

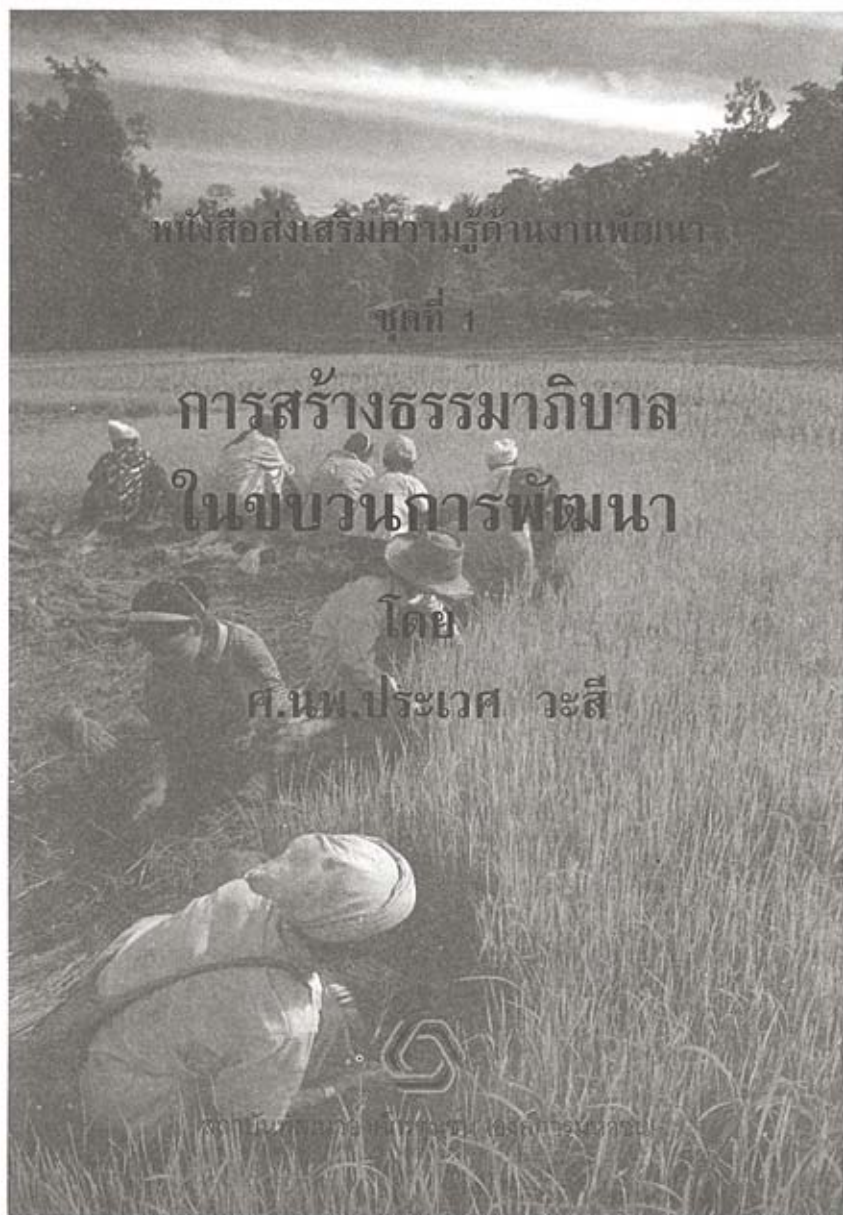
หนังสือส่งเสริมความรู้ด้านงานพัฒนา ชุดที่ 1

# การสร้างธรรมาภิบาล ในกระบวนการพัฒนา

โดย : ศ.นพ.ประเวศ วะสี



สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)





หนังสือส่งเสริมความรู้ด้านงานพัฒนา ชุดที่ 1  
การสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนา

โดย : ศ.นพ.ประเวศ วะสี

ถอดเทป : อรุณี วงศ์มานิตย์

ตรวจทาน/เรียบเรียง : พรรณทิพย์ เพชรมาก

พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2545

จำนวน 10,000 เล่ม

ผลิตโดย : หน่วยประชาสัมพันธ์ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

2044/28-33 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10320

โทร. : 0-2718-0911 ต่อ 209

โทรสาร : 0-2718-0937

WWW.codi.or.th

Email : codi@codi.or.th



## คำนำ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน หรือ พอช. มีสถานะเป็น “องค์การมหาชน” ซึ่งเป็นองค์การของรัฐ จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2543 และเริ่มดำเนินงานอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2543 โดยมีภารกิจเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนและประชาสังคม ทั้งในชนบทและในเมือง พอช.อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลังมาจนถึงเดือนตุลาคม 2545 ปัจจุบันสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ด้วยภารกิจที่กว้างขวางเช่นนี้ พอช. จึงมีทิศทางการดำเนินงานในลักษณะเปิดกว้างให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในทุกระดับ มีการกระจายอำนาจการบริหารสู่ท้องถิ่น สร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นองค์กรของประชาชนอย่างแท้จริง

จากองค์ประกอบของภารกิจอันหลากหลายนี้ “การเรียนรู้ร่วมกัน” นับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่ง พอช. ได้ดำเนินการมาโดยตลอด จึงได้จัดทำสื่อหลากหลายรูปแบบทั้งวิดิทัศน์ วารสาร บทเพลง ฯลฯ รวมทั้งการผลิต “หนังสือส่งเสริมความรู้ด้านงานพัฒนา” ที่จะเลือกสรรเรื่องราวที่มีประโยชน์ต่อขบวนการพัฒนาออกเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง



การเริ่มต้นชุดที่ 1 ด้วยเรื่อง “การสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนา” ก็เพื่อนำเสนอประเด็นการบริหารจัดการแบบใหม่ ที่เน้นในเรื่องของความถูกต้อง และหวัง “ผลสำเร็จ” เพื่อคนส่วนใหญ่เป็นที่ตั้ง อันเป็นสาระสำคัญยิ่งของการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ทำงานร่วมกับประชาชน

