

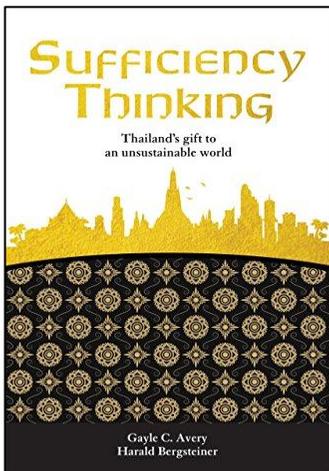
# เรื่อง “Sufficiency Thinking: Thailand’s Gift to an Unsustainable World”

สมศักดิ์ สัมคคีธรรม

รองศาสตราจารย์ประจำ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

somsak.0610@gmail.com



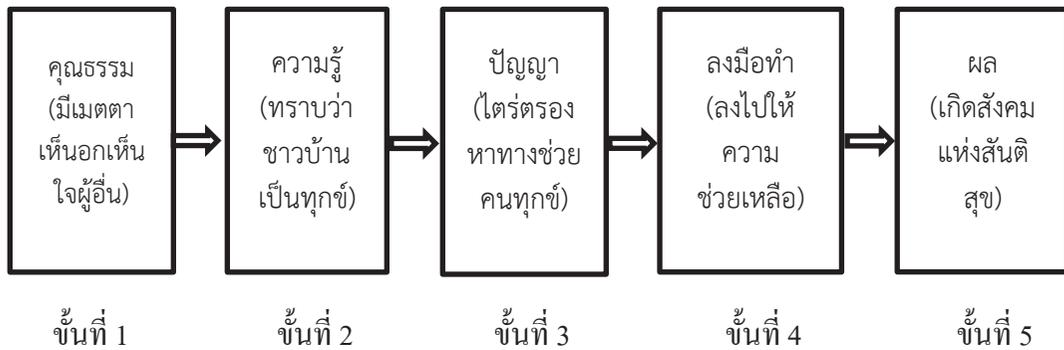
ชื่อหนังสือ	Sufficiency Thinking: Thailand’s Gift to an Unsustainable World
ชื่อผู้เขียน	Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner
จำนวนหน้า	328 หน้า
สำนักพิมพ์	A&U Academic
ปีที่พิมพ์	2016

ในช่วงกว่าสิบปีที่ผ่านมา มีผลงานเกี่ยวกับ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (Sufficiency Economy Philosophy, SEP) ออกมามากมาย แต่ผลงานที่มีคุณภาพทางวิชาการนั้นมีค่อนข้างน้อย ซึ่งในบรรดาผลงานที่มีคุณค่าเหล่านั้น “Sufficiency Thinking” ได้ทำให้ SEP เกิดการก้าวกระโดดทางวิชาการครั้งสำคัญ

ผลงานเล่มนี้เป็นหนังสือรวมบทความ มีบรรณาธิการที่เป็นศาสตราจารย์ด้านการจัดการจากออสเตรเลีย 2 ท่าน คือ G. C. Avery (Macquarie University) และ H. Bergsteiner (Australian Catholic University) ภายในเล่มประกอบด้วย 15 บทความ 293 หน้า โดยบทที่สำคัญที่สุด คือ บทที่ 3 (The Sufficiency Economy Philosophy Process) ผู้เขียนได้เสนอ “โมเดลพื้นฐาน” (basic model) เพื่อให้แนวคิด SEP มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Bergsteiner & Dharmapiya, 2016: Ch.3) กล่าวคือ: 1) แนวคิด SEP จะต้องเริ่มต้นด้วย 2 เงื่อนไข (คุณธรรม และความรู้) 2) SEP เป็นแนวคิดเชิงปทัสฐาน (normative thinking) ดังนั้น “คุณธรรม” จะต้องมาก่อน “ความรู้” 3) ห่วงทั้ง 3 (พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน) มีลักษณะเป็น “ปัญญา” (wisdom) ซึ่งจะเกิดหลัง “ความรู้” 4) แนวคิด SEP ซึ่งเป็นนามธรรม ดังนั้นจึงไม่อาจจับต้องได้ด้วยตัวมันเองได้ แต่ควรเชื่อมโยงต่อไปยัง “การกระทำ”

