

สาระสำคัญในตอนี่ 4

จริยธรรมในการบริหาร

องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการ/การบริหารสำหรับนักธุรกิจในปัจจุบันนอกเหนือจากองค์ความรู้ทางวิชาการในด้านการจัดการและการบริหารแล้ว นักธุรกิจจำเป็นจะต้องมีจริยธรรมในการบริหารงาน จึงจะถือว่าเป็นผู้เทียบพร้อมในด้านวิชาชีพ

บริหารธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เป็นรายละเอียดที่บ่งบอกว่าลักษณะของการบริหารธุรกิจอย่างมีจริยธรรมนั้น มีองค์ประกอบหรือมีเกณฑ์ที่จะชีวิตได้อย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพราะมักจะมีข้อโต้แย้งกันอยู่เสมอว่า ตนเองประพฤติและปฏิบัติอย่างถูกต้องไม่ผิดจริยธรรมแต่ประการใด ดังนั้น รายละเอียดในเรื่องนี้จะทำให้เข้าใจเกณฑ์การตัดสินใจตามหลักสากลที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ผู้บริหารกับจรรยาทางธุรกิจ เป็นเรื่องของการเตือนสติผู้จัดการหรือนักบริหารในการประกอบอาชีพของตน ว่าสิ่งใดพึงกระทำและสิ่งใดควรละเว้น เพราะนอกจากจะเป็นผลเสียต่อตนเองแล้ว ยังมีผลต่อธุรกิจโดยรวมด้วยเช่นกัน รายละเอียดในส่วนนี้ได้ชี้แนะให้เห็นถึงวิธีการสร้างสรรค์จรรยาในทางธุรกิจที่จะเป็นหลักที่ดีในการนำไปปฏิบัติในองค์การธุรกิจด้วยเช่นกัน

เพื่อน เป็นเรื่องของการทำธุรกิจในประเทศไทย ที่ผู้เขียนได้ประมวลจากการสนทนากับนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงที่สุดคนหนึ่งของประเทศไทย ท่านผู้นี้ได้รับการยกย่องเชิดชูและยอมรับนับถือทั้งจากบุคคลในวงการธุรกิจ และนอกวงการธุรกิจเป็นอย่างดี ข้อคิดที่ได้รับบ่งบอกถึงการดำเนินธุรกิจที่จะต้องไม่หวังผลประโยชน์แต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีศีลธรรม ความจริงใจ ความยุติธรรมและความเอื้ออาทรประกอบกันไปด้วย จึงจะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยที่ “เพื่อน” มีความหมายไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความรู้ในแง่วิชาการในด้านการบริหาร และการจัดการธุรกิจ

ผู้บริหารประเภทเค็ดเดี่ยว ค้อคัง ค้อค่าน และเด็วดาย เป็นเรื่องของความประพฤติของผู้บริหารงานในองค์การธุรกิจที่อาจพบเห็นได้ในองค์การของตน ผู้บริหารแต่ละประเภทนั้น จะได้รับความยกย่อง ชมเชย หรือรังเกียจจากคนในองค์การแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการแสดงออกของผู้บริหารแต่ละประเภทข้างต้น โดยสรุป เป็นการชี้ให้เห็นถึงสภาพของผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม และไว้คุณธรรม ไว้จริยธรรมว่าจะเกิดผลดีตามมาอย่างไร?

พศานกระจง : ชิดจำกัดของผู้สมควรเลื่อนตำแหน่ง พศานกระจง เป็นศัพท์ทางวิชาการที่เรียกว่าปรากฏการณ์ซึ่งเกิดจากการเลือกปฏิบัติของคนในองค์การต่อเพื่อนร่วมงานของตน โดยการนำเอาอายุ, เพศ, เชื้อชาติ, ศิวลี มาเป็นเครื่องกีดกัน และสร้างความไม่เป็นธรรมขึ้นในองค์การธุรกิจ หรือส่วนราชการต่าง ๆ นับเป็นลักษณะของการกระทำที่ไม่มีจริยธรรมในการบริหารงาน และไม่ควรมียึดถือเป็นแบบอย่างเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะนำผลเสียต่าง ๆ มาสู่องค์การโดยรวมได้ในที่สุด

จริยธรรมในการบริหาร (ETHIC IN MANAGEMENT)

- ผู้บริหารธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ผู้บริหารกับจรรยาทางธุรกิจ
- เพื่อน
- ผู้บริหารประเภท เด็ดเดี่ยว ตื้อดิ่ง ตื้อดื้อ และเด็ยวตาย
- เพดานกระจก : ซีดจำกัดของผู้สมควรเลื่อนตำแหน่ง (Glass Ceiling Effect)

บริหารธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

สิ่งที่ได้รับการกล่าวขวัญเมื่อเกิดความสูญเสีย ความรุนแรง อาทิตีตถล่ม โปะล่ม โรงงานถูกไฟไหม้ ก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ

ในเรื่องของจริยธรรมนั้น เป็นเรื่องของรูปแบบของการตีความว่า พฤติกรรมใดผิด พฤติกรรมใดถูก สิ่งใดดี สิ่งใดเลว ควรทำหรือไม่ควรทำ จริยธรรมนี้ จะเกี่ยวข้องกับมนุษย์ทุกสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ สถาบันต่าง ๆ พยายามที่จะสอนให้คนมีจริยธรรม แต่การที่ได้ผลสัมฤทธิ์ตามคำสอนหรือไม่ ขึ้นอยู่กับจิตสำนึกของผู้เรียนรู้ว่าจะยอมรับและนำไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด จริยธรรมจึงจะเกิดผล

นักธุรกิจหรือผู้บริหารก็เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันหลายท่าน คงได้ยินว่าในเวลาประกอบธุรกิจ มักจะมีการพูดถึงว่า เราควรมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม อาทิ การให้ข่าวสารภายในรั้วไหลออกไป เพื่อผลประโยชน์ในการซื้อขายหลักทรัพย์แก่เพื่อนฝูงที่ใกล้ชิด หรือการโฆษณาที่หลอกลวง ไปปดมดเท็จแก่ผู้บริโภค การรวมหัวกันขึ้นราคา เหล่านี้ ควรจะเลิกไปเสีย เพราะเป็นพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

แต่ก็ยังมีอีกหลายคน มีความคิดว่าหากมันแต่คิดในเรื่องนี้แล้ว ธุรกิจจะไปรอดได้อย่างไร เมื่อไรที่นักบริหารมีความคิดเช่นนี้ ก็คงไม่ต้องพูดกัน รอจนกว่าผลลัพธ์และความเสียหายมาเยือนก็แล้วกัน และเมื่อถึงวันนั้น เราก็คงเศร้ากันอีก เพราะไม่ใช่เพียงแค่ทรัพย์สินเสียหายเท่านั้น แต่อาจหมายถึงชีวิตของผู้ที่ไม่รู้อิโหน่อิเหน่ จะต้องมารับกรรม เพราะการกระทำของท่าน และรัฐก็ คงจะต้องเสียเวลามากมายตามแก้ไขกันอีก หมุนกันเป็นวงล้ออย่างไม่รู้จบเช่นเดิม

การพิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรทำ หรือไม่ผิดจริยธรรมนั้น เราพิจารณากันได้อย่างไร ในเรื่องนี้ ผู้รู้กล่าวว่า เราสามารถพิจารณาได้ใน 3 ประเด็นคือ

ต้นทุน : ผลประโยชน์ ต้องมองให้กว้าง

ประเด็นแรก ผู้บริหารจะต้องเปรียบเทียบว่า สิ่งที่คุณกำลังจะประพฤติปฏิบัติหรือตัดสินใจลงไปในนั้น จะเกิดต้นทุน (Cost) กับผลประโยชน์รับ (Benefits) อย่างไร โดยหลักผลประโยชน์จะต้องมีมากกว่าต้นทุนที่ลงไป และผลประโยชน์ที่ว่านี้ มิใช่มองแต่ผลกำไรที่จะเข้าสู่ธุรกิจแต่เพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลประโยชน์ที่จะตกกับกลุ่มคนที่เราเกี่ยวข้องกับ เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค หรือชุมชน หากมีผลดีดังกล่าว ไม่เพียงแต่เงินทอง ความร่ำรวยหรือผลกำไรที่ตนหรือธุรกิจจะได้รับเท่านั้น แต่หมายถึงผลที่จะตกอยู่กับผู้ใช้บริการ ผู้บริโภคสินค้าของเราด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารจะมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นหรือไม่ สุขภาพอนามัยและประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้าหรือการบริการดีไหม? เหล่านี้คือสิ่งที่หมายถึงผลตอบแทนที่ถูกจริยธรรมเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณา

หากคำตอบเป็นในทางบวกคือ นอกจากผลตอบแทนที่เราจะได้แล้ว ผลประโยชน์ตกอยู่กับคนทั่วไป และมีมากกว่าต้นทุนที่ได้ลงไป สิ่งนั้นถือได้ว่า น่าจะเป็นสิ่งที่ดีหรือเป็นจริยธรรมที่ควรกระทำ

แต่หากคำตอบแสดงให้เห็นว่ายังครึ่ง ๆ กลาง ๆ หรือยังไม่ชัดเจน แสดงว่าสิ่งที่กำลังจะทำหรือการตัดสินใจนั้น ยังคาบเกี่ยวกับปัญหาในเรื่องจริยธรรมอยู่ และไม่ควรจะตัดสินใจจนกว่าจะตรวจสอบทุกอย่างได้อย่างชัดเจน

ในกรณีที่การกระทำของเรามีผลประโยชน์แก่องค์กรแต่ฝ่ายเดียว ส่วนคนอื่น ๆ อาจได้รับความเสียหาย เช่น การต่อเติมตัวอาคารเพื่อหารายได้ แต่การรับน้ำหนักของตัวอาคารยังมีปัญหาในด้านความปลอดภัยแก่คนใช้บริการ การตัดสินใจเช่นที่ว่านี้ ถือว่ายังขาดจริยธรรมอยู่

ไม่ขัดกับสิทธิมนุษยชน

ประเด็นที่สอง การพิจารณาว่าสิ่งนั้นสิ่งนี้เป็นพฤติกรรมที่มีความถูกต้องทางจริยธรรมหรือไม่ เราต้องดูว่า สิ่งที่เรากำลังจะกระทำลงไปนั้น ขัดกับสิทธิมนุษยชนหรือที่เขาเรียกว่า Human Right หรือไม่ อาทิ การกระทำดังกล่าวไปจำกัดสิทธิและเสรีภาพของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน เช่น การแสดงออกสิทธิในการรับรู้ สิทธิในการเลือกหรือดำเนินชีวิตอย่างอิสระ สิทธิในการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย สิทธิส่วนบุคคล ตลอดจนรวมถึงเกียรติยศและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ เหล่านี้เป็นต้น

หากการกระทำของผู้บริหารไปริดรอนสิทธิมนุษยชนของคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง หรือแม้แต่ไปกระทบกับบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือใครก็ตามที่เป็นบุคคลภายนอก เราก็จะถือว่า สิ่งที่เราทำขึ้นนั้นไม่มีจริยธรรม

แต่หากเราได้พิจารณาแล้ว เห็นว่า การกระทำของเราไม่ไปกระทบกับสิทธิขั้นพื้นฐานของสิทธิมนุษยชนแล้ว ก็กล่าวได้ว่า การกระทำนั้นเป็นการกระทำที่มีจริยธรรม ในประเด็นนี้ถือว่าสอบผ่านได้ ในขณะเดียวกัน หากยังคลุมเครือหรือไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจน นั้นหมายถึงว่าการกระทำของเรายังคาบเกี่ยวกับปัญหาการขาดจริยธรรมเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ

เสมอภาคและยุติธรรม

ประเด็นที่สาม สิ่งที่จะถือว่าเป็นการกระทำที่มีจริยธรรมนั้น จะต้องมีความยุติธรรม และถูกต้องในด้านความเสมอภาค โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ ไปยังแต่ละบุคคลหรือกลุ่มชน การกระทำของเราไม่ได้ก่อให้เกิดฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้รับประโยชน์มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ได้ทำให้เกิดความอยุติธรรมกับอีกฝ่ายหนึ่ง

ตัวอย่างเช่น ไม่ได้เลือกที่รักมักที่ชัง หรือเลือกปฏิบัติกับกลุ่มคนในองค์กรหรือพนักงาน คนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ หากคนนั้นทำผิดกฎเกณฑ์แล้ว ตัวเราไม่ลงโทษ แต่หากเป็นคนอื่นจะถูกลงโทษ เหล่านี้เป็นต้น หากเรามีการกระทำเช่นที่ว่านี้ ถือว่าเราเป็นผู้บริหารที่ไม่มีจริยธรรมในการดำเนินงาน ดังนั้นคำตอบต้องชัดเจน เมื่อเราถามตัวเองว่า สิ่งที่จะกระทำลงไป ได้ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเท่าเทียมกันหรือไม่ หากเท่าเทียมกันก็เป็นอันว่าใช้ได้ หากไม่ชัดเจนหรือคำตอบออกมาในทางลบ นั้นหมายความว่า ท่านไม่น่าที่จะดำเนินการลงไป

สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้อง “ซังใจ” และตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพราะหากมุ่งแต่ผลประโยชน์ของตน และองค์กรแต่เพียงฝ่ายเดียว ผลเสียหายจะเกิดขึ้นไม่วันใดวันหนึ่ง และเมื่อถึงเวลานั้นจะยากในการที่จะเยียวยาและแก้ไข

กรุงเทพธุรกิจ : 22 สิงหาคม 2536

ผู้บริหารกับจรรยาทางธุรกิจ

เรื่องของจรรยาทางธุรกิจ หรือที่เรียกกันตามศัพท์วิชาการว่า Business Ethic นั้น จัดได้ว่าเป็นเรื่องที่ได้รับคามสนใจ และถูกหยิบยกมากล่าวถึงกันอยู่เสมอในแวดวงของการบริหารงานยุคใหม่ โดยถือว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการจะต้องตระหนักและช่วยกันเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับพนักงานและองค์กรของตน

จรรยาทางธุรกิจ มีความหมายครอบคลุมถึงหลักการ กฎเกณฑ์ที่บ่งบอกว่าพฤติกรรม หรือการกระทำใดที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่ดี เลว ถูก หรือผิด สิ่งนี้จะช่วยให้พนักงานในองค์กรธุรกิจสามารถจำแนกแยกแยะและเลือกปฏิบัติได้ว่า การกระทำใดเป็นสิ่งที่ควรกระทำ การกระทำใดเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ละเว้น หรือไม่ควรปฏิบัติ

บางครั้ง เวลาผู้บริหารเองจะต้องตัดสินใจอะไรลงไป จำเป็นต้องแยกแยะว่า การตัดสินใจของตนจะเกิดผลต่อเนื้ออย่างไร ดีหรือไม่ดี ถูกหรือผิด โดยปกติแล้วเรามีหลักอยู่ที่ว่า หากจะพิจารณาในเรื่องนี้ ผู้บริหารต้องกลับไปทบทวนดูว่า การตัดสินใจของเขาจะมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบประการใดกับตัวเขาเอง กับองค์กรที่เขาบริหาร และกับสังคมที่องค์กรธุรกิจตั้งอยู่ หากมีผลดีเกิดขึ้นกับส่วนต่าง ๆ แล้ว ย่อมรับประกันได้ว่า การตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่ดีควรที่จะกระทำ แต่หากมีลักษณะก้ำกึ่งกัน นั้นหมายถึงว่า อาจจะมีลักษณะของการประพฤติผิดจรรยาหรือไม่ถูกไม่ควรปะปนไปด้วย เมื่อเป็นดังนี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหันกลับมาทบทวนการตัดสินใจของตนเอง

การสร้างหลักเกณฑ์ รวมถึงการกำหนดข้อควรปฏิบัติและข้อห้ามต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นจรรยาบรรณที่พนักงานหรือสมาชิกภายในองค์กร จะต้องนำไปยึดถือเป็นแนวนั้นไม่ใช่สิ่งยาก แต่สิ่งที่ยากคือ จะทำอย่างไรให้พนักงานนำไปปฏิบัติกันจริง ๆ เพราะการดีความว่าอะไรผิด อะไรถูกควรหรือไม่ควรนั้น บางครั้งเป็นสิ่งที่ยาก ยกตัวอย่างเช่น การที่เราแนะนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่กอบปี้มา (ไม่ใช่ต้นฉบับ) มาใช้งานในบริษัท หากพิจารณาตามความจริงแล้ว การกอบปี้หรือลอกเลียนนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะละเมิดสิทธิ์ของผู้จัดทำหน่วย แต่ผู้ลอกเลียนอาจไม่มีความรู้สึกเลยว่าสิ่งที่ทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ผิดจรรยา

กรณีที่ดีได้ว่าเป็นการกระทำที่ผิดจรรยา ซึ่งมักจะเห็น ๆ กันอยู่เสมอ อาทิบางครั้งเราจะเห็นว่าพนักงานในองค์กรของเราใช้โทรศัพท์ของหน่วยงานในเรื่องส่วนตัว บางทีเป็นลักษณะของการโทรทางไกลเสียด้วยซ้ำ หากเกิดกรณีนี้ขึ้น ท่านในฐานะผู้พบเห็นจะอย่างไร? ควรที่จะรายงานให้ผู้ใหญ่ได้ทราบถึงพฤติกรรมดังกล่าว หรือจะนิ่งเฉยไม่สนใจไปเลย เหตุการณ์นี้หากปล่อยไว้ เราจะเห็นว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนอกจากไม่ดี ไม่ถูกต้องแล้ว ยังนำความเสียหายมาสู่องค์กรได้ โดยองค์กรจะต้องรับผิดชอบเสียค่าใช้จ่าย ทั้งที่ไม่มีผลประโยชน์กลับมาสู่หน่วยงานเลย

หากท่านเป็นผู้ทำบัญชี หรือผู้ตรวจสอบบัญชีของธุรกิจ และพบว่าหน่วยงานนั้น ๆ มีพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงภาษีหรือประพฤติผิดจรรยาที่ควรจะเป็น ท่านจะแจ้งให้หน่วยงานที่ท่านตรวจสอบภาษีอยู่นั้นได้ทราบและแก้ไข หรือท่านมีความคิดที่ว่า หากหักท้วงหรือไม่เห็นด้วยกับการกระทำดังกล่าว ภายหน้าเขาอาจจะไม่จ้างเรามาตรวจสอบ ทำให้เรารายได้ลดน้อยลง ในกรณีนี้ก็เป็นการเลือกกระหว่างตนเอง กับการยื่นหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง หากยินยอมให้มีการกระทำเช่นนั้น หรือช่วยเหลือหลบเลี่ยงภาษี ตนเองนั้นแหละ เป็นอีกผู้หนึ่งที่ทำผิดจรรยาด้วยเช่นกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง จะเห็นว่า ผลเสียของการที่ธุรกิจกระทำผิดจรรยานี้เป็นผลเสียต่อส่วนรวม เนื่องจากรัฐบาลไม่สามารถเก็บภาษีเพื่อที่จะนำไปพัฒนาประเทศชาติได้อย่างเต็มที่

ในระยะเวลาที่มีการซื้อขายที่ดินกันอย่างมากมาย ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เราท่านมักได้ยินว่ามีการหลบเลี่ยงภาษี ที่จะให้กับรัฐในเวลาโอนซื้อขายที่ดินกันอยู่เสมอ โดยเจ้าหน้าที่บางคนมีการกระทำที่ผิดจรรยา หรือตีมูลค่าที่ดินให้ต่ำลง เพื่อช่วยเหลือผู้ซื้อผู้ขายให้เสียภาษีน้อยและตัวเองได้รับผลตอบแทน กรณีนี้ ก็เป็นตัวอย่างของการประพฤติผิดจรรยา หรือไม่มีจรรยาที่ถูกต้อง

