

ผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ: กรณีศึกษานายอานันท์ ปันยารชุน

Phronesis Leadership: Anand Panyarachun

Received 29 April 2021

Revised 9 July 2021

Accepted 29 April 2021

สมเกียรติ นากะโทก

สถาบันพระปกเกล้า

Somkait Nakatok

King Prajadhipok's Institute

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาชีวประวัติของนายอานันท์ ปันยารชุน ในฐานะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ (Wise Leadership) ตามแนวคิด The Six Abilities of Phronesis Leaders ของอิกุจิโร โนนาเกะ และอิโรทาเกะ ทาเคอูชิ โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง เพื่อพัฒนาตัวแบบของการศึกษาผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติและพัฒนาเป็นคู่มือการเรียนการสอน (teaching notes) เรื่องภาวะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสังคมไทย

ผลการศึกษาพบว่านายอานันท์ ปันยารชุน มีคุณลักษณะเป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ มีความสามารถในการคิดและตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดีแก่องค์กรและสังคม มีความสามารถเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์ และสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้านมีความสามารถในการสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีความสามารถในการสื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจ มีความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ และมีความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ยังพบว่า นายอานันท์ ปันยารชุน มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ (The leader) ปรากฏในการวิจัยถึง 9 ลักษณะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความตรงไปตรงมา (Frankness) การทำงานโดยมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Result oriented) การกล้าตัดสินใจ (decisiveness) การประนีประนอม (Compromise) ความมีสปิริตแห่งการทำงานเป็นทีม (Team spirit) มีภาวะผู้นำ (Leadership) มีความโปร่งใส (Transparency) และมียุทธวิธี (Strategy)

คำสำคัญ: ผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ, นายอานันท์ ปันยารชุน

Abstract

The research aims to study a biography and works of Anand Panyarachun by applying the concept of “wise leadership” The Six Abilities of Phronesis Leaders developed by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi to analyses Anand’s case study. It employs two methodologies: documentary research and semi-structured interview. This study will develop a model of wise leadership and trials it into a teaching notes on practical wise leadership that were appropriate and consistency to Thai context.

This research found that Anand Panyarachun is a wise leader by having 6 abilities of Wise leadership, including ability to make judgement on goodness; the ability to grasp the essence of particular situations/things; the ability to create ba; the ability to articulate the essence; the ability to exercise political power and the ability to foster phronesis in others. In addition, Anand Panyarachun was found to have nine characteristics of leadership in this research: vision, frankness, work with a focus on Result oriented, dare to make decisions, compromise, the spirit of teamwork, leadership, transparency and strategy.

Keywords: Wise leadership, Anand Panyarachun

บทนำ

บทบาทที่โดดเด่นตลอดอาชีพการทำงานคงปฏิเสธไม่ได้ว่านายอานันท์ ปันยารชุน คือข้าราชการผู้รับใช้ประเทศชาติด้วยวิชาความรู้ที่เพียบพร้อมจนบรรลุนายกรัฐมนตรีในตำแหน่งที่ 2 วาระ และงานในภาคเอกชนหลังจากลาออกราชการหลายแห่ง เช่น สหยูเนี่ยน, ไอบีเอ็ม, ธนาकरไทยพาณิชย์ หรือตำแหน่งประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นผู้นำที่คิดถึงประเทศชาติและผลประโยชน์ส่วนรวม (พนัส สิมะเสถียร, 2525) ดังประจักษ์ชัดที่พยายามใช้เครือข่ายของผู้คนที่รู้จักมักคุ้นสนิทสนมเป็นอย่างดีในสหรัฐอเมริกาให้มาช่วยเหลือแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ “ต้มยำกุ้ง” ที่ประเทศและคนไทยประสบวิกฤตใน ปี 2540 เป็นคนที่ยึดถือในความจริงโดยเชื่อมั่นว่าความจริงเป็นสิ่งที่ไม่ตาย การที่นายอานันท์ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้งทำให้เขาเป็นคนที่กล้าตัดสินใจในเรื่องที่กระทบหรือที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม ซึ่งจากบทบาททั้งทางการเมืองและข้าราชการที่เป็นกลไกการบริหารแห่งรัฐและบทบาทของผู้บริหารภาคเอกชน ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้ส่งผลให้นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติอย่างโดดเด่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณูปการต่อสังคมไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาประวัติของนายอานันท์ ปันยารชุน ในฐานะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติผ่านกรอบแนวคิดความเป็นผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ 6 ด้าน (The Six Abilities of Phronesis Leaders) ของอิคุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และ ฮิโรทาเกะ ทาเคเออุชิ (Hirotaka Takeuchi) เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นต้นแบบของการศึกษาผู้นำและพัฒนาไปสู่คู่มือการเรียนการสอน (teaching notes) เรื่องภาวะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสังคมไทย

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่ศึกษาประวัติของนายอานันท์ ปันยารชุน ในฐานะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ รวมทั้งมุ่งวิเคราะห์แนวคิดและหลักการทำงานของนายอานันท์ ปันยารชุน ตามกรอบแนวคิดผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ 6 ด้าน (The Six Abilities of Phronesis Leaders) ของอิคุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และฮิโรทาเกะ ทาเคเออุชิ (Hirotaka Takeuchi) เพื่อพัฒนาไปเป็นต้นแบบการศึกษาผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยดังกล่าว ดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการวิจัยจากเอกสาร (Documentary research) โดยการสำรวจหนังสือ บทความวิชาการ งานวิจัย เอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องใน 3 ส่วนสำคัญ คือ 1.1) บริบททางการเมือง สังคม ประวัติศาสตร์ กฎหมายและสังคมของไทยในช่วงการดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีทั้ง 2 สมัย 1.2) ชีวิตประวัติของนายอานันท์ ปันยารชุน ในฐานะต้นแบบผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ และ 1.3) ศึกษาแนวคิดผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ 6 ด้าน (The Six Abilities of Phronesis Leaders)

2) การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร (Documentary research) จากข้อ 1) ของนายอานันท์ ปันยารชุน ในฐานะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติตามกรอบแนวคิดการวิจัย

3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยการสัมภาษณ์นายอานันท์ ปันยารชุน เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2563 ณ บริษัทสหยูเนี่ยน จำกัด (มหาชน) ด้วยคำถามกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured questions)

ผลการวิจัย

ชีวิตประวัติและการพัฒนาต้นแบบการศึกษาของผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ (The Wise Leadership) ของนายอานันท์ ปันยารชุน ผ่านการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ 6 ด้าน (The Six Abilities of Phronesis Leaders) ของอิคุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และ ฮิโรทาเกะ ทาเคเออุชิ (Hirotaka Takeuchi)

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ประวัตินายอานันท์ ปันยารชุน และ 2) ตัวแบบการศึกษาผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติดังนี้

1.ประวัตินายอานันท์ ปันยารชุน

ความเป็นผู้นำของนายอานันท์ ปันยารชุน มีจุดเริ่มต้นจากประสบการณ์ชีวิตตั้งแต่วัยเด็กที่หล่อหลอมให้เป็นผู้แก้ปัญหาเชิงปฏิบัติ จากการศึกษาประวัติชีวิตเริ่มต้นในปีที่ประเทศไทยมีเหตุการณ์สำคัญทางการเมืองคือเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองโดยคณะราษฎร (2475) ซึ่งนายอานันท์ ปันยารชุนเกิดเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2475 เป็นบุตรของพระยาปริชานุสาสน์ (เสรีญ ปันยารชุน) ส่วนมารดาเป็นคนในตระกูลโชติกเสถียร และเป็นบุตรคนสุดท้ายของครอบครัวในจำนวนพี่น้อง 12 คน

นายอานันท์ ปันยารชุน เข้าสู่วัยเรียนในช่วงที่สังคมไทยอยู่ในภาวะยุ่งยาก ท่ามกลางสงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่มจากโรงเรียนประถมเล็ก ๆ แห่งหนึ่งบนถนนสุรศักดิ์ ที่เชื่อมต่อระหว่างถนนสีลมและถนนสาทรในปี 2486 และเรียนต่อชั้นมัธยม 1-3 ที่โรงเรียนอานวยศิลป์ หลังจากนั้นก็ย้ายไปเรียนต่อที่โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัยจนจบมัธยม 7 ในปี 2491 และเมื่อสงครามโลกสิ้นสุดไม่นาน บิดามารดาจึงตัดสินใจส่งเขาไปศึกษาต่างประเทศ ซึ่งช่วงเวลา 7 ปีที่อยู่ประเทศอังกฤษ สังคมไทยอยู่ช่วงปลายความขัดแย้งรุนแรงระหว่างชั่วคราวเมือง กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคใหม่จากอิทธิพลของสหรัฐอเมริกา เริ่มจากสงครามเกาหลีและเข้าสู่ยุคเริ่มต้นสงครามเวียดนาม

หนังสือ Knopf Guide : Thailand (Knopf Guide, 2005) กล่าวถึงสังคมไทยในช่วงเวลานั้นว่าเป็นช่วงของ Power struggle “ระบบการปกครองไม่มั่นคงที่สุดช่วงหนึ่งในประวัติศาสตร์ มาจากความขัดแย้งทางการเมืองอย่างรุนแรงและกินเวลายาวนาน” (ประสาร มฤคพิทักษ์ และคณะ, 2541) ช่วง The Pacific War และเมื่อสงครามโลกสิ้นสุด ประเทศไทยก็เข้าสู่อีกช่วงประวัติศาสตร์ ให้ชื่อว่า The New King เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เสด็จขึ้นครองราชย์เมื่อปี 2490 และนายอานันท์ ปันยารชุน เดินทางไปศึกษาระดับมัธยมที่อังกฤษ (ปี 2491) ณ Dulwich College โรงเรียนประจำชื่อดังของประเทศอังกฤษ นายอานันท์ ปันยารชุน ใช้เวลาศึกษาที่โรงเรียน Dulwich College เป็นเวลา 4 ปี และสอบเข้าเรียนกฎหมายที่ Cambridge University และจบการศึกษาในปี 2498 หลังจากนั้นเริ่มต้นชีวิตทำงานเป็นข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเป็นช่วงที่สังคมไทยกำลังเผชิญกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเป็นระยะเปลี่ยนผ่านทางการเมือง (Dominic Faulder, 2018) ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายความสามารถและสติปัญญาที่นายอานันท์ ปันยารชุน จะได้พัฒนาความเป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติของตนเอง

ยุคต้นของสงครามเวียดนาม อานันท์ ปันยารชุน ได้ดำรงตำแหน่งเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศในรัฐบาลของนายถนัด คอมันตร์ (2502-2507) พร้อม ๆ กับบทบาทเป็นทีมงานคณะทูตถาวรแห่งประเทศไทยประจำสหประชาชาติ (United Nation) ณ นครนิวยอร์ก จากนั้นไม่นานก็ได้รับตำแหน่ง

เอกอัครราชทูตไทยประจำสหประชาชาติ (2510-2515) และนายอานันท์ ปันยารชุน ก็มีบทบาทมากขึ้นในช่วง ดร.ถนัด คอมันตร์ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ

ประวัติอย่างเป็นทางการที่ปรากฏใน website ของสหประชาชาติ ในฐานะประธานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง ด้านภัยคุกคาม ความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลง องค์การสหประชาชาติ (Chairman, High-level Panel on Threats, Challenges and Change United Nation 2003-2004) ระบุว่านายอานันท์ ปันยารชุน มีประสบการณ์ที่สหประชาชาตินานถึง 12 ปี (2507-2519) และในปี 2518 นายอานันท์ ปันยารชุน ก็มีบทบาทสำคัญที่ควรบันทึกไว้คือเป็นหัวหน้าคณะผู้แทนไทยในการเจรจาเปิดความสัมพันธ์ทางการทูตกับสาธารณรัฐประชาชนจีนและปูทางให้หม่อมราชวงศ์คึกฤทธิ์ ปราโมช นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเดินทางไปสถาปนาความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ

นายอานันท์ ปันยารชุน ลาออกจากราชการในปี 2522 และเข้าสู่ภาคเอกชน โดยรับตำแหน่งเป็นรองประธานกรรมการบริษัท สหยูเนี่ยน จำกัด (มหาชน) และเป็นประธานกรรมการในปี 2534 ซึ่งในแวดวงธุรกิจนายอานันท์ เคยดำรงตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ เช่น ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย นายกสมาคมบริษัทการค้าระหว่างประเทศ รองประธานคณะกรรมการการค้าและอุตสาหกรรมอาเซียน นายกรรมการธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้นายอานันท์ยังได้ปฏิบัติงานด้านสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาการศึกษา เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ฯลฯ โดยดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กรต่าง ๆ ของประเทศ และองค์กรนานาชาติหลายองค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น ประธานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประธานคณะกรรมการอำนวยการเอเชียแปซิฟิก สิตเดอชีพ ฟอรัมออนไลน์ เอชไอวี/เอดส์ แอนด์ดีเวลลอปเม้นท์ (APLF) ประธานกรรมการสภาสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ประธานกรรมการสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) เป็นต้น

ด้วยผลงานการทำงานประโยชน์ด้านต่าง ๆ ทำให้นายอานันท์ ปันยารชุน ได้รับการแต่งตั้งเป็นทูตองค์การยูนิเซฟประจำประเทศไทยในปี 2539 และได้รับรางวัลรามอน แมกไซไซ สาขาบริการรัฐกิจ ในปี 2540 ได้รับประกาศเกียรติคุณต่าง ๆ รวมทั้งปริญญากิตติมศักดิ์จากสถาบันการศึกษาหลายแห่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.ตัวแบบการศึกษาผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติของนายอานันท์ ปันยารชุน

จากการฉายภาพประวัติของนายอานันท์ ปันยารชุน ตามที่กล่าวข้างต้นพบว่านายอานันท์ถือเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับแนวคิดการมีปัญญาเชิงปฏิบัติ 6 ด้าน (The Six Abilities of Phronesis Leaders) ของอิคุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และ ฮิโรทากะ ทาเคะอุชิ (Hirotaka Takeuchi) กล่าวคือ นายอานันท์ ปันยารชุนถือเป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติที่มีความสามารถในการคิดและตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งที่ดีแก่องค์กรและสังคม โดยเฉพาะการใช้สติปัญญาในการคิดและตัดสินใจหาแนวทางในการดำเนินการที่ถูกต้องก่อนที่จะลงมือทำเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับประเทศและสังคม ดังเช่น กรณีการตัดสินใจทบทวนการสัมปทานโครงการโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมายที่รัฐบาล