(actions) และ 5) สิ่งก็ตามมาก็คือ “ผลของการกระทำ” (results) ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของแนวคิด SEP (ดูแผนภาพที่ 1 เป็นตัวอย่างประกอบ)

แผนภาพที่ 1: โมเดลพื้นฐานของกระบวนการ SEP (Bergsteiner & Dharmapiya, 2016: 47)



นักคิดกลุ่มนี้มองว่า SEP มีความเป็นนามธรรม ดังนั้นในการปฏิบัติจะต้องแปลงให้เป็นรูปธรรมเสียก่อน (Bergsteiner & Dharmapiya, 2016: 40) อาทิ ในบทที่ 13 สุขสรรค์ (2016: 220) ได้สร้าง “ภาคปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบเศรษฐกิจพอเพียง” (sufficiency economy leadership practices) สำหรับการบริหารธุรกิจตามแนวคิด SEP และบทที่ 14 Avery & Bergsteiner (2016: 239-240) ได้แปลง SEP เป็น “ภาคปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน” (sustainable leadership practices) โดยมองว่า องค์กรที่ยั่งยืนจะต้องมีการนำแบบผึ้ง (honeybee) อันตรงข้ามกับการนำแบบตั๊กแตน หรือแบบตั๊กแตน (locust) ที่จะส่งผลให้องค์กรไม่ยั่งยืน

ตารางที่ 1: หลักปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Kantabutra, 2016: 220)

หลักปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบเศรษฐกิจพอเพียง	ผลที่มีต่อความยั่งยืนขององค์กร
1. เน้นผลการประกอบการระยะยาวมากกว่ากำไรระยะสั้น ให้ความสำคัญกับการลงทุนในทรัพยากรบุคคล	สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและจัดการความเสี่ยงได้ดี
2. เอาใจใส่ดูแลพนักงาน พัฒนาและบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร แม้นิยามวิกฤตก็ไม่เลิกจ้าง	พนักงานทุ่มเทการทำงาน เกิดนวัตกรรม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้สูง
3. เอาใจใส่ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งห่วงใยสังคมแห่งอนาคต แม้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงก็ตาม	ป้องกันและแก้ไขวิกฤตทางสังคม อันเป็นเงื่อนไขให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง
4. สนับสนุนการสร้างสรค์นวัตกรรมทั้งองค์กร ทั้งนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และแบบก้าวกระโดด	เกิดนวัตกรรมต่อเนื่อง ยากต่อการเลียนแบบ องค์กรจึงรักษาการเป็นผู้นำในตลาดได้
5. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ทำให้ต้นทุนต่ำและสามารถแข่งขันได้สูง
6. พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและให้บริการที่มีราคาต่ำ แต่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ภูมิปัญญาไทย	ลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด พร้อม ๆ กับเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
7. ขยายธุรกิจด้วยความระมัดระวัง แม้อาจได้กำไรน้อยลง	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง และปรับตัวได้สูง
8. จัดการความเสี่ยงโดยสร้างผลิตภัณฑ์ การตลาด และการ	ทำให้มีความเสี่ยงต่ำสุด เพื่อประกันว่าธุรกิจจะ

หลักปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบเศรษฐกิจพอเพียง	ผลที่มีต่อความยั่งยืนขององค์กร
ลงทุนที่หลากหลาย บนพื้นฐานของสมรรถนะหลัก	สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง
9. เน้นการแบ่งปัน ทั้งแบ่งปันความรู้กับคู่แข่ง พัฒนาลาดที่ส่งเสริมให้สังคมและผู้บริโภคได้รับประโยชน์สูงสุด	ลดความเสี่ยงให้ต่ำสุด เพื่อประกันว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง
10. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง บนพื้นฐานของจริยธรรม ความ پاکเพียร ขยัน และสร้างนวัตกรรม	องค์กรมีประสิทธิผล และตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้