สิ่งที่ยกมาเป็นตัวอย่างนี้ เป็นลักษณะของการประพฤติ ที่ต้องวินิจฉัยว่าผิดหรือถูกจรรยาที่ควรจะเป็น ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากพอสมควรในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์การธุรกิจ แต่ก็เป็นที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในแต่ละวัน ๆ トラบใดที่มนุษย์ยังมีกิเลสและความโลภโมโทสันอยู่ในจิตใจ สิ่งนี้สามารถบรรเทาเบาบางลงได้ หากธุรกิจโดยเฉพาะผู้บริหารให้ความสนใจ จริงจังที่จะแก้ไข และส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้สังคม และองค์การของตนดีขึ้นในอนาคต

อย่างไรก็ดี แนวทางที่ธุรกิจสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดการกระทำที่มีจรรยาได้นั้น มีอยู่หลายหนทาง อาทิ

วิธีแรก จัดให้มีสิ่งตีพิมพ์ที่ระบุว่า สิ่งใดเป็นข้อควรปฏิบัติ หรือจรรยาบรรณที่ทางองค์การพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับสมาชิก สิ่งใดที่ทางองค์การไม่ยอมรับ หรือถือว่าผิดจรรยาบรรณ การระบุเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมกับการจำแนกตัวอย่างให้เห็นอย่างเด่นชัด เป็นวิธีแรกที่ธุรกิจสามารถกระทำได้

วิธีที่สอง จัดให้มีการฝึกอบรมและสัมมนาในหัวข้อที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณทางธุรกิจให้แก่ระดับผู้บริหารหรือระดับหัวหน้า และมอบหมายให้แต่ละคน แต่ละฝ่าย นำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอด พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาของตนทราบ และยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

วิธีที่สาม จัดให้มีโปรแกรมภายในองค์การธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการกระทำที่ถูกต้อง และขจัดการกระทำที่ไม่ถูกต้องให้หมดไปจากองค์การ อาทิ การจัดให้มีการรับเรื่องราวคำร้องทุกข์จากผู้ได้รับความไม่เป็นธรรมจากผู้บริหารหรือจากเพื่อนร่วมงานต่าง ๆ โดยผู้ร้องทุกข์ไม่ต้องแจ้งชื่อเสียงเรียงนามแต่ประการใด และเมื่อพิจารณาผลการร้องทุกข์ดังกล่าวแล้ว ก็จะมีการ

ประกาศผลให้ทราบโดยทั่วกัน ให้พนักงานทราบ และตระหนักว่าบริษัทให้ความสำคัญในนโยบายเรื่องนี้ ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้เป็นตัวอย่างและบรรทัดฐานแก่ผู้อื่น ที่จะไม่ทำให้เกิดกรณีดังกล่าวขึ้นอีก เป็นการส่งเสริมให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป

ตัวอย่างในกรณีนี้ ดูได้จากการที่บริษัทที่มีชื่อเสียงระดับโลก อาทิ บริษัท IBM ได้จัดให้มีโปรแกรมการร้องทุกข์ที่เกิดจากการกระทำของหัวหน้า ในโปรแกรมที่ใช้ชื่อว่า “Speak Up!” ซึ่งทางบริษัทได้ใช้มาเป็นระยะเวลาานกว่า 20 ปี และได้รับผลสำเร็จในแง่ของการส่งเสริมจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์กร

วิธีที่สี่ จัดให้มีคณะกรรมการติดตามและสอดส่องการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามจรรยาที่ควรจะเป็น หากมีการกระทำที่ไม่ถูกต้องเกิดขึ้น ก็ให้นำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการชุดนี้ เพื่อวินิจฉัยหาหนทางปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการตามสมควรแก่กรณีไป

วิธีที่ห้า จัดให้มีระบบการตอบแทน หรือการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความประพฤติดีเด่นเหมาะสมแก่องค์กร และเป็นที่ยอมรับกับเพื่อนร่วมงานทั่วไป ในทางกลับกัน กำหนดให้มีบทลงโทษแก่ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติผิดกฎเกณฑ์ โดยไม่มีการเล่นพรรค เล่นพวกใด ๆ ทั้งสิ้น ทุกอย่างต้องกระทำอย่างชัดเจนโปร่งใส ให้พนักงานทุกคนได้รับโดยทราบทั่วไป

เรื่องของจรรยาทางธุรกิจเกิดขึ้นทุกวัน และมีปัญหาอยู่เสมอหากเราเห็นว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งเล็กน้อยก็น่าเสียดาย เพราะผลของจรรยา นอกจากจะทำให้เกิดความเสียหายทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยเฉพาะภาพพจน์ของธุรกิจแล้ว ยังมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วย หากเราในฐานะของผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญแล้ว ก็ถือเสมือนว่าเรากำลังจะปล่อยให้บ้านของเราผุพังไปเรื่อย ๆ นั่นเอง

กรุงเทพธุรกิจ : 3 ตุลาคม 2536

วันก่อนได้มีโอกาสคุยกับนักธุรกิจผู้หนึ่ง ซึ่งประสบความสำเร็จในชีวิตของการทำธุรกิจ โดยที่ท่านผู้นี้ได้ไต่เต้ามาจากพนักงานระดับล่าง จนปัจจุบันมีธุรกิจอยู่ในเครือหลายสิบแห่งมีมูลค่าหลายพันล้านบาท ได้ถามท่านว่า คิดว่าอะไรทำให้ประสบความสำเร็จมาถึงจุด ๆ นี้ได้ คำตอบที่ได้รับก็คือ “เพื่อน” ท่านได้เล่าให้ฟังว่า ก็เพราะเพื่อนนี่แหละเป็นคนสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือเกื้อกูล ชี้แนะ แนะนำ ตักเตือนสิ่งต่าง ๆ จนทำให้ได้เติบโตขึ้นมาจนถึงปัจจุบันนี้

ท่านได้ให้ข้อคิดว่า ในการทำธุรกิจโดยเฉพาะในสังคมไทย “เพื่อน” ยังคงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากได้เพื่อนที่ดีแล้ว สิ่งเหล่านี้จะช่วยในการทำความค้าขายของเราเป็นอย่างดี

