

# หลักการบริหาร ใน “หนังสือหลักวิชาการ”

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

**โคลง** บทที่ 11 ก็สำเร็จได้เพราะพลังใจ โคลงบทนี้เปรียบตั้งคำสั่งจิตให้เข้มแข็ง ไม่หวั่นไหวต่อการทำงานที่แม้จะมีคำติเตียน กล่าวโทษ หรือเกรงต่อผู้มีฝีมือเก่งกาจกว่า กล้ายืนหยัดต่อคำตำหนิของคนที่ไม่ย่อเกรง ในบทนี้ยังได้ขยายความไปว่ากิจการงานทั้งหลายจะสำเร็จหรือไม่ แท้จริงขึ้นอยู่กับใจว่าจะอาจหาญ ก้าแห่งหรืออ่อนตางหาก คนที่มีจิตใจเข้มแข็ง มีมานะอดทน ไม่ได้กลัวลำบากจะฝ่าฟันเอาชนะความยากได้

เมื่อพิจารณาตามโคลงบทนี้ ต้องบอกว่าเป็นโคลงที่สอนให้คนเข้มแข็ง มีความกล้าหาญในการปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะผิด หรือพลาดเพราะเมื่อใดที่พลาดพลาดแล้วเล็ดต่อการทำงาน งานย่อมไม่เดิน

อุทาหรณ์สอนใจในเรื่องพลังใจมีมาก

ในประวัติศาสตร์ สิ่งประดิษฐ์ที่เราใช้กันอยู่ทุกวันนี้ ล้วนผ่านการลองผิดลองถูก ถูกเย้ยเยาะจากผู้คนมากมาย ใครเลยจะคิดว่ามนุษย์จะสามารถบินได้ดังนก ใครเลยจะเชื่อว่าสามารถ ติดต่อกับคนอื่นหนึ่งไปอีกซีกโลกได้ในชั่ววินาที ในยามวิกฤตหน้าสิ่วหน้าขวาน อย่างเช่น กรณีไฟไหม้ คงไม่มีใครคาดคิดว่าคนจะสามารถมีพลังกำลังยกของที่มีน้ำหนักมาก ๆ ได้ เป็นต้น

ในโลกของการบริหารงาน สถาบันการฝึกอบรมได้นำวิธีการอบรม ฝึกจิต หรือการฝึกอบรมเพื่อดึงศักยภาพที่มีอยู่ในกายอีกมากมายออกมาใช้ โดยมีความเชื่อว่าการพลังใจที่ถูกกระตุ้นนำมาใช้แล้วจะสามารถรังสรรค์ผลงานได้อีกมาก

**โคลงบทที่ 12 ยังชีพด้วยความสุจริต**

โคลงบทนี้ชี้ให้เห็นคนประพฤติในทางที่สุจริต

ถูกต้อง แม้ทั้งต่อหน้าและลับหลัง เมื่อตนเองอบรมสั่งสอนให้คนอื่นประพฤติปฏิบัติดี ตนเองก็ต้องปฏิบัติตัวเป็นเยี่ยงอย่างด้วย โดยวางตัวประพฤติในทางที่ถูกต้องสุจริตทั้งทางโลกและทางธรรม ไม่ใช่สร้างภาพลักษณ์เพื่อความประทับใจของผู้พบเห็น เพราะหากวันใดภาพนั้นถูกเปิดเผยก็คงไม่เหลือแม้กระพริบที่คนจะนับถืออีกต่อไป

โคลงบทนี้ใช้ได้ดีมากแม้ในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็น องค์กรชาติใดก็แล้วแต่ ภาพบุคคลที่ผู้คนสรรเสริญนักหนา ทว่าเบื้องหลังกลับประพฤติในทางที่ผิดเพี้ยน อาทิ อาศัยตำแหน่งหน้าที่เบียดบังเอาประโยชน์ การใช้อิทธิพลตำแหน่งงานกดดันผู้ใต้บังคับบัญชาสนองประโยชน์ตนเองก็มีมากไม่น้อย นี่แสดงถึงความเสื่อมในทางจริยธรรม

ปัจจุบันนี้เมื่อมีการคัดเลือกบุคคลในระดับสูงเข้าทำงาน ถึงกับต้องสืบเสาะประวัติส่วนตัวด้วยซ้ำไป เพื่อต้องการความแน่ใจว่าเป็นบุคคลที่สะอาดหมดจด ไม่มีประวัติต่างพร้อย (Clear and Clean) องค์กรบางแห่งเน้นแม้กระทั่งเรื่องของศีลธรรม (Moral Quotient) ว่ามีประวัติต่างพร้อยเรื่องศีลธรรมหรือไม่ หรือมีประวัติทุจริตเรื่องเงินทองหรือไม่

