pm.ac.th/jk/lesson๓/So๐2.html](http://www.pm.ac.th/jk/lesson๓/So๐2.html) [๒๙ มี.ค.๕๔].

ไม่มี อคติ ที่เป็นธรรมเครื่องบั่นทอนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารจัดการด้วย หรือมีวิธีที่จะจัดการกับอคติ โดย (๑) มีการไม่คบคนพาล การคบบัณฑิต การอยู่ในประเทศอันสมควร และการตั้งตนไว้ชอบ เป็นหลักธรรมในการปฏิบัติเพื่อป้องกันมิให้เกิดอคติ จากเหตุปัจจัยภายนอก (๒) การมีสติสัมปชัญญะ การใช้อุเบกขาธรรมสร้างจิตให้เป็นกลาง การมีความเห็นชอบ การมีกุศลวิตก การมีสาราณียธรรม การมีพรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมในการปฏิบัติเพื่อป้องกันมิให้เกิดอคติ จากเหตุปัจจัยภายใน (๓) ใช้หลักไตรสิกขาในอริยมรรคเป็นหลักธรรมลดละ และกำจัดให้หมดไป ซึ่ง โลภะ โทสะ โมหะ ทิฏฐิ และอวิชชา อันเป็นเหตุให้เกิดอคติ

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาบาลีและภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** ๒๕๐๐. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

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

\_\_\_\_\_ . **อรรถกถาภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒.

มหาหมกุฏราชวิทยาลัย. **อรรถกถาภาษาไทย ฉบับมหาหมกุฏราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาหมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔.

#### ข. ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐.

\_\_\_\_\_ . **รู้หลักก่อนแล้วศึกษาและสอนให้ได้ผล**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สายจำกัด, ๒๕๔๗.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์. ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐ กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส อาร์. ฟรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

\_\_\_\_\_ . **พจนานุกรมพุทธศาสตร์. ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส อาร์. ฟรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

\_\_\_\_\_ . **พุทธธรรมฉบับขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙.

พระพุทโธสภาจารย์ รจนา. **คัมภีร์วิสุทธิมรรค**. สมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร) แปลและเรียบเรียง. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๕๑.

อรรถชัย ชื่นมณฺษย์. **จิตวิทยาอดีต**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๖.

**(๒) วิทยานิพนธ์**

พระสามารถ อานนุโท, **ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม**, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

**(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์**

จักรกฤษณ์ ดาวไธสง. **ความหมายและประเภทของอคติ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [www.pm.ac.th/jk/lesson๓/S๐๐๒.html](http://www.pm.ac.th/jk/lesson๓/S๐๐๒.html) [๒๙ มี.ค.๕๔].