สำหรับ พอช. และองค์กรชุมชน ได้มีการนำเรื่อง “ธรรมาภิบาล” ไปสู่กระบวนการเรียนรู้ เพื่อจะสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนาร่วมกัน โดยได้รับความกรุณาจาก ศ.นพ.ประเวศ วะสี ราชภัฏรำไพพรรณี ในการไปบรรยายพิเศษในหัวข้อการสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนา ให้กับคณะกรรมการผู้นำองค์กรชุมชน ตลอดจนผู้บริหารของสถาบันฯ ฟัง เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2545 ณ โรงแรมวังธารา แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดฉะเชิงเทรา

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางขึ้น จึงได้รวบรวมเป็น “หนังสือส่งเสริมความรู้ด้านงานพัฒนา ชุดที่ 1” เผยแพร่สู่องค์กรชุมชนและองค์กรภาคี ตลอดจนสาธารณชนและผู้สนใจทั่วไป เพื่อได้เรียนรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนาร่วมกัน สถาบันฯ ขอขอบพระคุณ ศ.นพ.ประเวศ วะสี เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้ความรู้และข้อคิดอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อขบวนการพัฒนาในครั้งนี้

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)



## สารบัญ

คำนำ	3
ความหมายของธรรมาภิบาล	8
การเอาผลเป็นตัวตั้ง	9
จิตสำนึกใหญ่	11
ระบบที่มีองค์ประกอบครบถ้วน	15
จุดคานงัด	16
การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ	18
บทสรุป	19
ยุทธศาสตร์ของการสร้างธรรมาภิบาล	22



## การสร้างธรรมาภิบาล ในขบวนการพัฒนา

ถ้าดูเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นวิกฤตการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ก็มีอยู่มากมาย เช่น ความยากจน ความยุติธรรมในสังคม การทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ยาเสพติด โรคเอดส์ การโดนเอาเปรียบจากต่างชาติซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่รุนแรงมาก ต่างชาติกำลังรุกเข้ามายึดธนาคาร ยึดอุตสาหกรรม ยึดการค้าปลีก ยึดฐานทรัพยากรที่เป็นความหลากหลายทางชีวภาพ ที่ดินต่าง ๆ เราสู้ได้น้อยมากเพราะเขาได้ใช้กฎที่สร้างขึ้นมาเองที่เรียกว่า “องค์การโลกบาล” เช่น WTO IMF World Bank ต่าง ๆ ถ้าเราต่อสู้ป้องกันตัวเองไม่ได้ ไม่มีภูมิคุ้มกันตัวเอง คนไทยจะถูกใช้งานหนักเหมือนวัวเหมือนควาย เรียกว่า “Fully employed” มุ่งงานเต็มมือ แต่ผลประโยชน์เขาเอาไปหมด ถ้าเปรียบเทียบกับสัตว์ที่อยู่ในป่าหากินไปเหน้อยก็พัก กับการทำงานที่หนักเหมือนวัว ควาย ก็จะเห็นว่าแตกต่างกัน

ทางเดียวที่จะต่อสู้คือ องค์กรชุมชนเข้มแข็ง ผมเรียนมาทางชีววิทยา เห็นได้ว่าในสังคมไม่มีระบบที่ดีที่สุด แต่ในทางชีววิทยาระบบที่ดีที่สุดคือ ระบบตัวของมนุษย์ เพราะมีวิวัฒนาการมา 3,500 ล้านปี ในระบบชีววิทยาจะมีหน่วยที่เป็นระบบพื้นฐาน (basic unit) คือ เซลล์



จะเป็น basic unit ที่ไม่ใช่ขบวนการต่าง ๆ ที่ล่องลอยไปตามชะตากรรม ในทางสังคม basic unit คือ “ชุมชน” อาจมีขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ต่างกัน ระบบของเซลล์จะมีการแลกเปลี่ยนกับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา แต่ไม่ใช่ freeflow ถ้า freeflow เมื่อไรก็ตาย ในส่วนของชุมชนก็เช่นเดียวกัน ชุมชนที่เข้มแข็งก็จะต้องมีการคัดเลือกให้อะไรเข้า อะไรออก ข้อมูลข่าวสารเงินทองต่าง ๆ เพื่อความคงอยู่ของชุมชน ตรงนี้จะเป็นภูมิคุ้มกันสิ่งที่ไม่ดี ทั้งยาเสพติด โรคเอดส์

ตรงที่ท่านกำลังทำกันอยู่เป็นเรื่องใหญ่ที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นเรื่องการทำให้ชุมชนเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ พึ่งดูแล้วเป็นเรื่องใหญ่โตมาก สิ่งที่ท่านทำได้สร้างโครงสร้างใหญ่ที่ถูกต้องแล้ว แต่เหลือการดูแลละเอียดว่าทำอย่างไรให้เรื่องทั้งหมดมันดีขึ้น ถูกต้องขึ้น ผู้คนมีความ



สูงขึ้น ที่จะพูดเรื่องธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนา ผมจะพูดใน 6-7 ประเด็นด้วยกัน

### 1. ความหมายของ “ธรรมาภิบาล”

เราต้องมองของเราเอง อย่าไปคิดว่าธรรมาภิบาลคืออะไร มีกี่ข้อ เราควรมองของเราเองเป็นลำดับ ข้อที่หนึ่งลองมองว่า “ธรรมะ” คืออะไร ธรรมะ คือ ความถูกต้อง ธรรมาภิบาล คือ การรักษาความถูกต้อง เพราะว่าทำอะไรที่จะสำเร็จจะต้องมีความถูกต้องทุกเรื่อง ในชีวิตเราต้องมีความถูกต้อง ในการงานเราต้องมีความถูกต้อง ท่านพุทธทาสจะพูดถึง สัมมัตตะที่แปลว่าความถูกต้อง สัมมัตตะ 10 คือ ความถูกต้อง 10 ประการ จากมรรคแปดแล้วเพิ่มอีกสองประการ เพราะฉะนั้นธรรมาภิบาล คือ การรักษาความถูกต้อง



