บทความทางการศึกษา

การเสริมสร้างคุณธรรมในผู้นำ

*ภาวัฒน์ พันธุ์แพ**

จริยธรรมหรือคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคนโดยเฉพาะผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ หากบุคคลธรรมดาไร้จริยธรรมผลที่เกิดตามมาอาจเล็กน้อยหรือไม่กระทบกับผู้อื่นมากนักแต่ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะนำคนจำนวนน้อยหรือมากก็ตาม จะกระทบต่อผู้อื่นเป็นวงกว้าง อาจทำให้องค์การ สังคม ประเทศชาติ หรือระดับนานาชาติเกิดความเสียหาย ดังหลายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยเราได้แก่ กรณีฟองสบู่แตกทำให้เศรษฐกิจของชาติและภูมิภาคเลวร้ายเป็นเวลานาน กรณีการทุจริตคอรัปชั่นในหลายโครงการที่รัฐบาลจัดทำซึ่งมีผู้นำเป็นจำนวนมากทั้งภาครัฐและเอกชนเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับผู้นำในหลายประเทศที่ไร้จริยธรรม ปกครองประเทศโดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของประชาชน แต่กลับคิดถึงแต่ผลประโยชน์และความสุขสบายของตนเองและพวกพ้องทำให้ประเทศชาติไม่พัฒนาเท่าที่ควร

องค์การที่ผู้นำไร้จริยธรรมจะทำให้ผลงานขององค์การตกต่ำ ท้ายที่สุดก็จะไม่สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้ แม้จะมีผู้แย้งว่าในการทำธุรกิจจะต้องลืมคำว่า จริยธรรมหรือคุณธรรมก็ตามแต่เวลาได้เป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่าไม่เป็นความจริง

ริชาร์ด แอล ดาฟ (Richard L. Daft) (1999 : 365-367) ได้กล่าวถึงการทุจริตในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ทำให้ความเชื่อมั่นในระบบธุรกิจของอเมริกาต้องสั่นคลอน บรรยากาศทางจริยธรรมในธุรกิจของสหรัฐอเมริกาค่อนข้างจะมีปัญหา จากการศึกษาปรากฏว่า 48% ของพนักงานยอมรับว่ามีการละเมิดทางจริยธรรมเกิดขึ้นในที่ทำงาน เช่น การแกล้งลาป่วยจนถึงการขโมยเงินหรือสินค้า หากผู้นำดำเนินธุรกิจด้วยความเห็นแก่ตัวและความโลภจะทำให้พนักงาน รู้สึกว่าพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมเป็นเรื่องธรรมดา ในบริษัทบอช แอนด์ ลอม(Bausch&Lomb) ผู้บริหารจะถือว่าการฉ้อโกงเป็นเรื่องธรรมดาเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงกดดันให้บรรดาผู้จัดการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางต้องรักษายอดขายเดิมไว้ จึงทำให้ผู้จัดการทำทุกวิถีทางเพื่อให้ยอดขายเติบโตขึ้น แม้ว่าวิธีการจะไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมก็ตาม บริษัทที่ผู้นำมีคุณธรรมทำตัวเป็นแบบอย่างแก่พนักงานและส่งเสริมให้พนักงานทำในสิ่งที่ถูกต้องจะไม่ค่อยมีปัญหาด้านจริยธรรมมากนัก จากการสำรวจถึงคุณสมบัติของผู้นำพบว่า คุณสมบัติของผู้นำที่คนส่วนใหญ่ปรารถนามากที่สุดก็คือความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ แต่โชคร้ายที่คนส่วน

**อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ*

ใหญ่มองว่าผู้นำทางธุรกิจและการเมืองมีคุณธรรมและภาพพจน์ไม่ดี คนอเมริกัน 55 % เชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัททางธุรกิจเป็นผู้นำที่ไม่ซื่อสัตย์ และคนอเมริกัน 59 % เห็นว่าคดีทุจริตทางธุรกิจโดยฝ่ายบริหารของบริษัทเป็นเรื่องธรรมดา คนอเมริกันบางส่วนคิดว่าความคดโกงและเห็นแก่ตัวเป็นผลพวงมาจากการทำธุรกิจ บางส่วนก็เบื่อกับความไม่รับผิดชอบต่อสังคมที่ธุรกิจก่อขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องแก้ไขความบกพร่องที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ดังที่ *เฮนรี่ ฟอร์ด* ได้กล่าวไว้ว่าธุรกิจไม่ได้ตั้งขึ้นเพียงเพื่อผลกำไรเท่านั้น แต่จะต้องเป็นไปเพื่อสวัสดิการของคนทั่วไปด้วย