เดิม (พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ) ทำสัญญากับบริษัท ซี.พี.เทลคอม และมีนายมนตรี พงษ์พานิช เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม (โครงการได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี แต่ยังไม่ได้ลงนามสัญญา) ซึ่งจากสัญญาดังกล่าวนั้นทำให้สื่อมวลชนเคลือบแคลงสงสัยในการดำเนินการ ตลอดจนอาจทำให้ประชาชนได้ประโยชน์จากโครงการน้อยมาก และจะถูกผูกขาดธุรกิจโดยภาคเอกชน นายอานันท์ ปันยารชุน จึงทำการทบทวนสัญญาใหม่ก่อนที่จะลงนาม ทั้งนี้ได้ยึดประโยชน์ 2 ประเด็นหลัก คือ ประเด็นแรก ส่วนแบ่งรายได้ของรัฐให้เพิ่มเติมข้อกำหนดในร่างสัญญาใหม่ว่าหากมี “กำไรส่วนเกิน” จากร้อยละ 16-20 บริษัท ซี.พี.เทลคอม จะต้องแบ่งกำไรส่วนนี้ร้อยละ 30 ให้องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และถ้าหากมีกำไรจากส่วนเกินร้อยละ 20 ขึ้นไป จะต้องแบ่งให้ร้อยละ 60 ตลอดอายุสัญญา และประเด็นที่สอง ป้องกันการผูกขาดการสัมปทานโครงการจาก 25 ปี เหลือ 5 ปี รวมทั้งกำหนดเงื่อนไขบางอย่างเพื่อจำกัดสิทธิบริษัทฯ ในการขอร่วมงานและร่วมลงทุนขยายบริการโทรศัพท์ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด

นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน เนื่องจากเขาเป็นคนที่สามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ประเด็นได้อย่างเข้าถึงแก่น รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ในอันที่จะพัฒนาประเทศชาติให้เท่าทันสถานการณ์ทางเศรษฐกิจได้ทัน่วงที อาทิ ผลงานเชิงประจักษ์เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชน ได้แก่ สถานการณ์ของนโยบายต่างประเทศไทยที่เกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้านและนโยบายก่อตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ซึ่งนายอานันท์ เป็นต้นคิดและผลักดันให้เกิดขึ้นจริง (วันที่ 28 มกราคม 2535) เป็นการสร้างอำนาจต่อรองทางเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียน การประกาศลดภาษีศุลกากร 15 รายการของรัฐบาลไทย นอกจากนี้ความสำเร็จของการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนที่สิงคโปร์ เมื่อวันที่ 27-28 มกราคม 2535 นับเป็นมิติใหม่ทางประวัติศาสตร์ ไม่เพียงแต่เป็นการเปลี่ยนมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนทางการเมือง แต่ยังเป็นการสร้าง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน

เป็นทั้งข้อเท็จจริงและความจริงที่ไม่มีใครกล้าแย้งว่า นโยบายดังกล่าวเริ่มในรัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนโยบายที่รัฐบาลต่อ ๆ มาได้สานต่อและได้ขยายวงกว้างออกไปยิ่งขึ้น ซึ่งนโยบายให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านเป็นนโยบายที่ถือว่าความมั่นคงของภูมิภาคเป็นส่วนประกอบที่จำเป็น (essential component) ของความมั่นคงของไทย และได้รับการต้อนรับจากทั้งรัฐบาลและประชาชนของประเทศเพื่อนบ้านเป็นอย่างดี

อีกทั้งเป็นนโยบายที่ได้สร้างความหวาดระแวงให้กับประเทศเพื่อนบ้านด้วยเหตุผลสำคัญคือรัฐบาลอานันท์ ปันยารชุน มิได้มีวาระแอบแฝงทางธุรกิจ หรือการค้าส่วนตัว หรือของพรรคพวกเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านของไทย อีกทั้งมิได้มีความพยายามเอาผลประโยชน์แห่งชาติไปขายยื่นให้กับรัฐบาลต่างชาติ เพื่อหวังให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ทางธุรกิจการค้าส่วนตัวหรือของพวกพ้อง สถานการณ์และสิ่งที่เกิดขึ้นในนโยบายให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้านของรัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน มีผลช่วยส่งเสริม

ภาพลักษณ์ ภาพพจน์และความน่าเชื่อถือให้กับประเทศไทยเป็นอย่างมาก ทำให้ไทยเป็นที่เลื่อมใสเป็นแบบอย่างสำหรับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศเพื่อนบ้าน (สุรพงษ์ ชัยนาม, 2547)

นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถสร้างพื้นที่และความร่วมมือที่เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ทั้งนี้จากการศึกษาประวัติของเขา พบว่าการศึกษาดังแต่้วยเด็กมีส่วนสำคัญที่ทำให้นายอานันท์ เป็นผู้นำที่ปัญญาเชิงปฏิบัติที่สามารถเข้าใจสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงและรอบด้าน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและยกตัวอย่างของสถานการณ์ที่เป็นไปพร้อมทั้งวิเคราะห์ภาพให้เห็นว่าการสร้างพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางความคิดนั้นมีความสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการถกเถียงประเด็นต่าง ๆ ให้เกิดความร่วมมือและสร้างบรรยากาศให้เอื้อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนทัศนคติร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการพิจารณาชีวิต สังคม เศรษฐกิจ รวมไปถึงแง่มุมของปรัชญา ศาสนา จริยธรรม และความเป็นไปของสถานการณ์รอบตัวด้วย