## 2. การเอา “ผล” เป็นตัวตั้ง

ในขบวนการพัฒนาต้องเอา “ผล” เป็นตัวตั้ง หรือที่ทางบาลีเรียกว่า “ปฏิเวธ” ภาษาอังกฤษว่า “result oriented” ต้องทำงานให้ได้ผล ถ้าไม่ได้ผลก็ไม่เป็นธรรมาภิบาล การทำงานให้ได้ผลดีเป็นการบอกว่าทฤษฎีนั้นถูกต้อง ปฏิบัติถูกต้อง ถ้าไม่ถูกต้องก็ไม่ได้ผลดี เพราะว่าการเถียงกันเชิงความคิดมันจะตกลงกันไม่ได้ ตามหลักกาลามสูตรไม่ได้บอกว่ายืนยันจริงไม่จริง ถ้าปฏิบัติแล้วได้ผลดีจึงจะเชื่อได้ จะมีเหตุผลงดงามอย่างไรก็เชื่อไม่ได้ ในกาลามสูตรบอกว่า อย่าปลงใจเชื่อเพราะพูดตามกันมา อย่าปลงใจเชื่อเพราะตรรกะมันดีมันมีเหตุผล อย่าปลงใจเชื่อเพราะมันมีในตัวเรา อย่าปลงใจเชื่อเพราะได้ทำมันมาอย่างนั้น อย่าปลงใจเชื่อเพราะผู้พูดเป็นศาสดา เชื่อไม่ได้เลย จนกว่าจะปฏิบัติแล้วได้ผลดีจึงจะเชื่อว่ามันดี

ตรงนี้ท่านอาจารย์พุทธทาสได้พูดไว้เยอะ เรื่องการปฏิบัติและได้ผลดีจากการปฏิบัติ ท่านพูดไว้เรื่อง ปริยัติหรือทฤษฎี ปฏิบัติ และปฏิเวธคือได้ผล ระบบที่ไม่เน้นปฏิเวธ คือ ระบบราชการที่เน้นทำถูกต้องตามกฎระเบียบ การศึกษาก็เช่นเดียวกันไปไม่ถึงปฏิเวธ การศึกษาของเราจะเน้นที่ปริยัติหรือทฤษฎี ปฏิบัติก็ไม่ค่อยมีและไปไม่ถึงปฏิเวธ การเอาผล/ผลดีที่เกิดขึ้นกับประชาชนเป็นตัวตั้งเช่น ชุมชนเข้มแข็ง หายจน มีสังคมที่ดี ต้องสามารถวัดได้จากการทำ ที่นี้พอเอาผลเป็นตัวตั้งมันจะสะท้อนกลับมาสู่ความคิด สู้ตัวเรา ไม่อย่างนั้นเราจะเอาทฤษฎีเป็นตัวตั้ง ไม่ฟังคนอื่น ฉันทจะเอาอย่างนี้ บางทีก็เถียงกันอย่างเอาเป็นเอาตายเพราะทฤษฎี ไม่ได้ใส่ใจว่าจะเกิดผลดีกับประชาชน ถ้าใส่ใจว่าจะเกิดผลดีกับประชาชน จะต้องทำให้เกิดขึ้นเร็วเพราะประชาชนมีความทุกข์มาก เรื่องต่าง ๆ กำลังแย่มาก การทำลายสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ ต้อง



อย่าให้เวลานานเกินไป

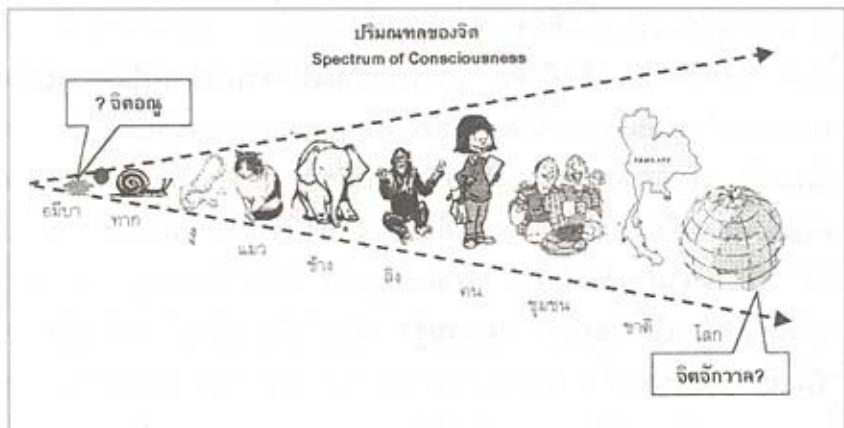
การจะทำผลดี ทำให้เราต้องคิดถึงคนอื่น เราต้องประนีประนอมกับคนอื่น NGOs ที่เป็นอย่างนั้นก็มี “ฉันทำอย่างนี้ เกาะติดอยู่อย่างนี้ เป็นเจ้าข้าวเจ้าของชุมชนนั้นเลย ไม่สนใจคนอื่น คนอื่น อย่ามายุ่งกับของฉัน” ไม่ได้คิดว่ามันจะขยายอย่างไรให้เต็มประเทศ เราต้องการให้ชุมชนเข้มแข็งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งชนบทและในเมือง ซึ่งถ้าอย่างนั้น แปลว่าเราต้องคบคนอื่น เราต้องคิดถึงคนอื่น มีใครบ้างที่ทำอยู่ ทำอย่างไรจะร่วมมือกันได้ แล้วจะได้เกิดผลได้มาก ๆ ถ้าเราเอาผลเป็นตัวตั้ง เราจะต้องประนีประนอมคิดถึงคนอื่นที่คิดต่างกับเรา มันจะได้ผลเยอะ ๆ ไม่งั้นเราจะเอาทฤษฎีเป็นตัวตั้ง เกาะอยู่ชุมชนเดียว แล้วเป็นเจ้าของชุมชนนั้นคนอื่นอย่ามาเกี่ยวข้อง เพราะฉะนั้นการเอาปฏิเวชหรือเอาผลเป็นตัวตั้งจึงเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาลของความถูกต้อง ซึ่งจะเข้ามากำหนดความรู้สึกนึกคิดของเรา