ฉลอง มาปรีดา (2537 : 1) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า **คุณธรรม** หมายถึง สภาพคุณงามความดี การประพฤติที่ดีอันเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในจิตในของบุคคล(ความดีที่อยู่ในตัวบุคคล) ได้แก่ ความเมตตากรุณา ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ ความกตัญญู ความพากเพียร ความเห็นอกเห็นใจ ความละอายต่อความชั่ว และความกล้าที่จะกระทำความดี หากบุคคลใดมีสิ่งเหล่านี้ก็จะถือว่ามีคุณธรรมประจำใจ หากผู้นำมีคุณธรรม บุคคลแรกที่จะได้รับประโยชน์คือตัวผู้นำเองทั้งในด้านจิตใจและร่างกาย บุคคลรอบข้างไม่ว่าจะเป็นญาติพี่น้อง เพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา องค์การสังคม และประเทศชาติก็จะได้รับประโยชน์ตามไปด้วย

จอห์น พี โฮเวล และ *แดน คอสลีย์* (Jon P. Howell & Dan L. Costley) (2001 : 220-221) ได้กล่าวถึงลักษณะของ**ผู้นำที่ไร้คุณธรรมไว้ดังต่อไปนี้ คือ**

1. ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งต่างจากผู้นำที่มีคุณธรรมคือใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ของผู้อื่น

2. ถือว่าความคิดหรือวิสัยทัศน์ของตนเองเป็นใหญ่โดยไม่สนใจความต้องการและความคิดของบุคคลอื่น

3. ไม่ยอมรับคำวิจารณ์หรือความคิดเห็นของผู้อื่น

4. บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน

5. มีการสื่อสารแบบทางเดียว

6. ไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น

7. ไม่สนใจศีลธรรมแต่สนใจเพียงผลประโยชน์ส่วนตัว

8. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึ่งพาตนเองไม่ได้

9. มักฉกฉวยวิกฤตเพื่อสร้างอำนาจของตนเอง

10. ชอบสร้างภาพว่าตนเองยิ่งใหญ่ดีเยี่ยม

จอห์น ดับบลิว การ์เน่อร์ (John W. Garner) ได้จำแนกรูปแบบของผู้นำที่ไร้คุณธรรมในหนังสือของ John P. Howell & Dan L. Costley (2001 : 20-31) ออกเป็น 5 ประเภท คือ

ประเภทแรก เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมโหดร้ายทารุณกับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะเน้นการบังคับขู่เข็ญ อันรวมถึงวิธีการทางจิตวิทยาที่ทำให้ผู้ตามหวาดกลัว วิธีการทางกฎหมาย และการลงโทษทางด้านร่างกายถ้าผู้ตามไม่กระทำตาม ตัวอย่างของผู้นำแบบนี้ได้แก่ อีดี้อามิน เผด็จการแห่งประเทศอูกันดา ที่ลงโทษผู้ตามที่ไม่เชื่อฟังโดยการทรมานและฆ่าโดยการสังหารคนมากว่า 100,000 คน ตั้งแต่ ปี1971 ถึงปี 1979 ซึ่งรวมถึง พลพตผู้นำเขมรแดง ด้วย

ประเภทที่สอง เป็นผู้ที่เอาใจใส่ดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี แต่สนับสนุนให้ไปทำร้ายคนอื่น เช่น กลุ่ม คู คลักส์ แคลน(Ku Klux Klan) ซึ่งเป็นกลุ่มคนขาวที่ไปทำร้ายคนผิวดำในสหรัฐอเมริกา

ประเภทที่สาม เป็นผู้นำที่ใช้ความเกลียดชัง ความกลัว การแก้แค้น และความหวาดระแวงในการกระตุ้นผู้ตาม ตัวอย่างได้แก่ อลาตุลยา โคไมนี ผู้นำแห่งอิหร่าน ใช้ความเกลียดชังและการแก้แค้นในการกระตุ้นผู้ตามให้กระทำในสิ่งที่ตนต้องการ

ประเภทที่สี่ เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามโดดเดี่ยวจากสังคม เชื่อฟังพึ่งพาผู้นำ ทำให้ผู้ตามขาดวิจารณญาณในการคิด เช่น จิมโจนส์ ในประเทศกิอานา (Guyana) ที่ทำให้ผู้ตามแยกตัวออกจากสังคม ทำลายความสัมพันธ์ในครอบครัวของผู้ตาม นำไปสู่การฆ่าตัวตายหมู่ของผู้ชาย ผู้หญิง และเด็กจำนวน 911 คน จนมีนักเขียนหลายท่านได้เตือนว่าผู้นำแบบบุญบารมีหลายคนเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมคล้ายกับ จิม โจนส์และอดอฟ ฮิตเล่อร์ เป็นพฤติกรรมที่เป็นอันตรายอย่างยิ่งเนื่องจากผู้นำเหล่านี้มีอิทธิพลต่อผู้ตามสูงมาก