นอกจากนี้ นายอานันท์ ปันยารชุน ยังเป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถสื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์และสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว ซึ่งจากข้อจำกัดต่าง ๆ ในทุกภาคส่วนทำให้เขาสามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์ และความเป็นตัวตนของเขาให้เข้ากับการรับรู้ในระดับมวลชนได้ง่ายดาย ซึ่งทำให้ปาฐกถา หรือคำพูดของเขา กลายเป็นคำพูดที่สร้างแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบที่ดีในการดำรงชีวิตและการปรับตัวต่อสถานการณ์ในอนาคต อาทิ คำปาฐกถาพิเศษ “สู่บริบทใหม่ของประเทศด้วยธรรมาภิบาลในระบอบประชาธิปไตย” ที่สื่อสารถึงสาระสำคัญของสถานการณ์และวิเคราะห์สาเหตุและศึกษาผลกระทบของ New Normal หรือบริบทใหม่ในมิติต่าง ๆ ที่ชี้ให้เห็นโอกาสและความท้าทายที่ทุกภาคส่วนต้องทำความเข้าใจและปรับ ตัวให้พร้อมรับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

“ผมขอขอบคุณ ธปท. ที่เชิญผมมากล่าวปาฐกถาในวันนี้ และผมขอถือโอกาสนี้ แสดงความชื่นชมท่านผู้ว่า ประสาร ที่ได้ผสมผสานศาสตร์และศิลป์ในการทำงานในตำแหน่งที่ทำทนายนี้ ได้อย่างดีเยี่ยมตลอดระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมา ถึงแม้จะไม่เคยมีโอกาสร่วมงานกันโดยตรง แต่ผมก็ได้ชื่นชมท่านผู้ว่าประสารอยู่ห่าง ๆ ในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ยืนหยัดบนหลักการ ความเป็นวิชาการ และที่สำคัญ เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ และมุ่งมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวมเสมอ ซึ่งสะท้อนในคำนิยาม 4 ประการที่ท่านผู้ว่าได้พยายามบ่มเพาะใน ธปท. ได้แก่ “ยืนตรง” “มองไกล” “ยื่นมือ” และ “ติดดิน”

“เรากำลังอยู่ระหว่างช่วงรอยต่อที่สำคัญ หลายท่านคงพยายามที่จะคิดว่าเมื่อผ่านรอยต่อนี้ไปแล้ว New Normal ของประเทศไทยจะเป็นอย่างไร แต่เท่าที่ผ่านมาในอดีต กระแสโลกาภิวัตน์ บริโภคนิยม ความฟุ้งเฟ้อ ความไม่ซื่อสัตย์สุจริต และการใช้จ่ายโดยไม่ประมาณตนเอง เป็นต้นเหตุของความล้มเหลวในการบริหารของทั้งภาคราชการและภาคธุรกิจ ฉะนั้นถึงเวลาแล้วที่เราจะต้องจริงจังกับการปรับบทบาทและจิตสำนึกของเราเข้าสู่หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะหลักคิดในเรื่องความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน

เพื่อช่วยให้เราสามารถเผชิญกับปัญหาหรือวิกฤตต่าง ๆ พร้อมกับสามารถหาคำตอบและทางออกให้กับปัญหาเหล่านั้นได้”

นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถบริหารจัดการอำนาจเพื่อขับเคลื่อนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ บทบาทที่ค่อนข้างจะโดดเด่นในฐานะนายกรัฐมนตรี หรือแม้แต่สามัญชนคนหนึ่งก็ยังคงทำงานให้สังคมต่อไป ตั้งแต่การร่างรัฐธรรมนูญในฐานะ ส.ส.ร. การทำแผนเศรษฐกิจมหภาคในฐานะประธาน TDRI เพื่อเสนอต่อรัฐบาลชวน หลีกภัย เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2541 การเป็นประธานพิจารณาปัญหาที่ส่งก๊าซธรรมชาติของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ผ่านปากาญจนบุรี รวมถึงการจัดระดมความคิดในการกำหนดทิศทางการศึกษาตามรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ รวมทั้งงานอื่น ๆ ตามมาอีกหลายงาน

สิ่งเหล่านี้คือตัวตนของนายอานันท์ ปันยารชุน ที่เป็นตัวอย่างของผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอำนาจ เขาไม่เพียงแต่จะรู้ว่าต้องตัดสินใจอย่างไรในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เขายังทราบว่า จะต้องปฏิบัติเมื่อใด เหตุการณ์ใดอีกด้วย นอกจากนี้เขายังสามารถเอาชนะใจตนเอง อันนำไปสู่การเอาชนะใจคนอื่น สามารถสร้างความกลมเกลียวในกลุ่มผู้นำที่มีความแตกต่างกันทางอารมณ์ จุดหมาย และวัตถุประสงค์ ให้เขามาร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์ของประเทศในยามวิกฤตทางการเมืองการปกครอง และเศรษฐกิจ พร้อมทั้งบริหารจัดการอำนาจและสรรสร้างความเป็นประชาธิปไตยผ่านรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนให้กับประเทศไทย สำหรับผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัตินั้น นายอานันท์ ปันยารชุน ได้กล่าวถึงคนรุ่นใหม่ในมุมมองของเขาว่า “ผมผ่านชีวิตในต่างประเทศมาพอสมควรยกตัวอย่าง เช่น การเลือกตั้งอเมริกาครั้งที่แล้ว มันเป็นเรื่องความคิดแตกต่างแบ่งระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ แต่ไม่ใช่ 100% คนรุ่นเก่าอาจจะมีคนรุ่นใหม่ปะปนอยู่ 20-30% แต่ที่เป็น mainstream เป็นเรื่องของ Generation Gaps แล้ว ไม่ใช่เรื่องซ้ายขวา ไม่ใช่อนุรักษ์นิยมกับก้าวหน้า”