โดยเฉพาะกรณีของท่าน กลยุทธ์ที่สำคัญในการทำการค้าคือ ต้องพยายามคิดอยู่เสมอว่า เราจะทำอะไรให้ลูกค้า กลายมาเป็นเพื่อนของเราให้ได้ ลำพังความคิดที่ว่าเราคือลูกค้า หรือผู้ใช้บริการของเราอย่างเดียวนั้น สมัยนี้ไม่เพียงพอ แต่เราต้องทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่เราคือเพื่อน และเป็นเพื่อนแท้คนหนึ่งของเขา เพื่อนที่ดีจะต้องมีความจริงใจต่อกัน เป็นกันเอง พร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือ ชี้แนะ แนะนำ รับอาสา มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ ในเวลาที่อีกฝ่ายต้องการ หรืออยู่ในความทุกข์ ไม่ว่าจะเป็สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เราพร้อมจะช่วยเหลือเขาได้ จะต้องกระทำทันที สิ่งเหล่านี้อยู่ไกลเกินกว่าคำว่า “ผลประโยชน์” ที่แต่ละฝ่ายพยายามมุ่งมันเพียงอย่างเดียว เพราะลำพังการมุ่งมันที่จะหาผลประโยชน์นั้นธุรกิจที่ไหน ๆ ก็สามารถที่จะทำได้ หากมีพนักงานที่เก่งกาจในด้านการขายหรือการตลาด

การหาผลประโยชน์จำเป็นต้องช่วงชิงโอกาส หาความได้เปรียบ ในขณะที่อีกฝ่ายเกิดความเสียเปรียบได้เช่นกัน ฝ่ายหนึ่งได้กำไร อีกฝ่ายหนึ่งได้สินค้าและบริการไปเท่านั้นยังไม่พอ ต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในวันข้างหน้าด้วย และไม่มีสิ่งใดที่จะให้ความรู้สึกได้ดีกว่าการเป็นเพื่อนที่ดี เพราะเมื่อมีความเป็นเพื่อนเกิดขึ้น “ความจริงใจ” มักจะเกิดตามมา

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่พิสูจน์ความเป็นเพื่อนนั้น ท่านบอกว่า ปัจจัยที่สำคัญคือ การที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับ และไม่ไขว่ช่องที่อยู่ ๆ จะได้มาโดยง่าย เราต้องอดทน อดกลั้น บางครั้งในระยะแรก ๆ เขาอาจจะมองเราว่า เป็นพ่อค่านักธุรกิจธรรมดา ๆ คนหนึ่งที่เข้ามาเพื่อหวังผลทางการค้าชั่วคราวชั่วคราว ซึ่งเราจะต้องแสดงให้เขาเห็นว่า เราไม่ได้เป็นเพียงพ่อค้าเหล่านั้น แต่เราเป็นเพื่อนของเขาได้ เวลาจะเป็นสิ่งที่พิสูจน์จิตใจของทั้งสองฝ่าย การค้าต้องทำโดยคิดถึงระยะยาว ไม่ใช่ระยะสั้น ๆ นักบริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน มักไม่กลัวกับการมีศัตรู เพราะเขาเหล่านั้นสามารถที่จะมีกลยุทธ์ในการบริหารศัตรูให้กลายมาเป็นมิตรได้ดีกว่าคนอื่น ๆ ได้ และจะพบว่า ครั้งใดก็ตามที่สามารถชนะใจศัตรู หรือคู่ต่อสู้ทางการค้า และดึงเขามาเป็นเพื่อนได้ เพื่อนเหล่านี้มักจะเป็นเพื่อนที่ดีจริง ๆ ที่เดียว

คำว่า “เพื่อน” ตามความหมายจากพจนานุกรม ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า หมายถึง ผู้ที่รวมกัน ผู้ที่ชอบพอกัน หรืออยู่ในลักษณะเดียวกัน ในลักษณะที่เป็นกันเอง แต่ถ้าจะให้ดีแล้ว ทางธุรกิจ

ในสมัยนี้เห็นจะต้องผนวกความจริงใจ และเอื้ออาทรกันเข้าไปด้วย และคงไม่ใช่เพื่อนบางประเภท โดยเฉพาะที่อยู่ร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ อยู่ร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หากขัดผลประโยชน์กันแล้วก็จะทะเลาะวิวาท ไม่สนับสนุนกันและกัน มีแต่การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น ซึ่งไหวชิงพริบกัน ทางข้างหลัง แล้งน้ำใจกัน ฯลฯ เพื่อนประเภทหลังนี้กันบึ้งของจิตใจ คือ ขาดความจริงใจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้สายสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อนคงอยู่ได้ เพื่อนประเภทนี้จะเห็นได้ชัด บางครั้งก็เชียร์กันอย่างเต็มที่ แม้จะเห็นว่าสิ่งที่อีกคนหนึ่งทำนั้นไม่ถูกต้อง ไม่ถูกทำนองคลองธรรม ไม่ยุติธรรม ก็ยังพากันสนับสนุนปกป้อง จนในที่สุดก็พาให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้นเสียชื่อเสียงไปก็มี พวกนี้เรียกว่า นอกจากขาดความจริงใจแล้ว ยังไม่มีศีลธรรมประจำใจอีกด้วย ในทางพุทธศาสนาเองก็ตักเตือนไว้เช่นกันว่า การคบคนที่ดีก็พาไปหาสิ่งที่ดี แต่ถ้าคบคนที่ไม่ดีหรือได้เพื่อนเลว ก็จะทำให้เกิดผลเสียตามมาด้วย

ดังนั้น สภาพของความเป็นเพื่อน จะต้องคบกันในระยะยาว ไม่ใช่คบกันแค่วันหนึ่งวันเดียว แต่จะต้องซื่อสัตย์ จริงใจ เป็นกันเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะมีการค้าขายเกิดขึ้นหรือไม่ก็ตาม

โดยทั่วไปเพื่อนในทางการค้านั้น สามารถมีได้หลายระดับ นักบริหารหรือนักธุรกิจจะต้องวางตนให้เหมาะสมกับสภาพของลูกค้าแต่ละราย แต่ต้องมีความจริงใจ เจกเช่น เพื่อนที่ดีจะปฏิบัติต่อเพื่อนด้วยกัน ความรู้สึกที่ดี ๆ จึงจะเกิดขึ้น เรื่องนี้บางครั้งค่อนข้างยากที่จะอธิบายเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน แต่เป็น **ความรู้สึก** ที่ทั้งสองฝ่ายต่างรับรู้และเกิดขึ้นในเวลาทำการติดต่อค้าขายด้วยกัน และเมื่อเกิดขึ้นแล้ว ความศรัทธาเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะติดตามมา

อย่างไรก็ดี อยากจะพูดเลยไปถึงคำว่า “พวก” ด้วย ซึ่งดูผิวเผินอาจจะรู้สึกว่าเหมือนกัน แต่อันที่จริงแล้วไม่เหมือนกัน คำว่า “เพื่อน” มีความหมายลึกซึ้งกว่า เพราะมีสภาพของความสัมพันธ์ที่ไกลกว่าคำว่า “พวก” หรืออาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “พรรค” ซึ่งตามพจนานุกรมระบุว่า เพื่อนฝูง หมู่ หรือกลุ่มคนหลาย ๆ คน ในทางธุรกิจบอกว่ายหมายถึง กลุ่มคนที่มารวมตัวกัน เพื่อจุดประสงค์ใดจุดประสงค์หนึ่ง เมื่อบรรลุจุดประสงค์แล้วก็อาจจะแยกย้ายกันกลับรังเดิม กลับถิ่นฐานของตนเอง ส่วนจะมีความสัมพันธ์กันลึกซึ้ง ในความรู้สึกเหมือนอย่างกับที่เพื่อนเขามีกับเพื่อนนั้น อาจจะมี หรืออาจจะไม่มีก็ได้ แล้วแต่บุคคล เมื่อพูดมาถึงจุดนี้ท่านผู้อ่านอาจจะงง แต่หากลองนึกถึงภาพของพรรคการเมืองสมัยนี้ดี ก็ให้เห็นตัวอย่างที่ชัดเจน เพราะแต่ละพรรค แต่ละพวก บางครั้งมารวมตัวกัน มาเสียบ ถูกเชิญมาถูกเสียบ หรือมาเสียบกันเพื่อชาติตามที่หลาย ๆ คนเรียกขานกันอะไรก็แล้วแต่ นั่นมีลักษณะของการเป็นได้แค่พวกหรือพรรคเท่านั้น

แล้วเราก็จะเห็นเขาทะเลาะกันเรื่องปฏิรูปที่ดินบ้าง เรื่องชยะบ้าง เรื่องโก่งภาษีบ้าง เรื่องน้ำมันเถื่อนบ้าง นี่คือตัวอย่างของความหมายที่เห็นได้ชัดของความเป็นพรรค ความเป็นพวก แต่ยังไม่มีความเป็นเพื่อนอยู่เลย นั่นก็คือ ขาดความจริงใจ เกื้อกูลกัน ให้อภัยกัน แล้วอย่างนี้จะ

ทำงานไปได้อย่างไร เพราะต้องคอยระมัดระวังตัวกันอยู่ตลอดเวลา น่าจะเปลี่ยนคำว่า “พรรคการเมือง” มาเป็น “เพื่อนการเมือง” บ้าง อะไร ๆ อาจจะดีขึ้นก็ได้ หรือไม่ก็เปิดตีวภาษาไทยวันละคำเสียบ้างก็จะดี โดยเฉพาะคำว่า “เพื่อน” คำว่า “พรรค” และคำว่า “ความจริงใจ” ว่ามีความหมายอย่างไร และต้องนำไปปฏิบัติด้วย เราจะได้มีความสุขกันอย่างถ้วนหน้า

นี่แหละคือ ข้อคิดที่ได้จากนักธุรกิจที่เขาประสบความสำเร็จในกิจการงาน ก็อยากจะนำมาให้ผู้บริหารในส่วนอื่น ๆ ใส่ใจไว้บ้าง เพราะดู ๆ แล้ว ขณะนี้หลาย ๆ คนกำลังลืมคำว่า “เพื่อน” ไปหมดแล้ว คิดแต่เพียงพรรคและพวก เมื่อถึงจุดนี้ทุกคนก็หวังแต่จะกอบโกยผลประโยชน์เข้าสู่กลุ่มของตน ซึ่งจริงแต่จะมีเรื่องมีราวกันเป็นประจำไม่มีผลดีอะไรขึ้นกับใครทั้งสิ้น

กรุงเทพธุรกิจ : 12 มีนาคม 2538

ผู้บริหารประเภท เด็ดเดี่ยว ดื้อดึง ดื้อด้าน และเดี๋ยวตาย

ขึ้นชื่อว่าผู้บริหาร ย่อมจะมีลีลาการบริหารงานที่หลากหลาย อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันบ้าง ซึ่งจะว่าไปแล้วสามารถจัดให้เป็นผู้บริหารประเภทที่ขึ้นต้นด้วยตัวอักษร ด.เด็ก ทั้งหลายได้เหมือนกัน อาทิ

ผู้นำที่เด็ดเดี่ยว

ประเภทแรก ผู้บริหารที่เต็มไปด้วยความเด็ดเดี่ยว คือเป็นคนที่กล้าคิดกล้าทำ มีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่อยู่รอบด้าน ใครจะติฉินนินทาอย่างไร จะกล่าวร้ายอย่างไร เขาก็มุ่งที่จะทำงานด้วยความถูกต้อง และยุติธรรมต่อไป เพื่อให้บรรลุสมดังปณิธานที่ได้ตั้งใจไว้ ในขณะที่อยู่ในตำแหน่ง จะสังเกตได้ว่าคนรอบข้างมีทั้งชื่นชม และติฉินนินทากล่าวร้าย อย่างไรก็ตามจะมีคนที่ชื่นชมมากกว่า และที่สำคัญคือ เมื่อเขาออกจากตำแหน่งไปแล้ว จะมีแต่คำสรรเสริญติดตามมา คำกล่าวร้ายทั้งหลายจะกลายเป็นคำยกย่องชมเชยในที่สุด

ตัวอย่างที่ท่านเห็นได้ชัดเจนคือ นายกรัฐมนตรีบางท่าน ที่เมื่อออกจากตำแหน่งไปแล้ว จะมีแต่เสียงกล่าวชมการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของท่านเหล่านี้ เช่น การลดค่าเงินบาท, การเปิดเสรีของตลาดรถยนต์ ในทางธุรกิจเรามักจะพบผู้บริหารประเภทแรกนี้ จากนักธุรกิจชั้นนำที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ เพราะคุณสมบัติของผู้ประกอบการที่สำคัญก็คือ ต้องมีความเด็ดเดี่ยวในสิ่งที่ตนเชื่อว่าเป็นจริง ๆ และสามารถฝ่าฟันไปจนพบความสำเร็จ ไม่ย่อท้อล้มเลิกกลางคัน

ผู้บริหารที่ดื้อดึง

ประเภทที่สอง ผู้บริหารประเภทนี้ อาจเป็นกลุ่มที่กลายพันธุ์จากคนที่เคยเป็นผู้บริหารที่เด็ดเดี่ยวในระยะแรก แต่เมื่อมีผลประโยชน์มาเกี่ยวข้องด้วย ก็เริ่มจะเปลี่ยนอุดมการณ์และหลงตัวเองเพิ่มขึ้น กลายเป็นคนที่ว่ายาก สอนยาก และหนัก ๆ เข้าก็ไม่ฟังใครทั้งสิ้น ยึดถือตนเองเป็นใหญ่ ใครจะท้วงติง ใครจะให้เหตุผลอะไรดี ๆ ก็มองเป็นว่า เขาจ้องที่จะล้มล้างตน จึงเกิด “ความดื้อ” ขึ้น ผู้บริหารประเภทที่สองนี้ เลยกลายจากที่เคยเป็นผู้บริหารที่มีความเด็ดเดี่ยวเป็น “ดื้อดึง” คือว่ายากและขัดขืนทวนกระแสเสียด้วย ในใจของบุคคลประเภทนี้ คิดว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นดีที่สุดในที่สุด ถูกที่สุดในที่สุด ประกอบกับเขามีอำนาจในการตัดสินใจเบ็ดเสร็จอยู่ในตัว ในที่สุด ก็จะกลายพันธุ์มาเป็นผู้บริหารประเภทที่สาม คือ ประเภทดื้อด้าน

ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารที่ฉลาดควรกระทำ คือ ต้องไม่ลืมตน เชื่อฟังคนอื่นบ้าง อย่ายึดแต่ความคิดของตนเองมากเกินไป และต้องเข้าใจว่าความเด็ดเดี่ยวกับคำอื่น ๆ ที่ขึ้นต้นด้วยตัวอักษร “ด.เด็ก” นั้นไม่เหมือนกัน โลกนี้ไม่ได้มีคนเก่งเพียงคนเดียว ที่จะทำทุกอย่างได้ตามลำพัง เราต้องรับฟังเหตุผล นำมาคิดวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ และที่สำคัญอย่าฝืนกระแสของสังคม มิฉะนั้นจะไม่มีใครเขาต้องการที่ติดต่อกับ

ผู้นำกลุ่มคือด้าน

ประเภทที่สามหรือประเภทต่อต้านนี้ นับว่าเป็นผู้บริหารที่อันตรายที่สุด หากท่านเผชิญไปประสบพบเข้า ผู้บริหารในลักษณะที่สามนี้ คือพวกที่ยึดถือตนเองเป็นหลัก ว่ายากแล้วยังไม่พอ แต่มักจะมีการกระทำอะไร ๆ ในลักษณะไร้ยางอาย คือไม่สนใจว่าสิ่งที่ตนทำออกไปใครเขาจะเห็นว่าไม่ถูก ไม่ควรก็ยิ่งต่อต้านทำไปอีก คนเหล่านี้นับว่าเป็นอันตราย และสร้างจุดเสื่อมศรัทธา ให้แก่สถาบัน องค์กร หรือหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เข้าข่ายลักษณะที่บ้าอำนาจแล้วยังทำอะไร ๆ ที่ไม่เหมาะสมออกมาอยู่เสมอ

ในทางธุรกิจ หากเขาพบเห็นผู้บริหารประเภทนี้ ก็มักจะปล่อยให้บริหารงานเพราะรังแต่จะทำให้เสียสถาบัน เสียชื่อ นอกจากจะเป็นที่เสื่อมศรัทธาแก่คนรอบข้างแล้ว ยังสามารถนำพาความหายนะอย่างอื่น ๆ มาด้วย เช่น การคอร์รัปชัน การโกงกินภายในองค์กร ดังนั้น เขามีมาตรการกำจัดเสียแต่เนิ่น ๆ ดังที่เราท่าน อาจจะได้ยินว่าคณะกรรมการบริษัทก็ดี ผู้ถือหุ้นก็ดี จะเรียกประชุมและปลดผู้บริหารเหล่านี้่ออกโดยเร็ว ตัวอย่างในบ้านเมืองของเราก็มีให้เห็นเป็นข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์อยู่เสมอ

ประเภทสุดท้าย คือประเภทเดี๋ยวตาย ผู้บริหารประเภทนี้ไม่มีใครเขาอยากจะคบหาสมาคมด้วย คนรอบข้างจะติดต่อเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น เพราะทุกคนทราบกิตติศัพท์ดีว่าเป็นผู้บริหารที่ใช้ไม่ได้ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้สะสมคุณสมบัติที่ไม่ดี ๆ ของผู้บริหารไว้ในตนเอง คนรอบข้างจึงปล่อยให้เป็นไป เพราะพูดแล้ว ดิงแล้ว ให้เหตุผลแล้ว ก็ยังไม่เชื่อไม่ฟัง ยึดแต่ใจตัวเองหรืออาจจะหลงตนเองเป็นสำคัญ จนถึงจุด ๆ หนึ่งที่เพื่อน ๆ หรือลูกน้องต่างคิดว่าปล่อยให้เขาไปตามยถากรรมจะดีกว่า ดังนั้น จึงไม่มีใครคบหาสมาคมด้วย ในที่สุดก็จะไร้สังคม หรือหากเป็นต้นไม้ก็จะเฉาตายไปในที่สุด จะว่าไปแล้ว ไม่มีใครเขาแกล้งหรือให้ร้าย แต่เพราะความที่เชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป จนกลายเป็นการทำร้ายตัวเองในที่สุด

เมื่อมาถึงวันหนึ่ง ผู้บริหารเหล่านี้่อาจจะได้ด้วยตัวเองว่า ทำไมตนจึงเป็นเช่นนี้ แต่เมื่อถึงวันนั้น บางครั้งก็มักจะสายเกินแก้ไปเสียแล้ว ยากที่จะกลับตัวกลับใจ เพราะวันเวลาที่ผ่านไป ได้ผ่านไปแล้ว จะเรียกกลับคืน และย้อนกลับมาใหม่คงไม่ได้ ดังนั้น ก็คงจะมีความรู้สึกลึก ๆ ว่า เสียกาย และเสียใจกับโอกาส

เมื่อมองผู้บริหารที่เป็นนักเลือกตั้ง นักการเมืองทั้งหลาย เราจะเห็นภาพของผู้บริหารทั้งสี่ประเภทนี้ได้ชัดเจน บางคนอยู่ในประเภทที่หนึ่ง บางคนก็ประเภทที่สอง สาม หรือสี่ ท่านผู้อ่านลองคิดดูก็ได้นะ ว่าใครอยู่ในกลุ่มไหน

กรุงเทพธุรกิจ : 8 กันยายน 2539

เพดานกระจก : ขีดจำกัดของผู้สมควรเลื่อนตำแหน่ง (Glass Ceiling Effect)

เมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ผู้บริหารควรป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบภายในองค์กรในประเด็นที่เรียกว่า Glass Ceiling Effect เรื่องนี้เป็นประเด็นที่ว่า ใครคนใดคนหนึ่งอาจจะถูกกีดกันในการเข้าสู่ตำแหน่ง เนื่องมาจากการเป็นสตรี บุรุษ หรือเนื่องมาจากการที่ตนมีสีผิวแตกต่างไปจากเชื้อชาติที่เขามีอำนาจอยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งพวกเขาเป็นชนกลุ่มน้อย เช่น พวกเอเชีย ผิวดำ ผิวดำเหลือง ไม่ว่าจะ เป็น ไทย จีน ญี่ปุ่น แอฟริกัน ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ อาจถูกกีดกันไม่ให้เข้าสู่ตำแหน่ง ทั้ง ๆ ที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนความอาวุโสในวัยวุฒิ เรียกได้ว่ามีความเหมาะสมทุกประการ แต่ไม่สามารถก้าวเข้ามาถึงตำแหน่งนั้น ๆ ได้ คล้าย ๆ กับมีกระจกหรือแผ่นแก้วมาขวางไว้