### 3. จิตสำนึกใหญ่

การทำงานใหญ่ ๆ ให้ได้ผล จิตสำนึกต้องใหญ่ เพราะความรู้สึกนึกคิดของคนจะไปตามจิตสำนึก ดังรูปภาพ



ตั้งแต่จิตของหมีบา จิตของทาก จิตของแม่ คนเราจะคิดได้ตามขนาดของจิต แม่ก็คิดได้อย่างแม่ ตัวทากก็คิดได้อย่างทาก ช้างก็คิดได้อย่างช้าง ลิงก็จะคิดได้อย่างลิง ที่นี้พอมาเป็นคนขนาดของจิตของคนจะต่างกันมาก ตั้งแต่ขนาดจิตของใจไปถึงขนาดจิตของพระพุทธเจ้า ตัวมนุษย์จะไม่วิวัฒนาการต่อไปอีกแล้ว มนุษย์เมื่อแสนปีเป็นอย่างไรก็จะเป็นอย่างนั้น ต่อไปอีกแสนปีข้างหน้าตัวมนุษย์ก็คงจะเป็นอย่างนี้ แต่จิตสามารถพัฒนาได้มาก พัฒนาได้ใหญ่โต ถ้าจิตเล็กก็จะคิดแบบเล็ก ๆ แบบแคบ ๆ แล้วจะขัดแย้งกับความเป็นจริง ความเป็นจริงคือทั้งหมดเป็นหนึ่งเดียวกัน บุขุไม่ได้คิดว่าคนอิรักเป็นหนึ่งเดียวกับแก แกก็จะบอมบ์ แต่ก็มีจิตของคนที่เห็นความเป็นหนึ่งเดียวของมนุษย์ทั้งหมด ของธรรม



ชาติทั้งหมด แล้วเกิดความรักเพื่อนมนุษย์ทั้งหมด รักธรรมชาติทั้งหมด จิตสำนึกมันใหญ่จึงเห็นความเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะมา กำหนดความรู้สึกนึกคิด

คนทำงานพัฒนาจิตสำนึกต้องใหญ่ เราอย่าไปพูดเป็นความรู้ ความรู้เรื่องนั้นเรื่องนี้ก็มีข้อ ท่องได้ มันไม่สำเร็จ เพราะจิตสำนึกจะเป็นตัวกำหนดความรู้สึกนึกคิด และเรากำลังทำงานที่สำคัญแต่ว่ายาก เพราะมันเกี่ยวกับเรื่องการคิด ซึ่งละเอียดอ่อนมาก การวิ่งไปทำโดยตรง ยังไม่พอ โดยเฉพาะเป็นองค์กรที่มีเงินด้วย จะเอาเงินไปสนับสนุน (support) คนอื่น จะรู้สึกถึงความมีอำนาจ การใช้อำนาจจะไม่เข้ากับเรื่อง ที่ทำ เรื่องนี้จำเป็นต้องฝึกฝน (Training) จิตสำนึกเป็นปัญญา ทุกวันนี้ คนที่กำลังเรียนรู้ทั้งโลกเขา “ความรู้” เป็นตัวตั้ง รู้มันรู้มัน แต่ไม่ได้เอา “ปัญญา” เป็นตัวตั้ง ผมคิดว่ามันกลับกันการเรียนรู้ควรจะต้องเอาปัญญา ขึ้นมาก่อนแล้วความรู้ตามมาทีหลัง

ทุกวันนี้ทั้งโลกเขาความรู้เป็นตัวตั้งแต่ไปไม่ถึงปัญญา โดนกิเลส จับกินหมด ตัวอย่างที่ดีคือพวกฝรั่ง ความรู้ที่สำคัญทางวิทยาศาสตร์ใน ยุโรป เอาวิทยาศาสตร์ไปทำเทคโนโลยีเกี่ยวโยงว่าพันคนอื่น แย่งดินแดน แย่งทรัพยากรเข้ามา เพราะโดนกิเลสจับกิน วิทยาศาสตร์เป็นความรู้ ไม่ใช่ปัญญา

เจ้าชายสิทธัตถะในขณะที่เป็นเจ้าชายอยู่ได้เรียนศิลปะวิทยาทั้ง 18 เรียนวิชาครบถ้วนหมดแล้ว เรียกว่าทรงมีความรู้ แต่ไม่ทรงมีปัญญา ปัญญาเกิดขึ้นเมื่อหนีออกจากวังไปเห็นคนจน คนแก่ คนเจ็บ

คนตาย จึงเกิดปัญญาขึ้นโดยการตั้งคำถาม ตั้งจินตนาการก่อนว่า ทำอย่างไรจึงจะพ้นทุกข์ได้ แต่ยังไม่ทรงมีความรู้ แล้วไปเที่ยวแสวงหา ความรู้อยู่หลายปี แต่ตอนนั้นเริ่มเกิดปัญญาแล้ว ความรู้ แปลว่า ฐ