ตารางที่ 2: เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผึ่งกับแบบตักแตน (ปรับจาก Avery & Bergsteiner, 2016: 239-240)

ภาคปฏิบัติของภาวะผู้นำ	นำแบบผึ่ง (องค์การยั่งยืน)	นำแบบตักแตน (ไม่ยั่งยืน)
1. การพัฒนาบุคลากร	พัฒนาบุคลากรทุกคน/ต่อเนือง	พัฒนาบุคลากรเพียงบางคน
2. แรงงานสัมพันธ์	แสวงหาความร่วมมือเป็นหลัก	เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
3. การรักษาพนักงาน	จ้างงานระยะยาวกับทุก ๆ ระดับ	ยอมรับอัตราการลาออกที่สูง
4. การสืบทอดตำแหน่งระดับสูง	ส่งเสริมการสืบทอดจากภายใน	แต่งตั้งบุคคลจากภายนอก
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน	ดูแลทุกคนให้ได้รับสวัสดิการที่ดี	พนักงานมีฐานะเป็นต้นทุน
6. ซีอีโอและทีมผู้บริหาร	ซีอีโอเน้นทำงานเป็นทีม	ซีอีโอตัดสินใจคนเดียว เป็นฮีโร่
7. พฤติกรรมทางจริยธรรม	“ค่านิยมหลัก” ชัดเจนและถูกต้อง	ค่านิยมคลุมเครือ ตอรองได้
8. การมองระยะสั้น/ระยะยาว	เน้นประโยชน์ระยะยาว	เน้นกำไรระยะสั้น และโตเร็ว
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร	เปลี่ยนแปลงไม่เร็ว แต่มั่นคง	การเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สุ่มเสี่ยง
10. จุดยืนที่มีต่อตลาดการเงิน	รักษาความเป็นอิสระจากตลาดการเงินให้มากที่สุด	ขาดความเป็นอิสระ ต้องทำตามข้อกำหนดของสถาบันการเงิน
11. คุณค่าของสิ่งแวดล้อม	ปกป้อง/คุ้มครองสิ่งแวดล้อม	เน้นใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม
12. ความรับผิดชอบทางสังคม	ให้คุณค่ากับพนักงานและชุมชน	เบียดเบียนพนักงานและชุมชน
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ดูแลทุก ๆ ฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง	ให้ความสำคัญเฉพาะผู้ถือหุ้น
14. วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ	ยึดถือวิสัยทัศน์ร่วมกันในฐานะเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ	มิได้นำวิสัยทัศน์แห่งอนาคตมาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ
15. การตัดสินใจ	กระจายอำนาจ และเน้นฉันทามติ	รวมศูนย์การตัดสินใจที่ผู้จัดการ
16. การจัดการตนเอง	พนักงานจัดการตนเอง	จัดการโดยผู้จัดการ
17. ความสำคัญของทีมงาน	มอบอำนาจให้ทำงานเป็นทีม	ใช้ทีมน้อย รวมศูนย์ที่ผู้จัดการ
18. วัฒนธรรมองค์กร	ยึดถือวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน	ไม่ค่อยยึดถือร่วมกัน & อ่อนแอ
19. แบ่งปัน/เก็บรักษาความรู้	กระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร	รวมศูนย์ความรู้ไว้ที่คนไม่กี่คน
20. ความไว้วางใจ	ไว้วางใจกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	ไว้วางใจต่ำ จึงต้องควบคุมใกล้ชิด
21. นวัตกรรม	เกิดอย่างเป็นระบบในทุกๆ ระดับ	เกิดน้อย จึงต้องซื้อจากภายนอก
22. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	ผูกพันกับองค์กรและทุ่มเททำงาน	ใช้เงินรางวัลเพื่อจูงใจพนักงาน
23. คุณภาพของงาน	เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม	ได้มาจากการควบคุมภายนอก