**โคลงบทที่ 13 ไม่คร่ำมต่อความตาย**

โคลงบทนี้แม้จะเน้นไปทางด้านทหารชาตินักรบก็จริงที่ให้เล็งเห็นหน้าที่ของตัวเองเป็นสำคัญโดยไม่ต้องคร่ำมคร่ำมต่อภัยอันตรายที่จะเกิดขึ้น หากเราจะอนุমানให้เข้ากับการทำงานในแวดวงการบริหารในปัจจุบัน โดยเฉพาะลักษณะงานที่อาจจะกระทบต่อผลประโยชน์ มีด หรือกลุ่มเบียดบังประโยชน์องค์กรเพื่อเข้าพวกเข้าห่อตนเอง หรือตั้งเป็นกลุ่มเป็นพรรคเป็นพวกเพื่อหาประโยชน์อันมิชอบก็ยังได้

หมายความว่าผู้ที่มิหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ Conflict of Interest ควรระมัดระวัง กล่าวคืออาจต้องมีการวาง





ระบบ หรือทบทวนระบบงานว่ามีจุดอ่อนหรือช่องโหว่ตรงที่ใด ขอบเขตอำนาจดำเนินการเป็นอย่างไร มี Procedure, Manual ระบบตรวจสอบ Check and Balance หรือไม่ ซึ่งหากเข้มงวดตามระบบก็จะไม่เปิดโอกาส หรือเปิดช่องให้คนทุจริตได้ ในทางกลับกันหากหย่อนยานจนถือเป็นเรื่องธรรมดา ก็เท่ากับ Spoil ให้คนละเมิดระเบียบและแสวงหาประโยชน์อันไม่ชอบได้ นานเข้าก็หยั่งรากฝังลึกและเมื่อใดที่ตะตองเขาย่อมไม่พอใจและอาจมีเรื่องราวอันไม่พึงประสงค์

ซึ่งตัวอย่างในเรื่องขัดผลประโยชน์ก็มี ยกตัวอย่าง อาทิ งานจัดซื้อจัดจ้างดูจะเป็นประเด็นที่ค่อนข้างอ่อนไหวอยู่มาก เพราะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ อย่างไรก็ดี ในเรื่องนี้หากผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามระเบียบโดยยึดถือเอาประโยชน์ ส่วนรวม หรือองค์กรเป็นที่ตั้งก็น่าชื่นชมทีเดียว

#### โคลงบทที่ 14 การรู้จักเก็บความลับ

โคลงบทนี้น่าจะเป็นเรื่องที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นการบริหารทั้งในภาครัฐ หรือเอกชน ในมุมของการบริหารเรื่องข้อมูลอันเกี่ยวกับผลประโยชน์ มีส่วนได้ส่วนเสียของประเทศ หรือส่วนรวม อาทิ ข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงและความอยู่รอด ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะรั่วไหลหรือตกอยู่ในมือผู้ใดเป็นอันขาด

บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความลับนอกจากจะต้องมีจิตสำนึกที่จะรักษาความลับมากกว่าปกติแล้ว ยังต้องวางตัวให้เหมาะสมเพื่อไม่ให้เปิดช่องให้ผู้อื่นล่วง

ความลับได้ เราจะเห็นได้ชัดว่าในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิต หรือทางด้านเทคนิคจะเข้มงวดในเรื่องวิธีการผลิต สูตรการผลิตซึ่งถือเป็นความลับ หากถูกเปิดเผยอาจกระทบต่อผลประโยชน์ทันที เราจึงเห็นได้ว่าหลายๆ องค์กรได้ตราเป็นระเบียบห้ามมิให้เปิดเผยข้อมูล หรือนำความลับขององค์กรไปเปิดเผยแก่บุคคลภายนอกหรือผู้ใด เป็นต้น

#### โคลงบทที่ 15 การรับของขวัญ

โคลงบทนี้ถือว่าแม้จะผ่านยุคก็สมัย ก็ไม่ล้าสมัย ยังคงเป็นอุทาหรณ์สอนใจ ในเชิงบริหารอยู่เสมอ การให้ของขวัญแก่ผู้ใด เช่น การให้ของขวัญแก่เจ้านาย ก็อาจหวังประจบเอาใจ การให้ของขวัญแก่มิตรสหายด้วยไมตรีจิต หรือการให้แก่ผู้น้อยก็เพื่อแผ่ให้ตามสมควร เป็นการเอ็นดู