เป็นเรื่อง ๆ แต่ปัญญา แปลว่า รู้ทั้งหมด เท่ากับความจริงทั้งหมดคือ ปัญญา เมื่อเข้าถึงความจริงทั้งหมดจะมีความรักผู้อื่น มีความเมตตา และตั้งคำถามประจำตัวได้ว่า “ฉันจะทำอะไรเพื่อผู้อื่นได้บ้าง” ถือว่าเป็นปัญญา แต่ถ้าตั้งคำถามว่า “ฉันจะเอาอะไรจากคนอื่นได้บ้าง” อันนี้เป็นอวิชา และขณะนั้นมหาวิทยาลัยทั้งหมดสอนแบบนี้เพื่อไปแข่งขันเพื่อจะไปเอาจากคนอื่น เขาสอนอวิชา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จึงทรงนิพนธ์ในพระมหาชนกเหมือนท่านฝันว่าอยากเห็น “มหาวิทยาลัย” เพราะมหาวิทยาลัยตอนนี้สอนเรื่องโมหะ ถ้า “วิชา” แปลว่า “ปัญญา” ตรงนี้เกิดไม่ยากถ้าเรารู้ว่าสำคัญและใช้การจัดการเข้าไป คือ คนเราควรที่จะเริ่มต้นเรียนการสัมผัสความรู้สึกของเพื่อนมนุษย์ มันจะเกิดปัญญา ไม่ใช่ไปเรียนท่องวิชา ความทุกข์ยากของมนุษย์ทำให้เกิดใจ รู้ความสัมพันธ์ของธรรมชาติทั้งหลาย รู้ทั้งหมด ซึ่งการจะรู้ทั้ง



หมดจิตใจจะเป็นอิสระ เกิดความรัก เกิดมิตรภาพอันไพศาลต่อเพื่อนมนุษย์  
ทั้งหมด ต่อธรรมชาติทั้งหมด แล้วจิตใจก็มีความสุข ซึ่งตรงนี้ต้องการ  
การจัดการ คุณจำลอง ศรีเมือง ตั้งโรงเรียนสอนผู้นำอยู่ที่เมืองกาญจน์  
คนไปเข้าอบรมกันมาก อบรมเรื่องว่าทำอะไรถึงจะลดความเห็นแก่ตัว  
การเห็นแก่ตัวมาก จิตสำนึกจะต่ำ ถ้าความเห็นแก่ตัวลด จิตสำนึก  
จะปลดปล่อยออกไปใหญ่ ธ.ก.ส. ก็จัดให้พนักงานไปอยู่กับชาวบ้านเพราะ  
จะได้เข้าใจชาวบ้าน มิฉะนั้นเราจะติดที่เรียนมา ถือทิวที่เรียนมาเป็นใหญ่

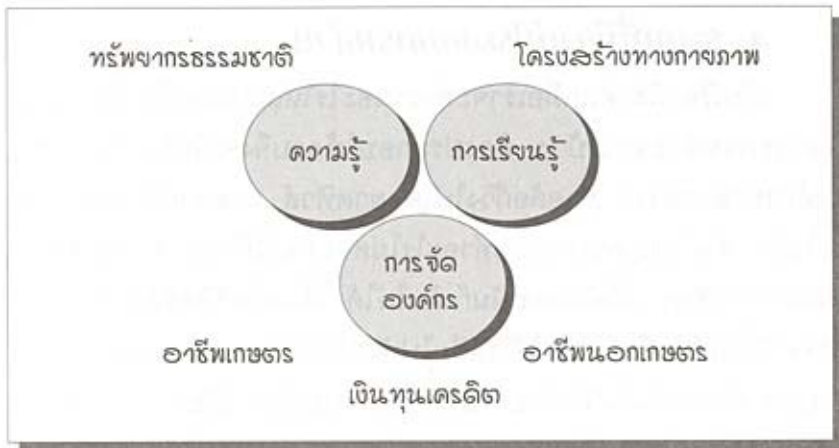
เรื่องนี้สำคัญมากเพราะจะเป็นการป้องกันโลกมนุษย์ที่จะก้าว  
ไปสู่วิกฤต เพราะจิตสำนึกมันเล็ก มีนักปราชญ์ฝรั่ง 3 คน คุยกันที่  
แคลิฟอร์เนียก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ถล่ม World Trade ประมาณสอง  
วัน 2 คนที่เป็นชาวยุโรปชื่อลาโซโล กับ โกลีบ กับคนอเมริกันชื่อ  
รัสเซลล์ คุยกันสองวันแล้วนำมาพิมพ์เป็นหนังสือไว้ ความตอนหนึ่งว่า  
อารยธรรมตะวันตกจะนำโลกไปสู่วิกฤต เพราะวัฒนธรรมบริโภคนิยมที่  
บริโภคนิยมมากขึ้น ๆ แล้วจะทำลายมากขึ้น ๆ นำไปสู่ความขัดแย้ง นำไปสู่  
สงครามเพราะตัวนี้เอง มนุษย์มีทางเดียวคือจำเป็นต้องปฏิวัติจิตสำนึก  
(Consciousness Revolution) ขยายจิตสำนึกให้ใหญ่ซึ่งมีหลายวิธี มีคน  
อเมริกันเป็นนักบินอวกาศชื่อมิคาอิลเชลล์ ไปอยู่ที่ดวงจันทร์แล้วมองมา  
เห็นโลกทั้งใบลอยฟ่องทำให้จิตเปลี่ยน เห็นเป็นโลกเดียวกัน คนทั้งหมด  
ธรรมชาติทั้งหมดเป็นหนึ่งเดียวกัน เมื่อกลับมายังโลกจึงเปลี่ยนแปลงโดย  
สิ้นเชิง เกิดจิตสำนึกใหญ่ คนทั้งหมดรักธรรมชาติทั้งหมดในโลก เรื่อง  
จิตสำนึกมาจากหลายทาง ผมเคยเขียนเอาไว้มีมากกว่า 10 วิธี มาจาก  
การเรียนรู้ มาจากการสัมผัสวัฒนธรรมชาติ มาจากการทำงาน มาจาก  
ศิลปะ ฯลฯ อยากจะฝากตรงนี้ไว้ว่าถ้าเราทำให้เกิดตรงนี้จะทำให้เกิด  
พลังในตัว ในองค์กร



