

กลไกทางจริยธรรมของผู้นำเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์การ

ETHICS MECHANISM OF LEADERSHIP FOR CONFLICT MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

วุฒิชัย อารักษ์โพพมงคล¹

ลักขิกา วารีสมนบุญ²

Received 26 June 2018

Revised 30 August 2018

Accepted 7 September 2018

บทคัดย่อ

สิ่งสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ คือ การปลูกฝังจริยธรรมภายในองค์การ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาความคิด ความรู้สึกภายในจิตใจได้สำนึกของสมาชิกในองค์การให้มีความประพฤติที่ดี ถูกต้องตามบรรทัดฐาน ค่านิยมของสังคม และประเพณีต่าง ๆ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม จึงมีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การในแง่ของการสร้างความเชื่อมั่น ความทุ่มเท ภาวะผู้นำที่ดี รวมทั้งการจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ การเสริมสร้างจริยธรรมในองค์การให้เข้มแข็งถือเป็นต้นทุนที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การสามารถพัฒนาเป็นแนวทางหรือประยุกต์ตามความเหมาะสมเพื่อการบริหารองค์การและการจัดการปัญหาความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ทั้งในมิติการป้องกันและป้อมปราม และการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ที่อาจเป็นปัจจัยในการทำให้องค์การไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ การบ่มเพาะจริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การนั้น จำเป็นที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องผลักดันและเป็นแบบอย่างด้วยการยึดถือหลักเกณฑ์ทางจริยธรรมในการปฏิบัติ บทความนี้จะนำเสนอความสำคัญของกลไกทางจริยธรรมและการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้จริยธรรมเป็นกลไกในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและความยั่งยืน

คำสำคัญ: กลไกทางจริยธรรม, จริยธรรมของผู้นำ, ความขัดแย้งในองค์การ, การจัดการความขัดแย้ง

¹ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร Email: wutthichai@ms.su.ac.th

² นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร Email: nuk_buddy13@hotmail.com

Abstract

The important management organization is to inculcate ethical behavior within the Organization. Which constitute a development of the idea. The subconscious feelings of the members of the organization to have good behavior, according to norms, social values and traditions. Therefore, the development of human resources the moral and ethics. It is directly on the success of the organization in terms of building confidence, dedication, good image and conflict management within the organization. To strengthen ethics in the Organization, is considered a strong cost management or organization leaders can develop guidelines or the application, as appropriate, to the Organization and management of conflict in various ways. In both the prevention and suppression of dimension fortress. The management of conflicts that may be a factor in the organization does not meet the objectives. To cultivating the ethical happening in organization. Necessary leader or leaders must push and a model of ethical principles upheld in practice. This article presents the importance of the ethics Mechanism of leadership or management that is used as an ethics mechanism for conflict management, to achieve the efficiency and sustainability of the organization.

Keywords: Ethics Mechanism, Ethics of Leadership, Organization conflicts, Conflict Management

บทนำ

สังคมในปัจจุบันความขัดแย้ง ถือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในระหว่างบุคคล 2 บุคคลขึ้นไป ที่มีความใกล้ชิดหรือมีการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน อาทิเช่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมมักเกิดขึ้นจากบุคคลภายในครอบครัว ระหว่างเพื่อนบ้าน ระหว่างชุมชน ระหว่างเผ่าพันธุ์และระหว่างเชื้อชาติที่ต่างกัน เป็นต้น ทั้งนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นยังสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับองค์กร อย่างเช่น ระหว่างผู้ร่วมงาน ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เป็นต้น (ชูชาติ พลสงคราม, 2560) จากกระบวนการสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในเชิงสังคมที่เกิดขึ้น ทำให้เห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นย่อมเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ซึ่งเริ่มจากความคิดที่แตกต่างกันจนทำให้เกิดความไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้การทำให้ทุกคนมีคิดเห็นเหมือนกันได้นั้นยังเป็นไปได้ยากอีกด้วย ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติและธรรมชาติในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ (พุทธทาสภิกขุ, 2553)

ผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญในด้านของการบริหารจัดการองค์กร ทั้งในองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างให้ความสนใจในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคคลถือเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งความประพฤติของมนุษย์ในองค์กรล้วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรม หากองค์กรใดก็ตามที่มีความประพฤติที่ผิดจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นในตัวของผู้บริหารองค์กร ผู้ถือหุ้น ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบุคลากรในองค์กร มักส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ (กมลพิพัฒน์ ชนะสิทธิ์และคณะ, 2560) ดังนั้น ผู้บริหารกับหลักจริยธรรมในองค์กรถือเป็นเรื่องของการเตือนสติในการประกอบอาชีพของตัวบุคคล และองค์การว่าสิ่งใดที่ควรกระทำ สิ่งใดที่ควรละเว้น รวมถึงการพัฒนาบุคคลให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข

เพื่อเติบโตไปพร้อม ๆ กับองค์กรนั้นจึงจำเป็นในการมีแนวทางหรือวิธีการในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งสำคัญ คือ เรื่องของการปลูกฝังจริยธรรมเพราะจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์การในด้านการมีจิตสำนึกแห่งความผิตชอบชั่วดี (ดุจเดือน พันธ์มนาวิน, 2550)

ปัญหาทางจริยธรรมในองค์การมักเกิดขึ้นจากสถานการณ์ของบุคคลในองค์การที่เลือกการกระทำระหว่างสิ่งที่ถูกต้องหรือสิ่งที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งที่มีศีลธรรมหรือมีจริยธรรมต่อองค์การ ทั้งนี้ ในด้านของตัวอย่างปัญหาทางจริยธรรมในองค์การที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ขององค์การหรือที่เรียกว่าผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น (ปกรณ สิงห์สุริยา, 2559) ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวไว้ ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาทางจริยธรรมในองค์การลดลงและบรรเทาความร้ายแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ โดยผู้บริหารอาจใช้วิธีในการกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น กฎระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ ความเสมอภาค ความยุติธรรมในองค์การ ความเท่าเทียมกันของบุคคล การจัดฝึกอบรม สัมมนา และปลูกฝังจริยธรรมให้กับบุคคลในองค์การ เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีและช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นให้บรรเทาลงได้ (จินตนา บุญบงการ, 2553)

การเข้าใจผิดหรือการขาดความเข้าใจในเรื่องของจริยธรรมทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานจริยธรรมส่วนบุคคล การบริหารจัดการองค์การ พฤติกรรมของบุคคลากรในองค์การ ต่างส่งผลให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานในการที่จะให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การที่วางไว้ (สมิตรา แดงศรี, 2557) ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันและควบคุมไม่ให้เกิดปัญหาด้านจริยธรรมภายในองค์การหรือให้เกิดปัญหาดังกล่าวน้อยที่สุด องค์การจึงต้องมีการดำเนินการพัฒนาและปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรมแก่บุคคลากรให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง (ณัฐนันท์ ทรัพย์อินทร์, 2556) การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการในการส่งเสริมให้เกิดจรรยาบรรณและจริยธรรมภายในองค์การเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเนื่องจากธรรมาภิบาล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันและเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้อง เป็นธรรม โดยเน้นการแยกเรื่องส่วนตัวออกจากส่วนรวม ทำงานแบบมีอาชีพ มีจิตสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม พร้อมรับผิดชอบต่อส่วนรวม และพร้อมรับการตรวจสอบ (ปริศนา รักษาเมือง, 2559)