เราเรียกปรากฏการณ์เช่นนี้ว่า เพดานกระจก (Glass Ceiling Effect) คือมีแผ่นแก้วบาง ๆ ใส ๆ มาขวางเราอยู่ ทั้ง ๆ ที่เราเห็น ๆ กันว่าเป้าหมายหรือตำแหน่งนั้นน่าจะเป็นของเรา แต่เราก็ไปไม่ถึงดวงดาวเสียที ผู้ที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่ว่่านี้เกิดขึ้นคือผู้ที่มี่อำนาจในการพิจารณา ซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านาย

เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชามักจะอ้างสิ่งโน้นสิ่งนี้เป็นข้อแก้ตัวว่า “ไม่เหมาะสม” แต่เมื่อถามว่าอะไรคือสิ่งที่เรียกว่า “ความเหมาะสม” ก็ไม่มีคำตอบ ปรากฏการณ์เพดานกระจกนี้ มักจะเกิดขึ้นเสมอกับผู้ที่อยู่ในต่างประเทศ โดยเฉพาะคนที่ไปทำงานในประเทศที่ไม่ใช่บ้านเกิดเมืองนอนของตน หรืออาจเป็นกรณีที่เป็นบ้านเกิด ก็มักจะเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นคนที่มีสีผิวหรือเชื้อชาติหรือเพศที่แตกต่างไปจากค่านิยมเดิม ส่วนใหญ่แล้ว เวลาจะใช้งานเรื่องเหล่านี้ไม่เคยนำมาคิดแต่พอจะมีโอกาสเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้น เรื่องนี้กลับถูกนำมาพิจารณา

ประเด็นของความเป็นผู้หญิงบ้าง ความเป็นคนเอเชียบ้าง ความเป็นคนสีผิวที่แตกต่างกัน เช่นนี้ มักจะถูกนำมาพิจารณา และในที่สุดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มักจะทำให้บุคคลที่จะมีโอกาสดำเนินมาต้องพลาดออกไปโดยปริยาย โดยมักจะนำคนอื่น ๆ เช่น พรรคพวกกัน คนสีเดียวกัน เชื้อชาติเดียวกันเข้ามาแทน คนที่ขึ้นมาแทนนั้น หากจะพูดกันตามเนื้อผ้าแล้ว มักจะมีคุณสมบัติดีกว่าในหลาย ๆ เรื่อง แต่ที่ได้ตำแหน่งนี้ เป็นเพราะความเหมาะสมในความคิดของผู้บังคับบัญชา ไม่ได้ได้มาด้วยฝีมือเลย แต่เพราะการอุ้มชูสนับสนุนซึ่งกันและกันจากเจ้านาย

ในทางวิชาการ การที่ผู้บริหารองค์กรมีการดำเนินการในลักษณะเช่นนี้ อาจทำให้ผู้บริหารนั้นจะถูกสังคมนับว่าด่าทอ วิพากษ์วิจารณ์ว่า ขาดหลักการและความยุติธรรมในการ

บริหารงาน หากยังมีความประพฤติเยี่ยงนี้เกิดขึ้นอยู่เสมอ พนักงานในองค์กรจะเกิดความรู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่าย ขวัญและกำลังใจเสียและมีการแตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า เพราะผู้ที่แสวงหาผลประโยชน์ ก็จะวิ่งเข้าหาผู้ใหญ่ และจะใช้ความใกล้ชิดกับผู้ใหญ่เป็นหลัก ทำให้ค่านิยมขององค์กรที่เคยยึดถือ ระบบคุณธรรมและความสามารถ ต้องเปลี่ยนไปเป็นระบบอุปถัมภ์เกื้อกูลกัน

หน่วยงานทางธุรกิจหลายแห่งพยายามขจัดสิ่งเหล่านี้ออกไป เพราะรังแต่จะสร้างผลเสีย ให้แก่องค์กรและพนักงาน ผู้ที่มีฝีมือดีก็ไม่อยากอยู่ในองค์กรเช่นนี้ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่ได้มองที่หลักการ ความสามารถ ความถูกต้อง และความเป็นธรรม แต่ยึดหลักของตนเองเป็นใหญ่

เมื่อเป็นดังนี้ ก็จะเป็นทอนความจงรักภักดีต่อองค์กร การทุ่มเทแรงกายแรงใจลดลง ความย่อท้อ หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลผลิตไม่เต็มที่ หากคนเหล่านี้มองเห็นว่าพวกเขาไม่มีโอกาสก้าวหน้าในสายทางอาชีพของตนตามความสามารถแล้ว กรณีเช่นนี้ จะละทิ้งองค์กรของตนไป ในทางธุรกิจถือว่าเป็นความสูญเสียอย่างมหาศาล เพราะทรัพยากรที่มีความรู้ ความสามารถนั้นไม่ใช่ได้มาอย่างง่าย ๆ แต่กว่าจะมีความรู้ ความสามารถมาจนถึงจุดนี้ได้ ธุรกิจย่อมลงทุนในคนเหล่านี้มามากพอสมควร

ดังนั้น ธุรกิจโดยทั่วไป จึงไม่ยอมที่จะเสียคนดี มีความสามารถไป คนเหล่านี้ย่อมต้องเป็นที่หวงแหนเป็นอย่างยิ่งและเป็นที่ต้องการของทุกฝ่าย การขาดบุคคลเหล่านี้ไป นอกจากจะเกิดความเสียหายในด้านการขาดตัวบุคคลแล้ว ยังเท่ากับว่าลงทุนที่ผ่าน ๆ มาในทรัพยากรมนุษย์นั้น ล้มเหลวโดยสิ้นเชิง นอกจากนี้เมื่อพนักงานลาออกไป องค์กรจะต้องเสียเวลาที่จะหาคนใหม่เข้ามา เรียนรู้งาน ฝึกฝนให้มีความสามารถเท่าเดิม ความเสียหายจึงไม่ใช่เรื่องเล็ก ๆ ดังที่หลาย ๆ คนคิดว่าจะมีผลเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเพียงไม่กี่คน แต่จริง ๆ แล้วผลของพาดานกระจกนี้เรียกได้ว่ามีมากเช่นกัน

โดยภาพรวม ผลของปรากฏการณ์พาดานกระจก จะทำให้องค์การเสียประโยชน์ส่วนรวม อย่างมากมาย

กรุงเทพธุรกิจ : 15 ตุลาคม 2538