#### 4. ระบบที่มีองค์ประกอบครบถ้วน

เป็นเรื่องที่สำคัญเมื่อเราจะทำงานอะไรให้เกิดผลจะต้องรู้ว่าระบบนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง ต้องประกอบให้ครบจึงจะไปได้ อย่างเช่น องค์ประกอบของรถ ขาดล้อก็วิ่งไม่ได้ ขาดพิวส์ ขาดสายไฟเส้นเดียวก็วิ่งไม่ได้ ส่วนใหญ่คนเราเวลาทำอะไรไม่ค่อยมองให้ครบ ทำที่เราสนใจเพียงอย่างเดียว เมื่อไม่ครบมันก็เดินไม่ได้ เรื่องนั้นก็ติดขัดเหมือนรถที่วิ่งออกไปไม่ได้หรือวิ่งไปได้ก็ไปเสียไปพังกลางทาง ระบบใหญ่ ๆ เช่น ระบบการศึกษาที่ไม่ได้คิดถึงองค์ประกอบให้ครบถ้วน เมื่อทำไปก็ติดขัด ถ้าเราจะทำอะไรต้องฝึกการมองการสร้างองค์ประกอบให้ครบ ซึ่งเมื่อองค์ประกอบครบก็จะง่าย เหมือนรถที่มีระบบซับซ้อนมาก แต่ถ้าระบบมันครบเราก็ไม่ต้องทำอะไรไขว่คว้าแจ็กก็วิ่งไปได้ ตัวอย่างการดูไม่ครบในเรื่องของการพัฒนาอย่างเรื่องชนบท องค์ประกอบจะมี 8 องค์ประกอบด้วยกัน แต่ราชการไปทำการพัฒนาเพียงอย่างเดียว หรือสองอย่างก็จะเดินไม่ได้/ติดขัด ถ้าไปดูมหาตมะ คานธี จะใช้วิธีไปอยู่กับชาวบ้านในชนบท ซึ่งไม่ประสบความสำเร็จเช่นกัน แต่เขาก็ได้เรียนรู้





จากแผนภาพองค์ประกอบของชนบทที่มี 8 อย่าง ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติ โครงสร้างทางกายภาพ ได้แก่ ถนน แหล่งน้ำ ไฟฟ้า ฯลฯ อาชีพการเกษตร อาชีพนอกการเกษตร และเงินทุน/เครดิต สิ่งที่รัฐบาลทำมากที่สุดคือ การสร้างโครงสร้างทางกายภาพ ซึ่งไม่ได้แปลว่าไม่ควรทำ แต่ถ้าทำอย่างนั้นเพียงอย่างเดียวการพัฒนาก็จะไม่สำเร็จ เพราะขาดองค์ประกอบที่สำคัญคือส่วนตรงกลางที่เป็นความรู้ การเรียนรู้ และการจัดการ อย่าง ธ.ก.ส. ถ้าทำเฉพาะเรื่องเงินทุน/เครดิตก็จะไม่สำเร็จ

### 5. จุดคานงัด (Crucial Component)

เมื่อเราดูองค์ประกอบทั้งหมดแล้วมาคิดว่าจุดคานงัดอยู่ตรงไหน เพราะเป็นจุดที่สำคัญ ซึ่งก็อยู่ตรงกลาง ตัวอื่นเป็นเพียงองค์ประกอบ ถ้าทำองค์ประกอบภายนอกทั้งหมดแต่ไม่ทำตรงกลางก็จะไม่สำเร็จ

จุดคานงัดที่สำคัญของการพัฒนา คือ ความรู้ การเรียนรู้ และการจัดการ เช่น



ทำเกษตรทำอย่างไร จัดการกองทุนอย่างไร ฯลฯ แต่ต้องแยก  
ระหว่างความรู้กับการเรียนรู้ เพราะแม้จะมีความรู้แต่ไม่มีการเรียนรู้ก็จะ  
ไม่สำเร็จ พระไตรปิฎกถือเป็นความรู้ แต่ถ้าคนไม่เรียน พระไตรปิฎกที่ตั้ง  
อยู่ในตู้ ในหอไตร พระไม่ได้เรียนรู้ก็ไม่มีประโยชน์ จากการพัฒนาที่  
ล้มเหลวทั่วโลกมาห้าสิบปีหรือครึ่งศตวรรษ เป็นเพราะว่าเข้าไปทำงาน  
พัฒนาโดยใช้ความรู้แต่ไม่เรียนรู้ เช่น มีความรู้ทางนิติศาสตร์ ทาง  
สังคมศาสตร์ที่เคยเรียนไว้ แล้วเอาความรู้ไปใช้ก็จะไม่สำเร็จ เพราะเรื่อง  
ต่าง ๆ ในความเป็นจริงจะไม่เหมือนกันเลยในแต่ละแห่ง สภาพแวดล้อม  
วัฒนธรรม เศรษฐกิจที่ไม่เหมือนกันเลย แต่ถ้าเอาความรู้ไปใช้โดยเบ็ด  
เสร็จก็เหมือนกับการใช้อำนาจจะไม่สำเร็จ จะต้องเรียนรู้ว่ามันเป็นอย่างไร  
เช่น รัฐบาลนายกฯ อานันท์ มีคนที่มีความรู้มาก แต่ถ้าไม่เรียนรู้การ  
แก้ปัญหาความยากจน ความยุติธรรมในสังคม ก็ไม่สามารถใช้ความรู้  
ไปแก้ไขได้