ด้วยเหตุนี้ บทบาทสำคัญของผู้บริหารหรือผู้นำองค์การในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์จริยธรรมของความเสียสละ ความซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้นและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นสำคัญ อีกทั้งต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างและปลูกฝังให้บุคคลากรในองค์การมีสำนึกด้านจริยธรรมเพื่อให้ทุกคนได้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข คำนึงถึงความมีเหตุผล ให้ความสำคัญกับการสร้างภูมิคุ้มกันด้านจิตใจ โดยใช้การพัฒนาที่เป็นระบบตามลำดับขั้นตอนที่ใช้ความรู้ คุณธรรม และความเพียรในการปฏิบัติและการดำรงชีวิต บทบาทนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอถึงคุณประโยชน์ของจริยธรรมซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีให้เกิดขึ้นแก่บุคคลากรในองค์การ ที่ผู้นำควรให้ความสำคัญและนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการพัฒนาองค์การให้เกิดความยั่งยืน รวมทั้งการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จริยธรรมภายในองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรมที่ผู้เขียนได้ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบทความนี้ ได้ใช้แนวคิดของ บราวน์ (Brown, 1980) ได้กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ระบบของกฎเกณฑ์ที่ใช้วิเคราะห์พฤติกรรมผิดถูก

ของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านจริยธรรมมีการพัฒนามาจากประสบการณ์ของบุคคล โดยจริยธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ความประพฤติ (Conduct) และ ความรู้สึก (Felling) นอกจากนี้ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Freud, 1964) ได้กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง สภาพแวดล้อมทางบุคคล เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานจะขึ้นอยู่กับหลักแห่งจริยธรรม ซึ่งเป็นส่วนที่ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรมจรรยา บรรทัดฐานของสังคม ค่านิยมและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลประเมินพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัมนโนธรรมและจริยธรรมที่พัฒนามาจากการอบรมเลี้ยงดู

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลไกทางจริยธรรมหรือจริยธรรมภายในองค์การ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2555) ได้กล่าวว่า กลไกทางจริยธรรม หมายถึง เป็นวิธีและแนวทางในการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารได้นำหลักจริยธรรมที่เกิดจากพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ การส่งเสริมจริยธรรมของพนักงานในองค์การ การพัฒนาสมรรถนะทางจริยธรรมของพนักงานในองค์การ รวมถึงเป็นการสร้างผู้นำในองค์การและส่งเสริมวัฒนธรรมจริยธรรมหรือจริยธรรมองค์กรขององค์การ นอกจากนี้ ศิลพร ศรีจันทเพช (2554) กล่าวว่า กลไกทางจริยธรรม หมายถึง เป็นสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม และส่งเสริมให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความร่วมมือ ความมุ่งมั่นของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรทุกฝ่าย กลไกประการหนึ่งที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ คือ คุณธรรมและจริยธรรม

จากความหมายและแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง หลักการประพฤติปฏิบัติแนวทาง แบบแผน ที่อาศัยหลักการด้านศีลธรรมที่สังคมยอมรับว่าเป็นความดีความถูกต้อง เป็นเหตุเป็นผลในการแยกแยะสิ่งที่ถูก ผิด ควรทำและไม่ควรทำ การปลูกฝังจริยธรรมคือการพัฒนาความคิด ความรู้สึกภายในจิตใต้สำนึกของคนซึ่งส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ในสังคม เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นโดยไม่เบียดเบียนกัน และเป็นการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเป็นปกติสุข นอกจากนี้หากพิจารณาถึงแนวคิดกลไกทางจริยธรรมหรือจริยธรรมภายในองค์การ สามารถสรุปได้ว่า กลไกทางจริยธรรม หมายถึง เป็นแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของทุกคนในองค์การ เพื่อเป็นการส่งเสริมจริยธรรม การพัฒนาสมรรถนะทางจริยธรรม รวมถึงเป็นการสร้างผู้นำในองค์การและส่งเสริมวัฒนธรรมจริยธรรมหรือจริยธรรมองค์กรขององค์การ โดยยึดหลักจริยธรรมเป็นหลักการและต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความร่วมมือ ความมุ่งมั่นของทุกคน เพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การเสริมสร้างจริยธรรมในองค์การ

องค์การธุรกิจจำนวนมากได้นำจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจโดยกำหนดเป็นบทบัญญัติบริษัท (Code of ethics) เพื่อกำหนดบทบาทความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคร สังคม และสิ่งแวดล้อม จริยธรรมธุรกิจ (Business ethics) ซึ่งไม่ใช่แค่จุดเน้นเรื่องของผลลัพธ์ (Consequential) หรือ เครื่องมือ (Instrument) เพื่อใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเท่านั้น แต่จริยธรรมธุรกิจ คือ กระบวนการ ที่จะเป็แรงจูงใจในการทำให้องค์การเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น การตัดสินใจคุณค่าและรูปแบบการบริหารความซื่อสัตย์ และการยอมรับในค่านิยมด้านจริยธรรมมีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและการตัดสินใจคุณค่า ซึ่งหากองค์กรใดมีจริยธรรมทางธุรกิจ องค์กรนั้นย่อมได้รับผลตอบแทน (Feedback) ไปในทางที่ดีในเรื่องของความน่าเชื่อถือ (Credit) และไว้วางใจจากลูกค้า ผู้ขาย ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน พนักงาน ข้าราชการและประชาชนทั่วไป ความทุ่มเท (Devotion) นำมาซึ่งประสิทธิภาพอันทรงคุณภาพของการดำเนินงาน (Qualitative efficiency) ภาพลักษณ์ที่ดี (Good image) มีผลดีต่อตำแหน่งทางการค้า และก่อให้เกิดความภักดีต่อสินค้าและบริการ (Brand royalty) มีผลต่อการกำหนดราคาสินค้า (Pricing) ส่งผลต่อยอดขาย (Sale volume) การลดหย่อนทาง

กฎหมาย และก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุขภายในองค์กร ซึ่งเป็นที่มาของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และนำไปสู่มาตรฐานทางพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร

หากเปรียบเทียบความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จขององค์กร ในส่วนของจริยธรรม ถือเป็นหนทางในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการดำเนินงานตามแนวทางของ องค์กรแบบใหม่จึงใช้หลักจริยธรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2555) ผลพวงที่ได้ จากวัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมทางจริยธรรมและความซื่อสัตย์ทางการบริหาร โดยจริยธรรมและ มาตรฐานทางพฤติกรรม เป็นวิธีที่ใช้สื่อสารผลักดันนโยบายอย่างเป็นแบบแผนและชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้บริหาร หรือองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นแนวทางในการเสริมสร้างปลูกฝังจริยธรรม ที่ประกอบด้วยรูปแบบ 4 รูปแบบ (ทยากร สุวรรณปักษ์, 2560) ประกอบด้วย

1. วิธีการกระจ่างค่านิยม (Value Clarification หรือ VC) มีความเชื่อพื้นฐานว่า ค่านิยมเป็น หลักที่บุคคลยึดไว้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ รวมถึงคุณลักษณะของความถูกผิดว่ามีเพียงไหนและอย่างไร ซึ่ง วิธีการนี้จะทำให้ตนเองได้มองเห็นถึงข้อดีข้อด้อยที่มีและทำให้สามารถหาแนวทางรักษาข้อที่ดีและส่งเสริมการ สร้างค่านิยม 7 ประการ ได้แก่

- 1.1. การเลือกกระทำโดยอิสระไม่มีการบังคับ
- 1.2. การเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง
- 1.3. การเลือกโดยพิจารณาผลของทางเลือกนั้นแล้ว
- 1.4. การรู้สึกภูมิใจและยินดีที่ได้เลือกกระทำ
- 1.5. การยืนยันการตัดสินใจเลือกของตนอย่างเปิดเผย
- 1.6. การกระทำตามสิ่งที่ตนตัดสินใจเลือก
- 1.7. การกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก

2. วิธีการให้เหตุผลทางจริยธรรม (Moral Reasoning หรือ MR) ที่เชื่อว่าการพัฒนาด้าน สติปัญญากับพฤติกรรมต่างๆ ของคนมีความสัมพันธ์ในเรื่องของการอ้างเหตุผลเชิงจริยธรรม แนวคิดนี้มีความ เชื่อพื้นฐานที่ว่า จริยธรรม คือ กฎเกณฑ์ ซึ่งกฎเกณฑ์ของจริยธรรมขึ้นอยู่กับพัฒนาการทางสติปัญญาและ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอายุของแต่ละบุคคล ดังนั้น การเสริมสร้างจริยธรรมด้วยวิธีการนี้ อาจจำเป็นต้อง รอให้ถึงวัยอันสมควรก่อนโดยเฉพาะการเสริม สร้างจริยธรรมบางลักษณะ แต่อาจเสริมสร้างจริยธรรมให้ เกิดขึ้นในรูปแบบของการอภิปรายแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน โดยจะไม่มี การตัดสินความผิดหรือถูก เน้น การให้เหตุผลทางจริยธรรมได้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง

3. วิธีการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification หรือ BM) เป็นการประยุกต์เอาทฤษฎี การเสริมแรง (Skinner) มาใช้ในการปรับพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่งแนวคิดของ นักทฤษฎีกลุ่มนี้อยู่ในหลักการ “การเรียนรู้ย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมที่ต้องการ” ซึ่งถ้า พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ก็ใช้วิธีการเสริมแรงในทางบวก เช่น การให้รางวัล เลื่อนขั้น เป็นต้น แต่ถ้าเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ก็จะใช้วิธีการเสริมแรงในทางลบ เช่น การลงโทษ ตัดคะแนน เป็นต้น

4. วิธีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning หรือ SL) ที่เชื่อว่าจริยธรรม คือ ความเข้าใจ กฎเกณฑ์ที่ใช้สำหรับประเมินความถูกผิดของพฤติกรรม ซึ่งความเข้าใจนั้นเกิดจากการเรียนรู้ในสังคมด้วย ตนเองของแต่ละบุคคล การฟังคำบอกเล่า และการอ่านบันทึกของผู้อื่น เนื่องจากข้อจำกัดของการสังเกต การ คิด อีกทั้งความซับซ้อนของความสัมพันธ์มีอยู่มาก ดังนั้น ความเชื่อของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับความ เป็นจริงเสมอไป หลักการเสริมสร้างปลูกฝังจริยธรรมตามวิธีการของนักทฤษฎีนี้ จึงมีรูปแบบของการจัด

ประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้เกิดความเชื่อและข้อเท็จจริงที่ว่า การกระทำแบบไหนจะนำไปสู่ผลตอบรับอะไร และผลตอบรับนั้นน่าพึงพอใจแค่ไหน

การพัฒนาจริยธรรมสำหรับผู้บริหารภายในองค์กร

นอกเหนือจากแนวทางการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรที่กำหนดวิธีการเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติแก่บุคลากรภายในองค์กรตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์กร จำเป็นต้องมีกระบวนการในการเสริมสร้างจริยธรรมให้เกิดขึ้นโดยต้องคำนึงถึงการพัฒนาจริยธรรมของผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์กรตามหลักการต่อไปนี้ (ทยากร สุวรรณปักษ์, 2560)

1. ผู้บริหารหรือผู้นำต้องสนับสนุนให้มีข้อบัญญัติทางจริยธรรม (Code of ethics) โดยการกำหนดรากฐานบนกฎของกำไรและผลประโยชน์ ต้นทุนสิทธิมนุษยชนของลูกค้า ลูกค้าย คู่แข่ง ชุมชน ความเที่ยงธรรมในสังคมเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างจริยธรรมและเศรษฐกิจ ซึ่งพิจารณาผลกระทบทางด้านลบของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีผลต่อวัฒนธรรม จริยธรรม ธรรมเนียม โดยลดผลกระทบเหล่านี้ลงเท่าที่เป็นไปได้

2. ผู้บริหารต้องมีจิตสำนึกทางจริยธรรมในการตัดสินใจทางธุรกิจโดยยึดประโยชน์สาธารณะ มีการบริหารความยุติธรรมในหน้าที่การปฏิบัติงาน การบริหารการประพจน์มิชอบ การบริหารความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวม ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อกลุ่มต่าง ๆ คือ

2.1. ลูกค้า ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในราคาที่ยุติธรรมพร้อมใส่ใจดูแลลูกค้าทุกคนเท่าเทียมกัน

2.2. คู่แข่ง ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นการบริหารจัดการตามวิถีทางธุรกิจต้องไม่มุ่งทำลายซึ่งกันและกัน แต่มุ่งสร้างความร่วมมือด้านการแข่งขันให้เกิดสินค้าในทางที่เป็นประโยชน์สร้างสรรค์

2.3. หน่วยงานของรัฐ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นการปฏิบัติตามข้อกำหนดข้อสัญญา ข้อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่สนับสนุนข้าราชการที่มีเจตนาทุจริต มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานราชการและสร้างศรัทธาต่อประชาชน

2.4. พนักงาน ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นจริยธรรมที่เกี่ยวข้องต่อพนักงานอันประกอบด้วย 3 ด้านที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบต่อด้านการจ้างงาน (Employment) คือ การเอาใจใส่ในสวัสดิการ ค่าจ้าง ความรับผิดชอบต่อสภาพการทำงาน (Work condition) คือ การพัฒนาศักยภาพ และความรับผิดชอบต่อสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน (Human right) คือ การเคารพสิทธิส่วนบุคคล การให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้ความยุติธรรมต่อพนักงานทุกคน

3. ผู้บริหารต้องสร้างความรู้ความเข้าใจมาตรฐานทางจริยธรรมให้ทราบทั่วกัน

4. ผู้บริหารต้องจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกระบวนการร้องเรียน ร้องทุกข์ รับข้อมูลข่าวสาร หรือเบาะแสการกระทำผิด และขอคำปรึกษา แนะนำ พร้อมดำเนินการเมื่อมีผู้ร้องเรียนหรือมีกรณีละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารต้องมีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับมาตรฐานจริยธรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการรายย่อย ผู้จัดการจำหน่าย และลูกค้า เพื่อลดแรงกดดันจากฝ่ายต่าง ๆ

6. ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารประกาศให้ทุกคนรับทราบถึงความเข้มงวดในการยึดถือปฏิบัติต่อมาตรฐานทางจริยธรรม

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า จริยธรรมในองค์กรนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งในองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างจริยธรรม

ในองค์การเพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์การที่ดีในการบริหารจัดการ การขายสินค้าและการบริการ เป็นต้น รวมทั้งการสร้างโอกาสทางการตลาดที่สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง

ทั้งนี้ ถ้าองค์การใดก็ตามยังคงมีแนวคิดว่าจริยธรรมเป็นสิ่งที่บั่นทอนกำไรขององค์การ นั้นย่อมส่งผลกระทบต่อผู้บริหาร อันแสดงถึงการขาดคุณธรรม จริยธรรม และขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการองค์การ อันนำไปสู่ความล่มสลายขององค์การในที่สุด ฉะนั้น การเสริมสร้างจริยธรรมในองค์การถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารควรปลูกฝังให้พนักงานทุกคนได้ทราบถึงหลักจริยธรรมในการทำงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมในองค์การ เพื่อทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ การเสริมสร้างจริยธรรมในองค์การ ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการอำนวยความสะดวกทั้งในเชิงนโยบายและการดำเนินการ รวมทั้งการยึดถือประเด็นทางจริยธรรมเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมขององค์การและประพฤติกรรมเป็นต้นแบบสำหรับสมาชิกภายในองค์การ

จริยธรรมของผู้นำและการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical principle and ethical leadership)

การเสริมสร้างจริยธรรมในองค์การ ผู้บริหารหรือผู้นำถือเป็นบุคคลสำคัญในการผลักดันและที่จะสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่องค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรยึดถือหลักเกณฑ์ทางจริยธรรมในการปฏิบัติ ได้แก่ คุณธรรมส่วนบุคคล (Personal virtues) ข้อห้ามทางศาสนา (Religious injunctions) กฎระเบียบทางราชการหรือรัฐบาล (Government requirements) สิ่งที่เป็นผลประโยชน์แก่ส่วนรวม (Utilitarian benefits) และ ความมีประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ (Economic efficiency) Trevina and Brown (2007) ได้ทำการวิจัยเสนอว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมนั้นจะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ด้าน หรือเสา 2 ต้น (Two pillars) ได้แก่