หมายเหตุ: ข้อ 1-14 เป็นการปฏิบัติในระดับรากฐาน ข้อ 15-20 เป็นการปฏิบัติในระดับสูงขั้น และข้อ 21-23 เป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติที่สำคัญ

ข้อสังเกตในการแปลง SEP ไปสู่ภาคปฏิบัติข้างต้น ก็คือ องค์กรธุรกิจที่บริหารตามหลัก SEP จะนำไปสู่ผลผลิต (output) อันพึงปรารถนา ซึ่งก็คือ การพัฒนาองค์การที่มีความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เนื่องจากผู้นำแบบฝึ้งไม่เน้นตักตวงกำไรระยะสั้น แต่จะให้ความสำคัญกับเสถียรภาพขององค์การและประโยชน์ระยะยาวมากกว่า เน้นแบ่งปันผลประโยชน์และเอาใจใส่ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ กลุ่ม (พนักงาน ซัพพลายเออร์ ลูกค้า ชุมชน รัฐบาลท้องถิ่น ฯลฯ) ไม่เน้นขยายกิจการอย่างรวดเร็วเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดความเสี่ยง ไม่กู้เงินมหาศาลมาลงทุน มีการวางแผนการดำเนินงานที่ละเอียดรอบคอบ ทั้งแผนด้านการผลิต การตลาด การเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการลงทุนเพิ่ม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นคุณธรรม แสวงหาและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งเสริมสร้างความไว้วางใจต่อกันเป็นสำคัญ

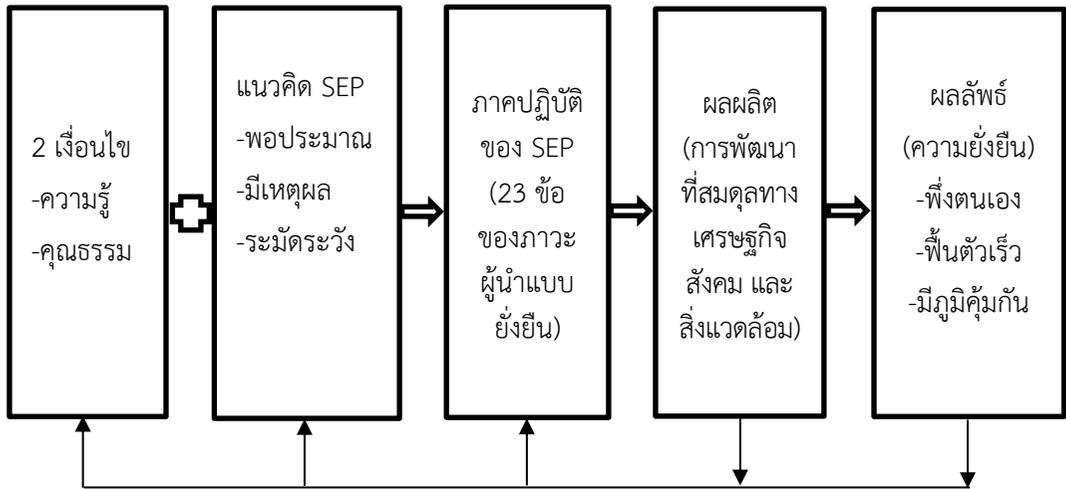
อันตรงข้ามกับองค์กรธุรกิจที่ยังคงยึดมั่นในหลักการบริหารแบบดั้งเดิม (ภาวะผู้นำแบบตักแตน) ซึ่งเน้นกอบโกยกำไรสูงสุดและการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเร่งรัดเกินไป โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่ก่อให้เกิดการทำลายสิ่งแวดล้อม และไม่สนใจว่าการโตเร็วนั้นจะส่งผลให้เกิดทำลายความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ หรือไม่ ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบตักแตนก็คือ เกิดการพัฒนาที่ขาดความสมดุล (เน้นแต่เศรษฐกิจด้านเดียว) ผลกำไรมหาศาลที่ได้รับมาจากการกดค่าจ้าง การซื้อวัตถุดิบในราคาต่ำ ความยากจน การปล่อยมลภาวะโดยไม่รับผิดชอบ สภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม และความขัดแย้งกับชุมชน ดังนั้นการนำแบบตักแตนจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่สมดุล (ละเลยมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อม)