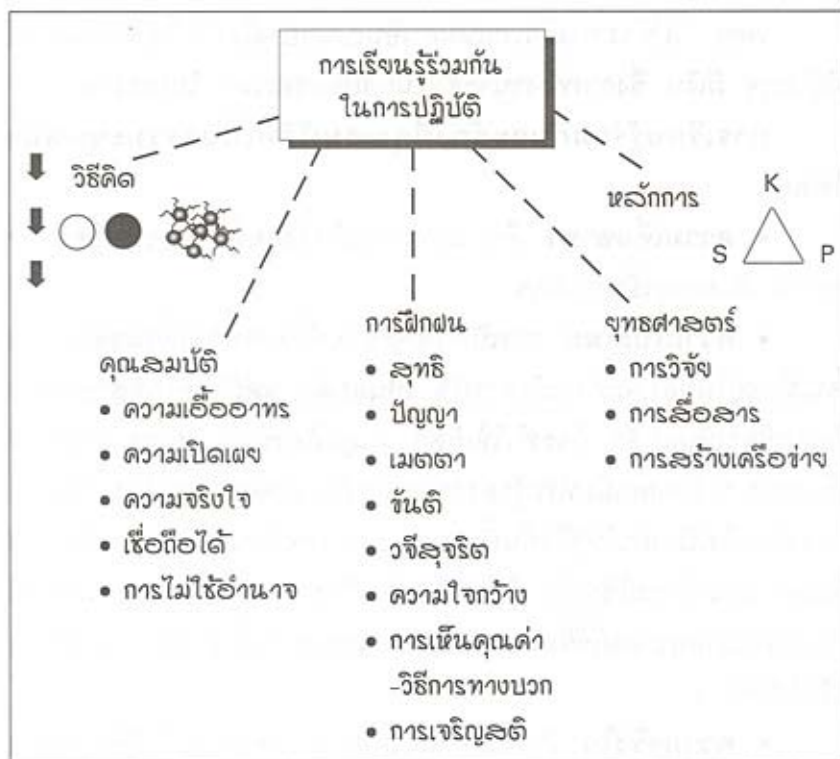




## 6. การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ

การทำงานร่วมกันจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว เกิดผู้นำธรรมชาติ ถ้ามีความรู้ก็จะช่วยต่อกระบวนการเรียนรู้ เช่น นำอัมพร ดั่งปาน ทำกลุ่มออมทรัพย์ก็มีความรู้เกิดขึ้น คนอื่นต้องเข้าไปเรียนรู้จึงจะสามารถทำได้ จะจัดการเรื่องเงินทุนเครดิต ก็ต้องอาศัยความรู้และการเรียนรู้ การที่รัฐบาลมุ่งสร้างวัตถุเพราะสร้างได้ง่าย ได้ผลประโยชน์ กินเปอร์เซ็นต์ กินทุกระดับ ใช้เงินมากแต่ได้ประโยชน์นิดเดียว

ขบวนการพัฒนาจะต้องเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interactive Learning Through Action) เป็นเรื่องที่ไม่สามารถใช้อำนาจของราชการไปแก้ได้ สถานการณ์ปัญหาปัจจุบันมีความซับซ้อนถ้าไม่เรียนรู้หรือเรียนรู้ของคุณเดียวก็แก้ไม่ได้ ต้องเรียนรู้ร่วมกัน หัวใจของการพัฒนา คือ การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ



**บทสรุป :** “*ธรรมาภิบาล คือ ความถูกต้อง ทำแล้วได้ผล คนมีความสุข*”

**วิธีคิด** เป็นเรื่องที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่ง ถ้าคิดแบบแยกขาวกับดำหรือคิดเป็นเส้นตรงลงล่างก็จะทำให้เกิดปัญหา เพราะความเป็นจริงไม่ได้ตายตัวว่าขาวหรือดำ แต่ธรรมะคือการรู้ว่าอะไรทำให้เกิดอะไร เป็นทางสายกลาง (มัชฌิมาปฏิปทา) ที่เคลื่อนไหว (dynamic) อยู่ตลอดเวลา มีการเชื่อมโยงว่าอะไรทำให้เกิดอะไร คนส่วนใหญ่จะคิดเชิงอำนาจ



พอข. ไปทำงานแล้วเราเห็นคนอื่นเป็นอย่างไร ไม่ใช่คิดว่าตัวเองมีอำนาจ มีเงิน ซึ่งการทำงานจะต้องนึกอยู่ตลอดเวลา ไม่ประมาณ

การเรียนรู้ร่วมกันจะต้องมีคุณสมบัติที่เป็นธรรมะชุดหนึ่งได้แก่

- ความเอื้ออาทร คือ คนทุกส่วนในสังคมต้องมีความเอื้ออาทรต่อกัน สังคมจะเป็นปกติสุข

- ความเปิดเผย การเปิดเผยจะช่วยกำหนดพฤติกรรมของทุกคนคนเมื่ออยู่ที่ลับจะทำอะไรตามใจ เห็นแก่ตัว แต่ถ้าอยู่ในที่สาธารณะก็ยากที่จะเห็นแก่ตัว ก็จะทำให้เกิดความถูกต้องขึ้นในองค์กร ถ้าทำให้เรื่องต่าง ๆ เปิดเผยเป็นที่รับรู้ของสาธารณะก็จะเกิดความถูกต้อง ยอมรับการทำอะไรเปิดเผยให้รู้ถึงกันทั้งหมด เช่น เคยมีความพยายามที่จะให้โรงพยาบาลรับคนไข้หนัก ถ้าโทรไปก่อนก็จะบอกว่าเตียงเต็ม แต่ถ้ามีการแจ้งในวิทยุว่าคนไข้ชื่อนี้กำลังจะไปโรงพยาบาลนี้เขาก็สามารถรับคนไข้ได้ ฯลฯ

- ความจริงใจ ถ้าโกหกก็จะเป็นภาวะ เพราะจำไม่ได้ว่าตัวเองพูดอะไรไป ถ้าจริงใจก็จะเบาตัว นำไปสู่การเชื่อถือได้

- ความเชื่อถือได้ (trust) ถ้าเชื่อถือได้จะทำให้เกิดความสุข ลดต้นทุนได้เป็นอันมาก การออกกระเปียบต่าง ๆ ขึ้นมาควบคุมมากมาย เพราะไม่มีความเชื่อถือ ทำให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายมหาศาล “ความเชื่อถือได้เป็นทุนของการพัฒนาที่ใหญ่หลวง”

- การไม่ใช่อำนาจ การใช้อำนาจไม่ใช่การเรียนรู้ ครูที่ใช้อำนาจเป็นครูที่ไม่เรียนรู้จากผู้อื่น