เสาด้านที่ 1 คือ การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (Moral person) อันประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ 1. คุณลักษณะ (Traits) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ 2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึงการแสดงออกถึงความเอาใจใส่และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้อง 3. การตัดสินใจ (Decision making) คือ การนึกถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองต่อชุมชนและสังคม

เสาด้านที่ 2 คือ การเป็นผู้บริหารที่มีศีลธรรม (Moral manager) โดยผู้บริหารมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางรากฐานจริยธรรมแบบเชิงรุกในการทำงานซึ่งสามารถทำได้ด้วยกัน 3 วิธี ได้แก่

1. การแสดงตนเพื่อเป็นแบบอย่าง (Role modeling through visible action) กล่าวคือ บุคลากรในองค์การจะสังเกตพฤติกรรมการกระทำต่าง ๆ ของผู้นำอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำไปลอกเลียนแบบและแอบอ้างในพฤติกรรมดังกล่าวในเชิงที่ว่าสิ่งนี้ไม่เป็นสิ่งที่ผิดหรือมีปัญหา เพราะเป็นสิ่งที่ผู้นำได้กระทำไว้ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักในเรื่องการแสดงออกทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจด้วย เพราะอาจส่งผลให้ทั้งทางบวกและทางลบได้

2. การสื่อสารหลักเกณฑ์ทางจริยธรรม (Communicating about ethics and values) กล่าวคือ ผู้นำนอกจากมีการแสดงออกโดยการปฏิบัติให้บุคลากรเห็นแล้ว ยังจำเป็นต้องทำการสื่อสารถึงความต้องการและความสำคัญของจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บุคลากรทราบและเข้าใจ เพื่อลดข้อสงสัยต่างๆ ที่เกิดขึ้น

3. การใช้ระบบรางวัล (Reward system) คือ การใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจในการรักษาระดับความเชื่อใจของพนักงานในเรื่องการรักษามาตรฐานจริยธรรมในการทำงานไว้ ซึ่งยังรวมถึงหลักเกณฑ์ในการลงโทษกรณีที่บุคลากรกระทำผิดเช่นกัน

จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าจริยธรรมของผู้นำและการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์และแนวทางการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การเห็นคุณค่าของงาน มีความซื่อสัตย์

ขยันหมั่นเพียร การทำงานเป็นทีม การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และปฏิบัติตามแบบแผน จรรยาบรรณในวิชาชีพ เป็นต้น

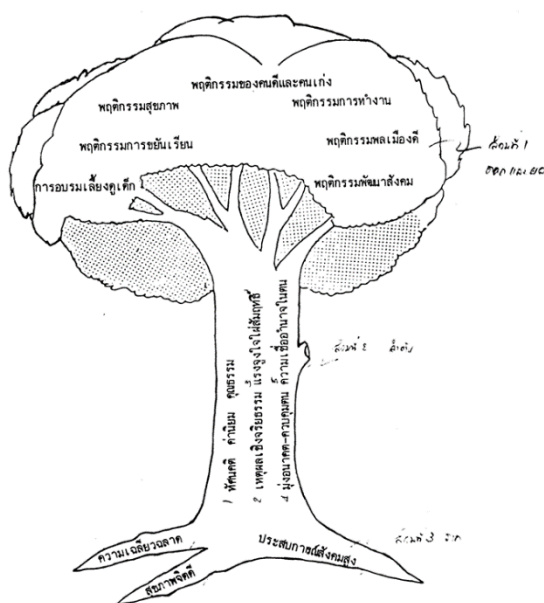
ดังนั้น ผู้นำที่มีจริยธรรมสามารถพัฒนาจริยธรรมในองค์กรได้โดยใช้วิธีการต่างๆ สร้างจิตสำนึกให้ตระหนักและให้แรงเสริมแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมจริยธรรม โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรต้องมีภาวะผู้นำทางจริยธรรมสูงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมและพฤติกรรมมนุษย์ภายในองค์กร

ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรม โดยผู้บริหารได้นำหลักจริยธรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการภายในองค์กร (ศิลปพร ศรีจันทร์เพชร, 2554) ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ โดยมีความสำคัญในการช่วยเพิ่มคุณค่าและความเชื่อมั่นให้ต่อพนักงานและองค์กร จึงส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544)

จริยธรรม ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรใช้เป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดจากหน้าที่และสิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง ตามหลักศีลธรรมตลอดจนการพิจารณาว่าสิ่งที่กระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง (Piaget ,1932) และยังเป็นหลักศีลธรรมหรือสิ่งที่เป็นค่านิยมโดยศีลธรรมเกิดจากหลักคำสอนหรือหลักความประพฤติที่ถูกต้องของพนักงานในองค์กรอีกด้วย (Hoffman ,1979)

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2544, 2548) เสนอว่า ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Ethical tree theory) คือ ลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนา เพื่อส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีและคนเก่ง ซึ่งทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Ethical tree theory) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง ได้แก่ ดอกและผลไม้บนต้น (Flowers and fruits on the tree) ส่วนที่สอง ได้แก่ ส่วนลำต้นของต้นไม้ (Trunk of a tree) และสุดท้ายส่วนที่สาม ได้แก่ รากของต้นไม้ (Root of the tree) ดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Ethical tree theory) (ปรับปรุงจาก ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2538, 2-5)

ส่วนที่หนึ่ง ได้แก่ ดอกและผลไม้บนต้น (Flowers and fruits on the tree) สิ่งที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำดีละเว้นชั่วและพฤติกรรมการทำงานอย่างขยันขันแข็งเพื่อส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของคนดี และพฤติกรรมของคนดีและเก่ง สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. พฤติกรรมของคนดี ประกอบด้วย 2 พฤติกรรมหลัก ได้แก่

1.1. พฤติกรรมไม่เบียดเบียนตนเอง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่เป็นการทำร้ายหรือทำลายตนเอง เช่น พฤติกรรมการดูแลสุขภาพของตนเอง พฤติกรรมการบริโภคสิ่งที่มีประโยชน์ไม่ดื่มเหล้า ไม่สูบบุหรี่ ไม่ติดยาเสพติด พฤติกรรมไม่เล่นการพนัน เป็นต้น

1.2. พฤติกรรมไม่เบียดเบียนผู้อื่น เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่ทำร้าย ทำลาย หรือทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน เช่น พฤติกรรมสุภาพบุรุษ ไม่ก้าวร้าว พฤติกรรมซื่อสัตย์ เป็นต้น

2. พฤติกรรมของคนดีและเก่ง ประกอบด้วย 2 พฤติกรรมหลัก ได้แก่

2.1. พฤติกรรมรับผิดชอบ เช่น พฤติกรรมการเรียนการทำงาน พฤติกรรมอบรมเลี้ยงดูเด็ก พฤติกรรมการปกครองของหัวหน้า พฤติกรรมรับผิดชอบต่อหน้าที่และพฤติกรรมเคารพกฎหมาย เป็นต้น

2.2. พฤติกรรมพัฒนาตนเอง เช่น พฤติกรรมใฝ่รู้ พฤติกรรมรักการอ่าน เป็นต้น

2.3. พฤติกรรมพัฒนาผู้อื่น เช่น พฤติกรรมการสนับสนุนให้ผู้อื่นปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น พฤติกรรมพัฒนาสังคม เช่น พฤติกรรมอาสา เป็นต้น

ส่วนที่สอง ได้แก่ ส่วนลำต้นของต้นไม้ (Trunk of a tree) แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานในอาชีพอย่างขยันขันแข็ง ซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ด้าน ดังนี้

1. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง เจตนาของการกระทำที่ทำเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว (Kohlberg, 1976)

2. มุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ไกลว่า สิ่งที่จะกระทำลงไปในปัจจุบันจะส่งผลอย่างไร ในปริมาณเท่าใด ต่อใคร ตลอดจนความสามารถในการอดได้ เป็นต้น (Wotruba, & Wright, 1975)