“เพราะฉะนั้น คนรุ่นใหม่เขาเบื่อของเก่า ๆ บางอย่างก็เบื่อในทางที่ถูกต้อง บางอย่างก็เบื่อโดยไม่มีเหตุผล แต่ความเบื่อหน่ายมันมีทั่วโลกแล้ว มันจะผิด จะถูกทุกรัฐบาลต้องระวัง เพราะความเบื่อหน่ายและความผิดหวังที่เขารู้สึกถูกทอดทิ้ง ถูกกลืน มันจะเกิดปัญหาทางสังคมและการเมืองได้ รุ่นผมถ้าไม่คุยกับรุ่นที่อายุน้อยกว่า ไม่ต้องเด็กแต่ประมาณ 50-60 แล้วไม่รู้จักฟัง หรือฟังแล้วไม่ได้ยิน จะมีปัญหาแน่”

“คนหนุ่มสาวรุ่นนี้ก็ต้องระวังด้วยว่า พรวดพราดๆเข้าไปจะปรับเปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้ คิดดูให้ดี คิดให้ละเอียดรอบคอบ อะไรเปลี่ยนได้ก็เปลี่ยน อะไรเปลี่ยนยังไม่ได้ก็ต้องถอยร่นเวลาไปหน่อย หรืออะไรที่คิดผิดไปแล้วก็ต้องหยุด คนเราอย่านึกว่าตัวเองเก่งที่สุด ฉลาดที่สุด ดีที่สุด เมื่อไรที่หลงตัวเอง เมื่อนั้นก็หายนะ ทางฝ่ายหนุ่มสาวก็อย่าหลงตัวเอง ทางฝ่ายผู้มีอำนาจก็อย่าหลงตัวเอง อย่าหลงตัวเองทั้งคู่”

จากคำสัมภาษณ์บางส่วนของนายอานันท์ ปันยารชุน ที่ยกมาข้างต้นนั้นเป็นการนำเสนอออกมาจากความตั้งใจของเขา ที่มองเห็นว่าคนรุ่นใหม่นั้นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติในทุกด้าน นอกจากจะให้แก่คิด

แล้วยังสร้างความเข้าใจให้กับสังคมว่าคนรุ่นใหม่จะต้องดำเนินชีวิตอย่างรอบคอบ จึงเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติได้อย่างสมเหตุและผล

นอกจากการศึกษาประวัติและผลงานนายอานันท์ ปันยารชุน ที่ผ่านมาจะพบลักษณะสำคัญที่ควรค่าแก่การพิจารณาความเป็นผู้นำ (The wise leadership) ตามกรอบแนวคิดผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ (The Wise Leadership) 6 ด้าน (The Six Abilities of Phronesis Leaders) ของอิคุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และ ฮิโรทาเก ทาเคอุชิ (Hirotaka Takeuchi)แล้วยังพบว่านายอานันท์ ปันยารชุน มีลักษณะสำคัญปรากฏจากการวิจัยนี้ 9 ลักษณะ ได้แก่

1. มิวสิยทัศน์ (Vision) แสดงออกที่การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงลัทธิคอมมิวนิสต์ว่ามีกลไกในการทำลายตัวเอง และจะลดบทบาทลงโดยลำดับในที่สุดการต่อสู้ทางลัทธิการเมืองจะหมดความสำคัญลง หันมาต่อสู้ทางด้านเศรษฐกิจแทน หรือการคาดคะเนว่าอาเซียนจะต้องเปลี่ยนเป็นตลาดการค้าเสรี เป็นต้น

2. ตรงไปตรงมา (Frankness) ไม่ว่าจะพูดอะไรกับใครก็สามารถมองได้ตรง ดำเนินได้ตรง ไม่ว่าต่อนักธุรกิจที่ปล่อยน้ำเสียงลงทะเลที่พัทยา ต่อนักข่าวที่ไม่ทำการบ้านก่อนจะป้อนคำถามมา ต่อนักการเมืองในสภา แม้แต่ต่อข้าราชการในกระทรวงทบวงกรมหลายแห่ง ที่เจอยาขมทางวาจาจากนายอานันท์มาแล้วทั้งนั้น แม้จะรู้ว่าการพูดตรงทำให้คนจำนวนหนึ่งไม่สบายใจแต่นายอานันท์ก็ยังยืนยันหยัดในลีลา “ยาดีขมปาก คำตรงขวงหู”