ประเภทที่ห้า เป็นผู้นำที่ทำลายกระบวนการทำลายระบบความเจริญรุ่งเรืองหรืออารยธรรมที่คนได้สร้างขึ้นมาเพื่อส่งเสริมเสรีภาพ ความยุติธรรม เกียรติยศ เช่น มุโสลินี ผู้นำเผด็จการอิตาลี ที่ทำลายระบบการปกครองแบบรัฐสภาของอิตาลีในช่วงทศวรรษที่ 1930 ทำให้อิตาลีต้องตกอยู่ในอำนาจเผด็จการแบบฟาสซิตซึ่งรวมถึงผู้นำเผด็จการที่ทำการปฏิวัติรัฐประหารก่อให้เกิดการปกครองแบบเผด็จการขึ้นมาด้วย

ลักษณะผู้นำที่คนยกย่องสูงสุด 4 ประการแรก

เจมส์ เอ็ม คูส และ *บาร์รี่ ซี โพสเน่อร์* (James, M Kouzes &Barry Z Posner)(1995 : 20-31)ได้ทำการศึกษาค้นคว้าลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดการยกย่องชื่นชมในช่วงทศวรรษที่ 1980 โดยทำการศึกษาผู้บริหารจำนวนหลายพันคนในวงการธุรกิจและราชการโดยใช้คำถามปลายเปิดถึงลักษณะและค่านิยมของผู้นำที่ดีน่ายกย่อง คำตอบที่ได้รับมีมากกว่า 225 ข้อ แต่ได้มีการนำคำตอบเหล่านั้นมาประมวลผลและทำการวิเคราะห์โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านจนเหลือเพียงคุณลักษณะ 15 ประการ จากนั้น คูส และโพสเน่อร์ ได้เพิ่มเติมคุณลักษณะที่สำคัญบางประการลงไปจนได้คุณลักษณะของผู้นำที่คนยกย่องจนครบ 20 ประการ ต่อมาพวกเขาส่งแบบสอบถามที่ระบุคุณสมบัติของผู้นำ 20 ประการไปยังบุคคลต่างๆ มากกว่า 20,000 คน ในสี่ทวีป คือ อเมริกา เอเชีย ยุโรป ออสเตรเลียและสัมภาษณ์ผู้นำที่ได้รับการยกย่องจากประชาชนอย่างมาก จำนวน 40 คน ถึงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำที่คนทั่วไปยกย่องสี่อันดับแรกคือ

ความซื่อสัตย์ (Honest)

มองไปข้างหน้า(Forward looking)

เป็นผู้ให้แรงดลใจ(Inspiring)

มีความสามารถ(Competent)

ผลปรากฏว่าคนทั่วไปรวมถึงบรรดาผู้นำที่มีชื่อเสียงต่างยกย่องให้ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับความเป็นผู้นำ จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่าประเทศที่มีผู้นำที่ซื่อสัตย์ย่อมเจริญกว่าประเทศที่มีผู้นำที่คดโกง

ริชาร์ด แอล ดาฟ (Richard L. Daft) (1999 : 379) ได้กล่าวถึงวิธีการในการเสริมสร้างให้องค์การเกิดจริยธรรมหรือคุณธรรมดังต่อไปนี้

1. องค์การหรือหน่วยงานต้องสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมและข้อควรปฏิบัติทางธุรกิจ

2. พนักงานทุกคนต้องรับรู้และเข้าใจถึงมาตรฐานทางจริยธรรมที่องค์การสร้างขึ้น

3. มีการสอดแทรกจริยธรรมในการทำงานและประเมินผล

4. ให้การยอมรับและให้รางวัลผู้ที่มีจริยธรรม

5. มีบริการให้คำปรึกษาและสายด่วนทางจริยธรรม

6. มีการสำรวจความคิดเห็นและประเด็นทาง จริยธรรมของพนักงาน

7. มีการฉายวีดิทัศน์และอภิปรายเกี่ยวกับจริยธรรม

8. มีบทความเกี่ยวกับจริยธรรมในข่าวสารที่ส่งไปยังพนักงาน

9. มีการเปิดเวบไซต์เพื่อถามตอบเกี่ยวกับปัญหาทางจริยธรรม

10. มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับจริยธรรมกับผู้บริหารสูงสุด

เจมส์ จี คลอว์สัน (James G. Clawson) (2002 : 57-59) ได้เสนอหลัก 4 ประการในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้นำไว้ดังนี้