3. ความเชื่ออำนาจในตน หมายถึง ความเชื่อว่าผลที่ตนเองกำลังได้รับ เกิดจากการกระทำของตนเอง ไม่ใช่เกิดจากความบังเอิญหรือการควบคุมของคนอื่น เป็นความรู้สึกในการทำนายได้ ควบคุมได้ของบุคคล (Rotter, 1966)

4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความพยายามฝ่าฟันอุปสรรคในการทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ (McClelland, 1985)

5. ทักษะคติ คุณธรรมและค่านิยม มีรายละเอียดดังนี้

Fishbein and Ajzen (1975) กล่าวว่า ทักษะคติ หมายถึง การเห็นประโยชน์หรือโทษของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความพอใจหรือความไม่พอใจต่อสิ่งนั้น และความพร้อมที่จะมีพฤติกรรมต่อสิ่งนั้น เป็นต้น

Plato (1984) ได้กล่าวถึง คุณธรรม คือ สิ่งที่ส่วนรวมเห็นว่าดีงาม ส่วนใหญ่แล้วมักเกี่ยวข้องกับหลักทางศาสนา เช่น ความกตัญญู ความเสียสละ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

Rokeach (1973) เสนอว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าสำคัญ เช่น ค่านิยมที่จะศึกษาต่อในระดับสูง ค่านิยมในการใช้สินค้าไทย ค่านิยมในด้านการรักษาสุขภาพ เป็นต้น

ส่วนที่สาม ได้แก่ รากของต้นไม้ (Root of the tree) ที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอาชีพอย่างขยันขันแข็งซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 3 ด้าน คือ

1.สติปัญญา (Intelligence) หมายถึง ความสามารถในการคิด การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการปรับตัวของบุคคลเมื่อเผชิญกับสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ (Gardner, 1997)

2. ประสบการณ์ทางสังคม (Social experience) หมายถึง การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ และสามารถคาดการณ์หรือทำนายความรู้สึกของบุคคลอื่นได้ (Bandura, 1977)

3. สุขภาพจิต (Mental health) หมายถึง ภาวะจิตใจที่เป็นสุข สามารถปรับตัวแก้ปัญหา สร้างสรรค์ทำงานได้ มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความมั่นคงทางจิตใจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อยู่ในสังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (Vroom, 1964)

ดังนั้นหากจะกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมและพฤติกรรมมนุษย์นั้น มักมีความสำคัญกับมนุษย์ในสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจาก ถ้าผู้บริหารและพนักงานในองค์กรให้ความสำคัญกับจริยธรรมในการทำงานก็จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความเที่ยงตรง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการปฏิบัติตนเป็นคนดีในองค์กร เป็นต้น

ทั้งหมดที่กล่าวมาจะส่งผลต่อกระบวนการสร้างจริยธรรมในองค์กรหรือกลไกทางจริยธรรมตามที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารและพนักงานในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการสร้างจริยธรรมภายในองค์กร ดังกล่าวอาจทำให้เกิดผลเสียที่ตามมาในที่สุด รวมทั้งความขัดแย้งในระดับต่างๆ ภายในองค์กรตามทีในที่สุด ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

กลไกทางจริยธรรม ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง

จากเหตุผลความสำคัญของการสร้างจริยธรรมหรือการสร้างกลไกจริยธรรมภายในองค์กร รวมทั้งบทบาทความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมในการบริหารองค์กร สามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานและการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถอธิบายถึงกระบวนการบริหารองค์กรได้ในหลากหลายมิติ รวมทั้งการใช้กลไกทางจริยธรรมและความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมกับการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง ถือเป็นทั้งปรากฏการณ์ที่ส่งผลต่อองค์กรทั้งทางด้านบวกและด้านลบ ซึ่งหากองค์กรเกิดความขัดแย้งในระดับต่างๆ เกิดขึ้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างกระบวนการในการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมควรเป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ที่เกิดผลกระทบต่อกฝ่ายที่เกี่ยวข้องน้อยที่สุด

การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถจัดการได้ทั้งวิธีการใช้ความรุนแรง (Violent) และวิธีการที่ไม่ใช้ความรุนแรง (Non-violent) แต่แนวคิดที่สำคัญในการบริหารในยุคสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่ใช้ความรุนแรงหรือแนวทางสันติวิธี อาทิ การเจรจา (Negotiation) การไต่สวน (Inquiry) การไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) การแยกเจรจา (Conciliation) การอนุญาโตตุลาการ (Arbitration) หรือวิธีการสันติวิธีอื่นๆ ซึ่งแต่ละวิธีการมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไป และเหมาะสมกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป (Bercovitch, 2009) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสาเหตุของความขัดแย้งในแต่ละกรณี โดยสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง สามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอกออกได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล 2. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ 3. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ 4. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง และ 5. ความขัดแย้งด้านค่านิยมหรือความเชื่อ

หากมองเหตุปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดความขัดแย้งตามทัศนะพุทธศาสนา ความขัดแย้งมีสาเหตุจากทิฐิซึ่งถือว่า เป็นรากความขัดแย้งที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่นถือมั่นในอุดมการณ์ของแต่ละคน และถ้าทิฐินั้นประกอบไปด้วย โลภะ โทสะ และโมหะ ทิฐินั้นก็จะกลายเป็น มิจฉาทิฐิ ซึ่งเมื่อหากรวมกับเหตุปัจจัยภายนอกก็จะส่งผลให้เป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่นำไปสู่ความรุนแรงในที่สุด (กษิรา เทียนส่องใจ, 2550)

ทั้งนี้ การจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นในระดับส่วนบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร บทบาทหน้าที่ของคนกลางหรือผู้ที่ให้คำแนะนำ และพร้อมทั้งเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาความขัดแย้งเพื่อที่จะให้คู่กรณีสามารถบรรลุข้อตกลงได้ด้วยความสมัครใจของทั้งสองฝ่ายจึงมี

ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทบาทผู้นำหรือผู้บริหารองค์การที่จำเป็นต้องเป็นคนกลางในการตัดสินและจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

การแก้ไขความขัดแย้งหรือการจัดการปัญหาความขัดแย้ง มีรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย โดย วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) เห็นว่าสามารถกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. หลีกหนีปัญหา (Avoidance) เป็นการไม่หยิบปัญหามาพูดกัน บางครั้งไปหนีทาลับหลัง
2. การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย มีความแตกต่างกันระหว่างสังคมตะวันตกกับตะวันออก
3. การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง ซึ่งคู่กรณีใช้วิธีการพูดคุยกันเองโดยตรง
4. อนุญาโตตุลาการ เป็นกระบวนการใช้คนกลางมาทำหน้าที่ตัดสิน
5. การฟ้องร้องกัน (Litigation) โดยมีผู้พิพากษามาตัดสินในข้อพิพาท
6. การใช้กระบวนการทางนิติบัญญัติเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Legislation) ผ่านการออก

กฎหมายจากสภาผู้แทนราษฎร

7. การใช้การชุมนุมประท้วงอย่างสันติ (Civil disobedience) เป็นการเรียกร้องให้ได้สิ่งที่ต้องการอย่างสงบ

8. การใช้ความรุนแรง (Violence) โดยเชื่อว่าความรุนแรงสามารถยุติปัญหาได้ แต่ปัญหาก็ไม่ได้รับการจัดการอย่างแท้จริงปัญหายังคงดำรงอยู่

ทั้งนี้ การดำเนินการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ควรทำให้คู่กรณีหรือฝ่ายต่าง ๆ ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันหรือรู้สีกว่าชนะทั้งคู่ (Win-Win solution) ซึ่งสามารถทำให้คู่ขัดแย้งหาทางออกของปัญหาความขัดแย้งเหล่านั้นร่วมกัน โดยต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์และความเสมอภาคต่อการดำเนินการร่วมกัน