การฝึกฝน ธรรมะที่ต้องฝึกฝน/ฝึกปฏิบัติ ได้แก่

- สุทธิ หรือ ความบริสุทธิ์ ที่จะพึงมีให้แก่กัน ทั้ง ภาย วาจาใจ



- **ปัญญา** ความรู้รอบ เป็นแสงสว่างที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา
- **เมตตา** ถ้าโกรธก็จะไม่เกิดปัญญา
- **ขันติ** ต้องอดทนเพราะเรื่องการพัฒนาเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา
- **วิสุทธิจิต** การพูดความจริง พูดแล้วถูกกาลเทศะ บางเรื่อง

ถ้าพูดแล้วไม่ได้ประโยชน์ก็ไม่ควรจะพูด ไม่ต้องไปปะทะทุกเรื่อง ทำไปแล้วเหนื่อยแต่ไม่ได้ผล การพูดให้คนรู้เรื่องเป็นเรื่องสำคัญ การพูดของนักวิชาการใช้ภาษาที่คนทั่วไปฟังไม่รู้เรื่องก็ไม่เกิดประโยชน์ ความรู้ที่ดีต้องแปลให้คนเข้าใจได้ง่าย ๆ การพูดแล้วทำให้เกิดความเข้าใจอันดีเป็นการพูดที่มีประโยชน์





### ยุทธศาสตร์ของการสร้างธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

- 1) การวิจัย การวิจัยเป็นการแสวงหาความรู้ ทำให้เกิดความรู้
- 2) การสื่อสาร ทำอย่างไรที่จะให้รู้ถึงกันหมด ร่างกายมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย เซลล์ DNA จำนวนมหาศาล เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งไปกระทบกับภายนอกก็จะรู้ถึงกันหมดโดยอัตโนมัติ ถ้ามีการสื่อสารที่รู้ถึงกันหมดก็จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วม คิดจะแก้ปัญหาร่วมกัน

ผมและผู้นำชุมชนส่วนหนึ่ง (ครูบาสุทธินันท์, ครูสุรินทร์ กิจนิตยชัย ฯลฯ) ได้ไปพบอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ คุยกันเรื่อง “กรมประชาสัมพันธ์จะเป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นได้อย่างไร” ซึ่งปัจจุบันกรมประชาสัมพันธ์มีสถานีวิทยุ เครื่องมือ เจ้าหน้าที่ มากมายทั่วประเทศ ก็น่าจะดูว่าจะจะเป็น



ประโยชน์กับชุมชนได้อย่างไร ครูสุรินทร์ทำวิทยุชุมชนที่ชุมชนสาคดี มีคนในชุมชนมาใช้มากมายทั้งชาวบ้าน พระ ครู นำประวัติศาสตร์ท้องถิ่น สถานการณ์สิ่งแวดล้อม การทำมาหากินในชุมชน ธรรมชาติ มาสื่อสารกัน เพื่อให้เกิดจิตร่วมกัน กรมประชาสัมพันธ์มาว่าผิดกฎหมาย ทำถูกต้องแต่ผิดกฎหมายก็น่าจะมาพยายามร่วมกันให้ที่ร่ำผิดกฎหมาย ทำให้ถูกขึ้นมา

3) การสร้างเครือข่าย การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายทำให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน





“ธรรมาภิบาล” คือ การทำถูกต้อง คือ การใช้ธรรมะ ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝน การฝึกฝนจะทำให้ตัวเองสนุก ได้คิด ได้ลอง ได้ทบทวนอยู่ตลอดเวลา การทำอะไรก็ควรใช้หลักทำน้อยได้ผลมาก ไม่ใช่ทำมากได้ผลน้อย การมองเชิงบวก เห็นคุณค่าก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากกว่า การวิจัยไม่ควรเป็นการวิจัยเชิงลบ เช่น ประชาคมจังหวัดหนึ่งต้องการวิจัย ทำไม่กลุ่มคนต่าง ๆ ไม่เข้ามาร่วมงานสาธารณะ ปัญหาอยู่ที่ไหน ถ้าทำอย่างนี้ยิ่งจะทำให้คนไม่อยากจะเข้ามา แต่ถ้าเป็นการวิจัยไปค้นหาว่าในเมืองนี้มีใครทำอะไรดี ๆ อยู่บ้าง การเห็นคุณค่าทำให้คนเกิดความปลื้มใจ ทำให้มีพลัง มีพวกมากขึ้น เพราะการไปพยายามแก้ปัญหาเก่าจะทำให้เกิดการทะเลาะวิวาทกันมากขึ้น การรวมตัวกันทำสิ่งใหม่ที่ตีทำได้ง่ายกว่า

สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การเจริญสติ ซึ่งดูเหมือนง่ายแต่การทำยาก เพราะต้องดูจิตของตนเอง ฝึกดูจิตของตนเอง เพื่อให้เท่าทันมีสติ ถ้าเรารู้เห็นก็จะหยุด มองว่ามันเป็นเช่นนั้นเอง ซึ่งเรื่องนี้ถ้าทำได้ก็จะดีสำหรับตัวเอง พอทำทั้งหมด ทำแล้วได้ผลมีคนรักก็มีความสุข

ปาฐกถาพิเศษให้กับตัวแทนเครือข่ายองค์กรชุมชนและคณะกรรมการ  
กับผู้บริหารของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)  
ณ โรงแรมวังธารา แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดละโว้

“ขบวนการพัฒนาจะต้องเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interactive Learning Through Action) เป็นเรื่องที่ไม่สามารถใช้อำนาจของราชการไปแก้ได้ สถานการณ์ปัญหาปัจจุบันมีความซับซ้อน ถ้าไม่เรียนรู้หรือเรียนรู้อยู่คนเดียวก็แก้ไม่ได้ ต้องเรียนรู้ร่วมกัน หัวใจของการพัฒนาคือการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ”

ศ.นพ.ประเวศ วะสี