การพัฒนาที่สมดุลจึงเป็น “ผลผลิต” ของพฤติกรรมแบบพอเพียงที่สำคัญ โดยผ่านภาคปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบฝึ้ง อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ (outcome) ที่สำคัญ คือ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่พึงปรารถนา เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงกล่าวได้ว่า การบริหารตามหลัก SEP เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นของการพัฒนาที่ยั่งยืน แต่ไม่เพียงพอ เนื่องจากองค์กรที่บริหารตามหลัก SEP เพียงองค์การเดียว ย่อมไม่อาจส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนของทั้งสังคมได้ ด้วยเหตุที่ว่า ความยั่งยืนของสังคมมหานั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรธุรกิจจำนวนมากมายมหาศาลจะต้องร่วมมือกัน รวมทั้งประสานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ อย่างกว้างขวาง (ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม) จึงจะสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาสังคมใหญ่ให้เกิดความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กรณีขององค์กรธุรกิจที่ประยุกต์ใช้หลัก SEP ในการบริหารนั้น จะส่งผลให้เกิด “ความยั่งยืนขององค์การ” อันเป็นเงื่อนไขที่จำเป็น (แต่ไม่เพียงพอ) ของการพัฒนาสังคมมหาคให้ เกิดความยั่งยืน โดยความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจดังกล่าว ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ (Bergsteiner & Dharmapiya, 2016: 43-45) คือ 1) การพึ่งตัวเอง (self-reliance) หลีกเลี่ยงการพึ่งพิงผู้อื่นมากเกินไปเพราะจะทำให้องค์กรตกอยู่ในความเสี่ยง เช่น ไม่กู้เงินจำนวนมากมาลงทุน ลดการพึ่งพิงเทคโนโลยีจากภายนอกที่มีราคาแพง ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ที่มีอยู่ในการพัฒนานวัตกรรมจากภายในองค์กร รวมทั้งเน้นการใช้วัตถุดิบที่ผลิตขึ้นในท้องถิ่น เป็นต้น 2) เสริมสร้างขีดความสามารถในการฟื้นตัวจากสภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็ว (resilience) องค์กรที่ใส่ใจดูแลเกี่ยวกับสวัสดิภาพและสวัสดิการของพนักงาน ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันและทุ่มเทการทำงานเพื่อเอาชนะวิกฤติได้สำเร็จ นอกจากนี้การพัฒนาเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ก็จะทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการฟื้นตัวจากสภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็ว 3) การเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน (immunity) หมายถึง การดำเนินงาน

ที่ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและข้อมูลที่ผ่านมาการพิจารณาอย่างรอบคอบและรอบด้าน อาทิ ในการขยายกิจการนั้นองค์การจะมีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจและประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อมิให้มีการตัดสินใจที่ผิดพลาดในภายหลัง เป็นต้น

แผนภาพที่ 2: โมเดล SEP กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ปรับปรุงจาก Bergsteiner & Dharmapiya, 2016: 52)