ตัวอย่างวิธีการสำคัญของการจัดการความขัดแย้งที่เน้นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันหรือรู้สีกว่าชนะทั้งคู่ คือ วิธีการไกล่เกลี่ยคนกลางและการเจรจา ซึ่งถือเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำของกลุ่มในสังคมหรือผู้บริหารองค์การ ที่มีเป็นคนกลางหรือเป็นผู้แทนในการเจรจาหาทางออกสำหรับความขัดแย้ง ซึ่งหากพิจารณาถึงหลักการสานผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่านั้นขึ้นไป ที่ทำให้เกิดความรู้สึกละอายใจ มีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้หลักจริยธรรมบางประการเพื่อดำเนินการไกล่เกลี่ยและเจรจาสำหรัความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาทิ ความยุติธรรม ในการดำเนินการจัดการความขัดแย้งและสานผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้งที่เกิดขึ้น

หากพิจารณาถึงหลักจริยธรรม “ด้านความยุติธรรม” ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเชื่อมความสัมพันธ์ของกลุ่มคนหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุขในสังคมนั้น ย่อมเป็นสิ่งที่นำไปสู่ทางออกของความแตกแยก ความขัดแย้ง และความวุ่นวาย ดังนั้น ความยุติธรรมในองค์การและสังคมจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามัคคี และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การและในชาติ (สุชุมพงษ์ ชาญนวงศ์, 2559)

นอกจากนี้ ความขัดแย้งในรูปแบบอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์การที่จำเป็นต้องอาศัยจริยธรรมด้านความยุติธรรมในการป้องกันและป้อมปรามความขัดแย้ง อาทิ การแบ่งปันผลตอบแทน กระบวนการพิจารณาผลตอบแทน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ที่มีสาเหตุมาจากการขาดจริยธรรมด้านความยุติธรรมในองค์การดังที่ Baldwin (2006, 1-3) กล่าวว่า ปัญหาในองค์การเกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลเลื่อนขั้นเงินเดือน และตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรมหรือตามผลงานที่แท้จริง เช่น บุคคลในองค์การเดียวกันทำงานในระดับเดียวกัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบและผลงานเท่ากัน แต่ผลตอบแทนที่

ได้รับกลับแตกต่างกัน สิ่งนี้เป็นต้นเหตุของการสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นเพราะการขาดจริยธรรม คุณธรรมของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการถดถอยประสิทธิภาพของการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น รูปแบบการจัดการความขัดแย้งดังกล่าว จึงเป็นกระบวนการในเชิงการตอบสนองทางพฤติกรรมต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ แต่กลไกในการจัดการความขัดแย้งจำเป็นต้องอาศัยประเด็นทางจริยธรรมหรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมภายในองค์กรและจริยธรรมของผู้นำและผู้บริหารเป็นกลไกในการขับเคลื่อน

ทั้งนี้ ผู้เขียนพิจารณาถึงความสำคัญของประเด็นทางจริยธรรมและผู้นำหรือผู้บริหารที่มีจริยธรรมอันส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ในลักษณะกลไกทางจริยธรรมสำหรับการจัดการความขัดแย้งใน 2 มิติ กล่าวคือ

มิติการป้องกันและป้อมปราม จากที่กล่าวมาถึงความสำคัญของการสร้างจริยธรรมภายในองค์กรและการเสริมสร้างจริยธรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร ถือเป็นต้นทุนที่สำคัญในการป้องกันหรือป้อมปรามปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรระดับต่างๆ เนื่องจากประเด็นทางจริยธรรมจะมีผลต่อทัศนคติหรือจิตใจที่เป็นกลไกกำกับควบคุมพฤติกรรมที่ป้องกันและป้อมปรามมิให้สมาชิกในองค์กรละเมิดบรรทัดฐานกฎระเบียบหรือบัญญัติทางจริยธรรมขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการป้องกันและป้อมปรามความขัดแย้งในเบื้องต้น เช่น การประกอบกายภายใต้การควบคุมตามหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล ย่อมเป็นการป้องกันและป้อมปรามความเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันหรือการละเมิดความสงบสุขหรือสิ่งแวดล้อมในสังคม ซึ่งหากเกิดการละเมิดหรือเกิดปัญหาตามที่กล่าวมา จะนำผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เผชิญปัญหาความขัดแย้งในที่สุด นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทน การให้ผลประโยชน์และการเลื่อนขั้นเงินเดือน หากผู้นำหรือผู้บริหารมีหลักจริยธรรมด้านความยุติธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจต่อการตอบสนองในเชิงพฤติกรรมการปฏิบัติ ย่อมนำไปสู่การป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้

มิติการจัดการความขัดแย้ง ถือเป็นการพิจารณาถึงแนวทางการหาทางออกของปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบวิธีการต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้หลักการทางจริยธรรมเพื่อเป็นกลไกในการสร้างทางออกของความขัดแย้งเหล่านั้น ดังเช่น หลักจริยธรรมด้านความยุติธรรม ตามที่กล่าวมาในตัวอย่างข้างต้น ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำและผู้บริหาร ในการสร้างทางเลือกที่คู่ขัดแย้งต่างได้รับผลประโยชน์หรือไม่เสียผลประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย อันนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อทางออกของปัญหาความขัดแย้งจากทุกฝ่ายในที่สุด

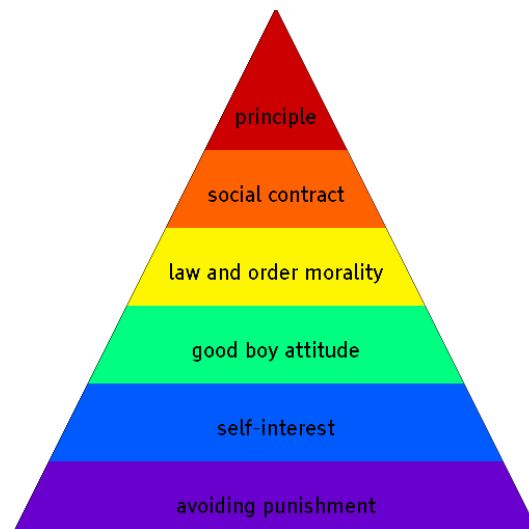
จากความสำคัญของจริยธรรมและผู้นำหรือผู้บริหารกับการสร้างกระบวนการจัดการความขัดแย้งในองค์กร จริยธรรมถือเป็นกลไกในการสนับสนุนและขับเคลื่อนวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยทำหน้าที่เป็นกลไกในการป้องกันและป้อมปรามพฤติกรรมหรือการดำเนินการที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง และทำหน้าที่เป็นกลไกในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อแก้ไขความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาจริยธรรมภายในองค์กรและพัฒนาจริยธรรมของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร จึงถือเป็นกระบวนการในการพัฒนากลไกทางจริยธรรมภายในองค์กร ที่เป็นต้นทุนสำคัญต่อการควบคุมและจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กรได้เสมอ

การพัฒนากลไกทางจริยธรรมกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

องค์กรส่วนใหญ่มักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อสมาชิกภายในองค์กรมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้น มักจะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลังได้ (Sills, 1968) อย่างไรก็ตาม

ผู้บริหารองค์การต้องหาวิธีในการดำเนินการบริหารจัดการที่ดีโดยนำกลไกทางจริยธรรมเข้ามาช่วยในการการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากยิ่งขึ้น (Swanson, 1995) และย่อมส่งผลให้องค์การมีศักยภาพที่ดีและลดการเกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อีกทาง (Smith, 1971)