ในเรื่องของการจัดการปัญหานั้น นายอานันท์ก็ใช้วิธีเผชิญปัญหาตรงและมุ่งตรงไปแก้ปัญหา ยอมรับความแตกต่างในสังคม และกล้าเผชิญความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมา เป็นคนที่แก้ปัญหาโดยเล็งแลไปสู่การปรับปรุงเศรษฐกิจและการเมืองในเชิงระบบมากกว่าการปิดสวาทให้พ้นตัว

3. ทำงานโดยมุ่งสู่ผล (Result oriented) มากกว่ามุ่งกระบวนการ (Process oriented) เป็นท่วงทำนองการทำงานที่แปลกแยกไปจากบรรดาข้าราชการส่วนใหญ่ที่เน้นความถูกต้องของขั้นตอนการปฏิบัติงาน เน้นพิธีรีตองมากกว่าเน้นเนื้อหา สำหรับนายอานันท์แล้วจะเน้นไปที่ผลงานมากกว่า จึงไม่น่าแปลกใจที่แม้จะเป็นช่วงระยะเวลาสั้นๆ ที่อยู่ในตำแหน่งนายกรัฐมนตรี แต่สามารถสร้างผลงานได้มหาศาล หรือการที่ต้องร่างรัฐธรรมนูญให้เสร็จภายในกรอบเวลา 240 วัน ท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายทางความคิด

4. กล้าตัดสินใจ (decisiveness) การประกาศใช้ภาษีมูลค่าเพิ่ม การปลดบอร์ดการบินไทย การรื้อโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมาย การประกาศโยกย้ายนายทหารที่เกี่ยวกันกรณีพฤษภาคม 2535 การตัดสินใจในเรื่องที่ต้องอาศัยความกล้าในการตัดสินใจเหล่านี้ ส่งผลสะท้อนทั้งด้านลึกและด้านกว้างที่ทำให้คนสูญเสียผลประโยชน์มหาศาล ขณะเดียวกันก็เกิดผลที่เป็นคุณทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองต่อประเทศชาติ

5. ประนีประนอม (Compromise) บนพื้นฐานของหลักการการประนีประนอม ในที่นี้ไม่ใช่การยอมตามอย่างไร้หลักการ แต่เป็นการประนีประนอมบนพื้นฐานของความถูกต้องชอบธรรม เห็นได้จากการยกร่างรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ที่จะต้องเดินตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญเดิมมาตรา 211 ที่ให้การร่างรัฐธรรมนูญมีผลในการปฏิรูปโครงสร้างทางการเมืองโดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หลักการนี้ นายอานันท์ในฐานะประธาน

กรรมาธิการยกร่างรัฐธรรมนูญได้ยืนหยัดไว้อย่างมั่นคงตลอดมา ไม่ได้โอนอ่อนผ่อนตามความเรียกร้องต้องการของพรรคการเมืองและนักการเมืองโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่ให้ ส.ส. กับรัฐมนตรีแยกหน้าที่ออกจากกัน เป็นต้น

6.สปิริตแห่งการทำงานเป็นทีม (Team spirit) เริ่มจากการคัดเลือกตัวบุคคลร่วมคณะรัฐมนตรีที่จะต้องมีความคล่องตัว (Wave length) เดียวกันมีความคิดและพูดจาภาษาเดียวกัน สามารถมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะยอมรับข้อตกลงร่วมกันโดยไม่สร้างปัญหาตามมาภายหลัง จึงเห็นได้ว่าคณะรัฐมนตรีรัฐบาลอานันท์ 1 และรัฐบาลอานันท์ 2 เป็นทีมงานที่มีเอกภาพสูง การให้บทบาทความสำคัญต่อบุคคล การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยจิตใจเที่ยงธรรม ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน

7.ภาวะผู้นำ (Leadership) ไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากการประกาศตนเองว่าเป็นผู้นำ แต่เป็นสภาพแห่งการยอมรับของบุคคลอื่นต่อคนคนหนึ่ง การยอมรับนี้ต้องไม่ใช่การบังคับให้ยอมรับ แต่ต้องเป็นความเต็มใจที่จะคล้อยตามที่จะสร้างการยอมรับได้ บุคคลนั้นต้องเก่ง และจะรับความเคารพได้ บุคคลนั้นต้องเป็นคนดี ส่วนความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเขาคนนั้นมีอารมณ์หนักแน่นและการมีทักษะทางสังคม ทำให้เกิดความนิยมชมชอบ ทั้งหมดนี้รวมศูนย์ให้เกิดศรัทธา กลายเป็นบารมีของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นทำตาม สิ่งเหล่านี้ซึมชานอยู่ในบุคลิกภาพของนายอานันท์ที่สามารถสังเกตเห็นได้