**ผลสะท้อนย้อนกลับ**

ประเด็นสำคัญ (แต่มีความซับซ้อนและอาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจต่อความคิดของนักคิดกลุ่มนี้ ที่จะต้องนำมาถ้อยถึง ก็คือ แนวคิด 3 ท่วงของนักคิดกลุ่มนี้มีได้ประกอบด้วย “พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน” แต่กลับกลายเป็น “พอประมาณ มีเหตุผล ระมัดระวัง” ซึ่งเหตุที่เป็นดังนี้เกิดจากนักคิดกลุ่มนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงทฤษฎี “3 ท่วง 2 เงื่อนไข” เสียใหม่ โดยมองว่า “3 ท่วง” มีสถานะเป็นปัจจัยนำเข้า (input) แต่ “การมีภูมิคุ้มกัน” (self-immunity) น่าจะเป็นผลลัพธ์ (outcome) มากกว่าด้วยเหตุนี้พวกเขา จึงมีการค้นหาคำใหม่ คือ “ความระมัดระวัง” (prudence) ซึ่งมีสถานะเป็นปัจจัยนำเข้า และนำมาเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด 3 ท่วง พร้อมกับ ก็นำคำว่า “การมีภูมิคุ้มกันตนเอง” ไปเป็นผลลัพธ์แทน แต่เพื่อมิให้เกิดความสับสนกับทฤษฎี 3 ท่วงแบบเดิม จึงตัดคำว่า self ออก คงเหลือเพียง immunity ดังนั้นแนวคิด “3 ท่วง” แบบใหม่จึงประกอบด้วย “พอประมาณ มีเหตุผล และระมัดระวัง” ซึ่ง (ตามความเห็นของนักคิดกลุ่มนี้) การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวคิด 3 ท่วงข้างต้น จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ 3 ประการ คือ 1) การพึ่งตนเอง 2) ความสามารถในการฟื้นตัวได้เร็ว และ 3) การมีภูมิคุ้มกัน อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน (โปรดดูรายละเอียดใน Bergsteiner & Dharmapiya, 2016: 40-45)

อาจกล่าวได้ว่าผลงานเรื่อง Sufficiency Thinking ได้พัฒนาแนวคิด SEP ให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างก้าวกระโดดอย่างน้อย 4 ประเด็น คือ 1) มีการจัดความสัมพันธ์ภายใน “3 ท่วง 2 เงื่อนไข” เสียใหม่โดยลำดับความสำคัญและเชื่อมโยงลำดับก่อนหลังได้อย่างน่าสนใจ 2) ได้แสดงให้เห็นถึงรูปธรรมของการประยุกต์ใช้แนวคิด SEP ในการจัดการทางธุรกิจ การจัดการโรงพยาบาล และการจัดการภาคเกษตรกรรม ฯลฯ

ได้อย่างน่าสนใจ 3) การนำแนวคิด SEP ไปเชื่อมโยงกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder theory) และ 4) การพัฒนา SEP ให้เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนได้น่าสนใจยิ่ง จึงอาจกล่าวได้ว่า ผลงานเล่มนี้เปรียบเสมือนสินทรัพย์อันทรงคุณค่า ที่นักวิชาการและผู้สนใจแนวคิด SEP จะต้องหาอ่านให้ได้

### เอกสารอ้างอิง

- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (eds.) (2016) *Sufficiency Thinking: Thailand’s Gift to an Unsustainable World*, Sydney: Allen & Unwin.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2016) “Practices for Enhancing Resilience and PerformanceW”, in *Sufficiency Thinking: Thailand’s Gift to an Unsustainable World*, Avery & Bergsteiner (eds.), pp. 235-247, Sydney: Allen & Unwin.
- Bergsteiner, H. & Dharmapiya, P. (2016) “The Sufficiency Economy Philosophy Process”, in *Sufficiency Thinking: Thailand’s Gift to an Unsustainable World*, Avery & Bergsteiner (eds.), pp. 32-52, Sydney: Allen & Unwin.
- Kantabutra, S. (2016) “From Philosophy to Business Practice”, in *Sufficiency Thinking: Thailand’s Gift to an Unsustainable World*, Avery & Bergsteiner (eds.), pp. 216-232, Sydney: Allen & Unwin.
- Steurer, R.; Langer, M.; Konrad, A. & Martinuzzi, A. (2005) “Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations”, *Journal of Business Ethics*, pp. 263-281, Vol. 61, No. 3.
- Thongpakde, N. (2007) “ Sufficiency Economy Philosophy: Chronicle and Meanings” , *NIDA Development Journal*, Vol. 47, No. 1, pp. 1-24.