การที่ผู้ใหญ่ปูนบำเหน็จในลักษณะนี้นอกจากจะบำรุงน้ำใจลูกน้องแล้ว ยังเป็นจิตวิทยาการบริหารอย่างหนึ่งด้วย หากจะเรียกเทียบเคียงแบบภาษาศาสตร์ใหม่อาจจะเรียกว่าเป็นแรงเสริม (Reinforcement) ซึ่งมีผลต่อจิตใจอยู่มาก เนื่องเพราะการให้ในลักษณะนี้ หัวหน้า หรือผู้นำสามารถใช้โอกาสของการให้ของขวัญนี้กระตุ้น หรือจูงใจ (Motivate) หรือให้กำลังใจ (Encouragement) นำสังเกตอย่างหนึ่ง คือ ในทางแถบตะวันออก การให้ของขวัญนี้ดูจะเป็นเรื่องปกติ ซึ่งผิดกับทางแถบตะวันตกที่ออกจะระมัดระวังในเรื่องนี้ แต่เมื่อกาลเวลาเนิ่นนานเข้า ประกอบกับมีการแปลงเจตนาของการให้ไปในทางหวาน

พีชเพื่อหาผล ผู้บริหารจึงต้องหันกลับมาพิจารณาพิจารณาให้ถี่ หากรู้ไม่เท่าทันอาจพาให้เสียหายและถูกครหา หรือมองว่ารับผลประโยชน์ หรือแสวงหาผลประโยชน์ได้

ซึ่งปัจจุบันนี้ในหลายๆ องค์กรถึงกับตั้งกฎเกณฑ์การรับของขวัญเป็นกิจจะลักษณะเพื่อป้องกันการโอนเอียงเป็นการให้ความสะดวก (Favor) แก่บุคคลใด หรือกลุ่มใดเป็นพิเศษ บ้างก็ออกเป็นคู่มือจริยธรรมก็มี ด้วยการห้ามมิให้ซื้อของขวัญหรือให้ของขวัญแก่ใครเป็นกรณีพิเศษ เพื่อต้องการให้เกิดความโปร่งใส (Trans-parency) ปรากฏจากข้อครหาทั้งในแง่ส่วนตัวและขององค์กรโดยรวม ฯลฯ

**โคลงบทที่ 16 การตั้งอยู่ในความไม่ประมาท** แม้เนื้อความในโคลงบทนี้เจตนาจะให้ผู้อ่านได้สำนึกอยู่ตลอดเวลาให้พร้อมตั้งมั่นอยู่เสมอ แม้ประเทศจะสงบ แต่ก็ต้องรู้จักระมัดระวังป้องกันประเทศ โดยตั้งอยู่ในความไม่ประมาท

อันที่จริงภาชิตของคณะทหารอาสา อังกฤษที่ว่า “Defence not Defiance” หรือที่เป็นไทยว่าป้องกันมิใช่ทำลายใครนี้ หากนำมาปรับใช้กับทางด้านการบริหารงานแล้ว นับว่านำมาใช้ได้อย่างมีประโยชน์มากโข

เราไม่ควรลืมว่าปัจจุบันนี้โลกวิวัฒนาการไปมาก หากมัวประมาทไม่ปรับตัวให้ทันกระแสโลก ไม่หมั่นทบทวนวิธีการบริหาร วิธีการดูแลบำรุงน้ำใจบุคลากร การหมั่นให้ความรู้เพื่อให้ทันต่อกระแสการแข่งขันในโลก การหมั่นปรับปรุงคุณภาพ หรือหมั่นปรับปรุงวิธีการบริหารเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า การไม่หลงทะนง หรือลำพองใจว่าเป็นผู้นำเหนือองค์กรอื่น หรือคู่แข่งอื่น หรือขาดการทบทวนวิธีการดำเนินการขาดการทบทวนระบบว่ายังมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ เหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องไตร่ตรองอยู่เป็นนิจ

การมัวหลงต่อความสำเร็จในอดีต การเย่อหยิ่งว่าคุณภาพของสินค้า หรือบริการขององค์กรตนเองดีเลิศกว่าผู้อื่น การมีความคิดเอียงเข้าข้างตัวเอง อาจพาให้องค์กรถดถอยเพราะมัวเฝ้าอยู่กับที่ก็เป็นได้

อ่าน ต่อฉบับหน้า