แนวคิดและทฤษฎีของ Kohlberg (1976) ได้นำเสนอทฤษฎีพัฒนากลไกทางจริยธรรม (Ethical mechanism development theory) ซึ่งกล่าวว่า กลไกทางจริยธรรมนั้นมีพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะ เพราะจริยธรรมของมนุษย์เกิดจากกระบวนการทางปัญญา เมื่อมนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้น โครงสร้างทางปัญญาเพิ่มพูนขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Piaget (1932) โดยแนวคิดนี้เป็นแนวคิดแบบสัมพัทธนิยม (Relativism) กล่าวคือ ความถูกต้อง ความดี รวมไปถึงความงาม มักขึ้นอยู่กับเวลา สถานที่ และองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้โดยการนำหลักจริยธรรมมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งในองค์การ โดยแบ่งระดับจริยธรรมออกเป็น 3 ระดับใหญ่ ๆ ได้แก่ ระดับที่หนึ่ง คือ ระดับก่อนเกณฑ์สังคม (Pre conventional level) ระดับที่สอง คือ ระดับจริยธรรมตามกฎหมายเกณฑ์สังคม (Conventional morality) และระดับที่สาม คือ ระดับเหนือกฎหมายเกณฑ์ (Postconventional level) โดยแต่ละระดับแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 พัฒนากลไกทางจริยธรรม (Ethical Mechanism Development Theory) (ปรับปรุงจาก Kohlberg, 1976)

ระดับที่หนึ่ง คือ ระดับก่อนมีจริยธรรมหรือระดับก่อนกฎหมายเกณฑ์สังคม (Pre - conventional level) ระดับนี้สมาชิกขององค์การจะรับกฎหมายและข้อกำหนดของพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีจากผู้มีอำนาจเหนือตน เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าเรา เป็นต้น และมักจะคิดถึงผลที่ตามมาว่าเป็นรางวัลหรือการลงโทษ โคลเบิร์กได้แบ่งพัฒนา การทางจริยธรรมระดับนี้ออกเป็น 2 ชั้น ดังต่อไปนี้

ชั้นที่ 1 การถูกลงโทษและการเชื่อฟัง (Punishment and obedience orientation) สมาชิกขององค์การจะยอมทำตามคำสั่งผู้มีอำนาจเหนือตนโดยไม่มีเงื่อนไขเพื่อไม่ให้ตนถูกลงโทษ ชั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อหลบหลีกการถูกลงโทษ โดยยอมทำตามผู้ใหญ่เพราะมีอำนาจเหนือกว่าตนเอง

ชั้นที่ 2 กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน (Instrumental relativist orientation) สมาชิกขององค์การมักจะทำตามกฎข้อบังคับ เพื่อประโยชน์หรือความพอใจของตนเองหรือทำความดีเพราะ

อยากได้ผลตอบแทนหรือรางวัล โดยไม่ได้คิดถึงความยุติธรรม ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่นพฤติกรรมของพนักงานในขั้นนี้ทำเพื่อสนองความต้องการของตนเอง

ระดับที่สอง คือ ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (Conventional level) ระดับนี้สมาชิกขององค์การจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมหรือองค์การที่ตนเองอยู่ ตามความคาดหวังของครอบครัวและสังคม โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นขณะนั้นหรือภายหลังก็ตาม จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมโดยคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่นโคลเบอร์กได้แบ่งพัฒนา การทางจริยธรรมระดับนี้ออกเป็น 2 ขั้น ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 3 ความคาดหวังและการยอมรับในสังคม (Expectations and acceptance in society) เป็นพัฒนาการทางจริยธรรมขั้นนี้เป็นพฤติกรรมของคนดี ตามมาตรฐานหรือความคาดหวังของผู้บริหาร หัวหน้างาน รวมถึงเพื่อนร่วมงานในองค์การ โดยขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อต้องการเป็นที่ยอมรับของหมู่คณะ การช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้เขาพอใจและยกย่องชมเชย ทำให้สมาชิกขององค์การไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง ชอบคล้อยตามการชักจูงของผู้อื่น โดยเฉพาะหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในองค์การ

ขั้นที่ 4 กฎและระเบียบ (“Law-and-order” orientation) สมาชิกขององค์การจะอยู่ด้วยความมีระเบียบเรียบร้อยต้องมีกฎหมายและข้อบังคับ สมาชิกขององค์การที่มีพฤติกรรมถูกต้องกล่าวคือ คนที่ปฏิบัติตามระเบียบบังคับ ทุกคนควรเคารพกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยและความเป็นระเบียบของคนในองค์การ

ระดับที่สาม คือ ระดับกลไกจริยธรรมตามหลักการเหนือกฎเกณฑ์สังคม (Post - conventional level) ความประพฤติที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจทั้งในด้านความถูกต้อง ความผิด และความไม่ควร ซึ่งมาจากความรู้สึกของตนเอง ควรจะตั้งบนหลักความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกของคนในองค์การ ทำให้พนักงานตัดสินใจขัดแย้งของตนเอง ที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่สำคัญมากกว่าโดยมีกฎเกณฑ์ของตนเองและเป็นจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป โคลเบอร์กแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรม ระดับนี้เป็น 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 5 หลักการทำตามคำมั่นสัญญา (Social contract orientation) โดยเน้นถึงความสำคัญของมาตรฐานทางจริยธรรมที่สมาชิกขององค์การทุกคนยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมควรที่จะปฏิบัติตาม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และสิทธิของบุคคลก่อนที่จะใช้เป็นมาตรฐานทางจริยธรรม ใช้ความคิดและเหตุผลเปรียบเทียบว่าสิ่งไหนผิดและสิ่งไหนถูก ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความคิดเห็นของบุคคลแต่ละบุคคล แม้ว่าจะเห็นความสำคัญของข้อตกลงระหว่างบุคคลแต่ละคนแต่จะเปิดให้มีการแก้ไข โดยคำนึงถึงประโยชน์และสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น

ขั้นที่ 6 หลักการคุณธรรมสากล (Universal ethical principle orientation) ขั้นนี้เป็นหลักการมาตรฐานจริยธรรมสากล เป็นหลักการเพื่อมนุษยธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิมนุษยชนและเพื่อความยุติธรรมของสมาชิกขององค์การทุกคน ในขั้นนี้สิ่งที่ถูกต้องหรือผิด มักเป็นสิ่งที่บุคคลที่เลือกยึดถือและปฏิบัติ

จากข้างต้นสรุปได้ว่า องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการนำกลไกทางจริยธรรมเข้ามาเป็นส่วนในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ ในฐานะการป้องกันและป้อมปราง รวมทั้งการจัดการปัญหาความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเกิดได้หลายระดับ อาทิ ความขัดแย้งส่วนบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระดับกลุ่ม รวมถึงความขัดแย้งระดับองค์การ เป็นต้น ถ้าสมาชิกในองค์การนั้นมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ รวมถึงพฤติกรรมในการทำงานที่ดีก็ย่อมส่งผลดีต่อองค์การและยังช่วยลดความขัดแย้งในองค์การไม่มากนักน้อย ทั้งนี้ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์การและพนักงานในองค์การนั่นเอง

การพัฒนากลไกทางจริยธรรมสำหรับการดำเนินงานขององค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรดำเนินการพัฒนาตามแนวคิดที่กล่าวมา โดยหลักการและแนวคิดดังกล่าว ถือเป็นภาพสะท้อนถึงระดับการดำเนินงานขององค์กร ที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นปัจจัยสำคัญ ในฐานะปัจจัยควบคุมและปัจจัยสนับสนุนต่อการเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ทั้งนี้ หากพัฒนากลไกทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเข้มแข็ง ย่อมนำไปสู่ต้นทุนในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรได้ในที่สุด