หลักข้อแรก ที่ผู้นำจะต้องทำก็คือ การพูดความจริง หรือการรักษาสัจจะ ผู้นำส่วนใหญ่ถือว่าหลักข้อนี้เป็นเรื่องธรรมดาแต่จากประสบการณ์ของผู้เรียบเรียงเห็นว่าไม่จริงเสมอไป ผู้นำเป็นจำนวนมากในวงการธุรกิจจะไม่พูดความจริงเนื่องจากการเปิดเผยความจริงอาจก่อให้เกิดข้อเสียเปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้นำควรเป็นบุคคลที่รักษาสัจจะเมื่อพูดออกไปแล้ว

ผู้สนับสนุนให้ผู้นำพูดความจริงได้ให้เหตุผลต่อการที่ผู้นำจะต้องพูดความจริงต่อลูกจ้าง ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ สื่อมวลชน บริษัทแม่ หรือผู้ถือหุ้นว่าการทำธุรกิจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือ หากไม่พูดความจริงหรือไม่รักษาสัจจะแล้วจะทำให้คนไม่เชื่อถือ ธุรกิจจะอยู่ไม่ได้

ความจริงแล้วการพูดความจริงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำ หากผู้นำไม่พูดความจริงต่อผู้อื่นก็จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ การพูดความจริงเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำธุรกิจอย่างยุติธรรม

หลักข้อที่สอง คือการรักษาสัญญา ผู้นำจำนวนมากในปัจจุบันมักไม่รักษาสัญญาไม่ว่ากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอกองค์การก็ตาม การไม่รักษาสัญญาที่ให้ไว้แก่ผู้อื่นเป็นการทำลายความเชื่อถือและความเคารพในตัวผู้นำเอง อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมนี้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันทั่วไป แต่หากทำบ่อยๆ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความเชื่อถือในตัวผู้นำได้ในที่สุดซึ่งก็ไม่ต่างจากการกระทำของเด็กเลี้ยงแกะที่เคยได้ฟังกันมา

หลักข้อที่สาม คือความยุติธรรม สิ่งนี้มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำอย่างยิ่งเพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรางวัลอันเป็นผลจากการทำงานของเขาอย่างยุติธรรม หากผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมแล้วขวัญและกำลังใจของพวกเขาก็จะลดลงอย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ ช่องว่างระหว่างเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูง(CEO)กับพนักงานระดับล่างในญี่ปุ่นจะต่างกันประมาณ9-10 เท่า ในยุโรปตัวเลขจะอยู่ระหว่าง 9-15 เท่า ส่วนในสหรัฐอเมริกาตัวเลขนี้อยู่ที่ประมาณ 25 เท่า แม้ว่าโดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ได้รับการฝึกอบรมที่ดีกว่า ฉลาดกว่า สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทได้ดีกว่าก็ตาม แต่หากพนักงานคิดว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรมก็จะทำให้เกิดความไม่เชื่อถือและไม่พึงพอใจจนทำให้ผลการทำงานลดลง อย่างไรก็ตามองค์การในปัจจุบันค่อนข้างมีความยุติธรรมมากกว่าแต่ก่อนเพราะมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของบริษัทให้กับบุคคลทั่วไปและลูกจ้างมากยิ่งขึ้น

หลักข้อที่สี่ การให้ความเคารพและนับถือบุคคลคนอื่นซึ่งหมายถึงการเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าภายในตนเองและควรได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติและการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้นำได้รับเกียรติตอบแทนด้วย หากปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยถือว่าเป็นเพียงลูกจ้างและแสดงท่าทางเหยียดหยามจะทำให้เกิดผลเสียตามมาอย่างแน่นอน อย่างไรก็ตามการให้ความเคารพและนับถือให้เกียรติผู้อื่นจะต้องดูคนและเหตุการณ์ด้วยหากให้ความเคารพและนับถือคนที่ไม่ดีไม่มีความรับผิดชอบก็อาจทำให้ตัวผู้นำต้องเดือดร้อนได้เช่นกัน

สิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงหลักการหนึ่งเท่านั้น ยังมีวิธีการต่างๆ อีกหลายประการที่จะส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักธรรมของศาสนาที่ผู้นำนับถือ หากได้นำมาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติแล้วก็จะส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมได้อย่างดียิ่ง

หนังสืออ้างอิง

ฉลอง มาปรีดา, ผศ. 2537.**คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**. โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์ : กรุงเทพฯ

James G. Clawson. 2003. **Level Three Leadership, Getting Below the Surface**. Prentice-Hall Upper Saddle River.New Jersey.

James M. Kouzes & Barry Z. Posner. 1995. **The Leadership Challenge**. Jossey - Bass Publishers. San francisco.

John P. Howell and Dan L. Costley. 2001. **Understanding Behavior for Effective Leadership**. Prentice - Hall Upper Saddle River. New Jersey.

Richard L. Daft.1999. **Leadership Theory and Practice**.The Dryden Press. Forth Worth TX.