8.โปร่งใส (Transparency) เป็นการเปิดเผยการกระทำต่อสาธารณะในทุก ๆ เรื่องเพื่อให้ประชาชนเข้าใจถึงกระบวนการ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารกระทั่งสามารถที่จะตรวจสอบได้ นับเป็นคุณธรรมยิ่งใหญ่ทางการเมืองที่ประชาชนพึงได้รับ การทำประชาพิจารณ์ร่างรัฐธรรมนูญ การเปิดเผยเอกสารสัญญาสัมปทานโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมาย การประกาศมาตรการภาษีมูลค่าเพิ่มล่วงหน้า สิ่งเหล่านี้คือกระบวนการโปร่งใสที่ทำให้สาธารณชนมีความเต็มใจที่จะยอมรับและคล้อยตาม

9.มียุทธวิธี (Strategy) เพื่อให้ได้งานที่ทำบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานอย่างมียุทธวิธีเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จ

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับประวัตินายอานันท์ ปันยารชุนในฐานะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ เกิดตัวแบบของการศึกษาตามกรอบแนวคิดผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ 6 ด้าน ของอิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และฮิโรทากะ ทาเคอุชิ (Hirotaka Takeuchi) และได้คู่มือการเรียนการสอน (teaching notes) เรื่องภาวะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรยา มหาคิตติคุณ (2561) ที่ศึกษาความเป็นผู้นำของนายอานันท์ ปันยารชุน ว่ามีความเป็นผู้นำในแบบฉบับของตนเอง เป็นผู้ริเริ่มใช้แนวคิด “ธรรมาภิบาล” ในการบริหารประเทศ ซึ่งสะท้อนได้จากผลการวิจัยและพิสูจน์ด้วยกรณีศึกษาตัวอย่างในการเจรจาและแก้ไขสัญญาสัมปทานโครงการโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมายกับภาคเอกชน

เพื่อรักษาประโยชน์ของชาติและสร้างความโปร่งใสในการประมวล การยึดมั่นในหลักการและวิธีการทำงานอย่าง โปร่งใสตรวจสอบได้ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา ริเริ่มและผลักดันนโยบายให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนด การใช้ปัญญาคิดและตัดสินใจที่ถูกต้องจากพื้นฐานการให้คุณค่าที่ยิ่งใหญ่กว่าความต้องการส่วนตน การยึดมั่นใน หลักจริยธรรมและประโยชน์ส่วนรวม จึงเป็นอดีตนายกรัฐมนตรียังคงดำรงตำแหน่งในหน่วยงานสำคัญทั้งใน ภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ และมีบทบาทสำคัญในการนำเสนอแนวทางเพื่อพัฒนาระบบ ประชาธิปไตยและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประเทศมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งต่อไป นักวิจัยหรือนักวิชาการที่สนใจเรื่องผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ (Wise Leadership) หรือ แนวคิดความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ สามารถดำเนินการศึกษาในลักษณะหรือประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องได้ อาทิ ธรรมชาติ บาลในแง่มุมเชิงประวัติศาสตร์ การเมืองที่สะท้อนอำนาจธรรมชาติ การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต หรือในมิติ การบริหารนโยบายเศรษฐกิจระดับมหภาคที่สะท้อนได้จากชีวประวัติและการทำงานของนายอานันท์ ปันยารชุน นอกจากนี้อาจเลือกเป็นรายกรณีศึกษาเพื่อให้สังคมมีทิศทางในการสร้างตัวแบบของผู้นำสาธารณะที่มีชื่อเสียงใน สังคมและได้รับการยอมรับ เช่น นายอาทิตย์ วัฒนารักษ์ (พี่ตูน) ศาสตราจารย์พิเศษเกษียรศักดิ์ ทรนิจกุล ไกรสินธุ์ นายมีชัย วีระไวทยะ หรือบุคคลสำคัญระดับโลก เช่น นายเนลสัน แมนเดลา มหาตมา คานธี นางมาร์กาเรต แธตเชอร์ นายศุภชัย พานิชภักดิ์ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). *การสัมมนาวิชาการธนาคารแห่งประเทศไทยประจำปี 2558*, สืบค้น 3 ตุลาคม 2563., จาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/pages/symposium2558.aspx>.
- ประสาร มฤคพิทักษ์และคณะ. (2541). *อานันท์ ปันยารชุน : ชีวิต ความคิด และการงานของอดีตนายกรัฐมนตรีสอง สมัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- พนัส สิมะเสถียร. (2525). อานันท์ ปันยารชุน. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 7 (26).
- พริยา มหาภิตติคุณ. (2561). ความเป็นผู้นำของนายอานันท์ ปันยารชุน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต*. 1, 9-30.
- สุรพงษ์ ชัยนาม. (2547). *ขอบคุณคุณอานันท์. ไทยได้อะไรจากการดำเนินนโยบายต่างประเทศแบบธรรมชาติ : บทเรียนในอดีตเพื่อนำมาสู่การปฏิบัติในปัจจุบัน*. มติชน.
- Dominic Faulder. (2019). *Anand Panyarachun: The Making of Modern Thailand*. The Editions Didier Millet Pte Ltd.

Knopf Guide. (2005). *Knopf Guide: Thailand*. Knopf.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (2011). *The Big Idea: The Wise Leader*. USA. Harvard Business Review.

United Nation. (2018). *Our coup is different*, Retrieved October 28, 2020, from www.un.org.