บทสรุป

ความขัดแย้งเป็นทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจัดการความขัดแย้งควรเป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ และในทิศทางที่ไม่ใช้ความรุนแรงด้วยแนวทางสันติวิธี อาทิเช่น การเจรจา (Negotiation) การไต่สวน (Inquiry) การไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) การแยกเจรจา (Conciliation) การอนุญาโตตุลาการ (Arbitration) โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับต่างสามารถหาทางออกด้วยกลไกทางจริยธรรมที่ทำหน้าที่เป็นกลไกในการป้องกันและป้อมปรางความขัดแย้ง และกลไกการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเป็นความจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ ควรพัฒนากลไกทางจริยธรรมเพื่อเป็นต้นทุนในการควบคุมและจัดการความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ทั้งนี้ สิ่งสำคัญในการทำธุรกิจยุคปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องยึดหลักของศีลธรรม และจริยธรรมเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร นอกเหนือจากการกำหนดข้อบัญญัติทางจริยธรรมองค์กรเพื่อเป็นหลักยึดถือปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรแล้ว การส่งเสริมจริยธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้นำสามารถนำวิธีต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร ได้แก่ วิธีการกระจายอำนาจ วิธีการให้เหตุผลทางจริยธรรม วิธีการปรับพฤติกรรม วิธีการเรียนรู้ทางสังคม อีกทั้งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างตนเองให้เป็นผู้ที่มีจริยธรรมเช่นกัน เนื่องจากการบริหารจัดการและการปฏิบัติตนของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรรวมถึงความเป็นอยู่ของบุคคลากร โดยการเป็นผู้ที่มีจริยธรรมนั้นยังเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานทางจริยธรรม เพราะหากผู้นำเป็นต้นแบบหรือแบบอย่างที่น่าเชื่อถือจากความตระหนักถึงจริยธรรมหรือศีลธรรมในการบริหารแล้ว ผู้นำอาจไม่เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกภายในองค์กรและลูกค้าได้ในระยะยาว ซึ่งอาจเป็นการเริ่มต้นความขัดแย้งที่จะก่อตัวอย่างเงียบๆ แล้วนำไปสู่ระดับของความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่นอกจากความยุติธรรมแล้วยังคงต้องการความซื่อสัตย์ จริงใจ หากผู้นำมีการบริหารงานที่ซบซ้อนไม่โปร่งใส ขาดความยุติธรรม อาจไม่สามารถนำพาให้องค์กรคงอยู่ในโลกธุรกิจที่แสวงหาความเป็นบรรษัทภิบาล (Corporate governance) และความโปร่งใสในการทำงานปัจจุบันได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นสาเหตุในการนำไปสู่ความเสื่อมคลายในด้านความน่าเชื่อถือ (Credit) ความทุ่มเท (Devotion) ภาพลักษณ์ที่ดี (Good image) ความภักดีต่อสินค้าและบริการ (Brand royalty) ความขัดแย้ง (Conflict) และการทำงานอย่างมีความสุขของบุคคลากรภายในองค์กร

ดังนั้น การเป็นผู้ที่มีจริยธรรม จึงเปรียบเสมือนการมุ่งเน้นการสร้างเสา 2 ต้นได้แก่ ต้นที่ 1 คือการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม และ ต้นที่ 2 คือการเป็นผู้จัดการที่มีศีลธรรม ซึ่งการส่งเสริมและการปฏิบัติของผู้นำจะถูกถ่ายทอดความเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไปยังบุคคลากรและสาธารณชนซึ่งจะสะท้อนคุณค่าองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งด้านความผูกพัน ทุ่มเทของบุคคลากร ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับของลูกค้า คู่ค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ตลอดจนความมั่นคงทางสภาพทางการเงิน รวมถึงการนำแนวคิดและทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (Ethical tree theory) และทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม (Ethical

development theory) มาจัดการความขัดแย้งในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรและสมาชิกภายในองค์กร อันเป็นหลักสำคัญสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กมลพิพัฒน์ ชนะสิทธิ์, เอลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และณลลินธุ์ ดีสวัสดิ์ (2560, กันยายน –ธันวาคม). จริยธรรมในการตัดสินใจกับการพัฒนาองค์กร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(26), 142-155.
- กษิรา เทียนส่องใจ. (2550). *การศึกษาวิเคราะห์ภัยทาทนเพื่อจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒิ).
- จินตนา บุญบงการ. (2553). *จริยธรรมทางธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชาติ พลสงคราม. (2560). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์).
- ณัฐนันท์ ทรัพย์อินทร์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกระทรวงอุตสาหกรรมเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2538). *จริยธรรมในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2544). *ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม: การวิจัยและการพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- _____. (2548). *ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสำหรับคนไทย: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต*. ในเอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการ (รุ่นที่ 1 ครั้งที่ 1) เรื่อง การใช้และการผลิตผลงานวิจัยทางจิตพฤติกรรมศาสตร์เพื่อประโยชน์แก่สังคมไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ดุจเดือน พันธุมนาวิน. (2550). รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและกระบวนการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมของประเทศไทยและต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์กรมหาชน).
- ทยากร สุวรรณปักษ์. (2560, มกราคม - มิถุนายน). จริยธรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมุกดาหาร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 4(1), 46-66.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2555). *จริยธรรมธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทริปเพิล กรุ๊ป.
- ปกรณ์ สิงห์สุริยา. (2559). ความเคารพยอมรับในปรัชญาของปอล ริกเกอร์. ใน *สถานันต์ (บรรณาธิการ), สร้างแผนที่จริยศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิชาษา.
- ปริศนา รักษาเมือง. (2559). อิทธิพลของความฉลาดทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบล จังหวัดอุดรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2555). *การจัดการจริยธรรมธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม.
- พุทธทาสภิกขุ. (2553). *การธำรงรักษาและเผยแพร่อจริยธรรมและแนวจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: บริษัทศิริพัสดุ.

- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). ขอนแก่น: ศิริภรณ์ออฟเซ็ท.
- ศิลปพร ศรีจันทเพชร. (2554, กรกฎาคม-กันยายน). คุณธรรม จริยธรรม กลไกเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 34(131), 1-4.
- สุขุมพงษ์ ชาญนวงศ์ และคณะ. (2559, กันยายน – ธันวาคม). ความยุติธรรมในมิติด้านวัฒนธรรม จริยธรรมทางศาสนา และธรรมาภิบาล. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ**, 9(3), 1370-1381.
- สุมิตรา แดงศรี. (2557). **ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างค่านิยมจริยธรรมองค์กร กรณีศึกษา กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- Baldwin, S. (2006). **Organizational justice**. UK: Institute for Employment Studies.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. In B. B. Wolman & L. R. Pomroy (Eds.), **International of psychiatry, psychology, psychoanalysis, and neurology**. (Vol. 10). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Bercovitch, J. (2009). Mediation and conflict resolution. In Bercovitch, J., Kremenyuk, V., & Zartman, W. (Eds.), **The Sage Handbook of Conflict Resolution**. London: Sage.
- Brown, W. B., & Mob, D. J. (1980). **Organization theory and management: approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). **Belief, attitude, intention, and behaviour: an introduction to theory and research**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Freud, S. (1964). **Group psychology and the analysis of the ego Sigmund Freud**. New York: Bantam Books.
- Gardner, H. (1997, September). Multiple intelligences as partner in school improvement. **Educational Leadership**, 20-22.
- Hoffman, M. L. (1979). Development of moral thought, feeling and behavior. **American Psychologist**, 10, 958-966.
- Kohlberg, L. (1976). **Development of moral character and moral ideology review of child development research**. New York: Russell Sage Foundation.
- McClelland, D. C (1985). **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University Press Management.
- Piaget, J. (1932). **The moral judgement of the child**. New York: The Free Press.
- Plato. (1984). **The republic, in great books of the western world: the dialogues of plato**. Vol.7, pp.295-401. Robert Maynard Hutchins, 27th ed. Chicago: Encyclopaedia Britannica.
- Rokeach. (1973). **Attitude and attitude change**. New York: John Wiley & Sons.
- Rotter, J. B. (1966). **The Development and Application of Social Learning Theory**. New York: Pracger.
- Sills, D. L. (1968). **International encyclopedia of the social sciences**. New York: Macmillan.

- Smith, M. (1971). **Educational leadership: culture and diversity**. Gateshead: Athenaeum Press.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: performance is the key. **Human Resource Development Quarterly**, 6(2), 207-213.
- Trevino, L. K., & Brown, M. (2007). **Ethical leadership: a developing construct. in positive organizational behaviour**. Edited by D. L. Nelson; & C. L. Cooper. pp. 101-116. London: Sage Publications.
- Vroom. (1964). **V. H. Work and motivation**. New York: Wiley.
- Wotruba, T. R., & Wright, P. L. (1975). How to develop a teacher rating instrument. **Journal of Higher Education**, 46(6), 653-660.