

เป้าหมายของกำไร: คุณค่าแห่งความร่วมมือของธุรกิจใหม่มุมมองพุทธ เศรษฐศาสตร์¹

What is the Objective of Profit? : A Buddhist Economics Approach to Collaboration in Business Firms

วรรณภา ประยุกต์วงศ์²

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอคุณค่าแห่งความร่วมมือของกรณีศึกษาธุรกิจในประเทศไทย กับผู้เกี่ยวข้องและผลที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือนั้นจาก มุมมองพุทธเศรษฐศาสตร์ ที่แตกต่างจากเศรษฐศาสตร์กระแสหลักหรือเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ในกระบวนการค้นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ขณะที่ค่านิยมหลักในเศรษฐศาสตร์กระแสหลักอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตนและการแข่งขันเพื่อบรรลุถึงอรรถประโยชน์หรือสวัสดิการสูงสุดภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ค่านิยมหลักในพุทธเศรษฐศาสตร์กลับอยู่ที่ความกรุณาและการร่วมมือระหว่างกันเพื่อบรรลุถึงสุขภาวะจากระดับปัญญาที่สูงขึ้น

พุทธเศรษฐศาสตร์คือการประยุกต์พุทธธรรมในการอธิบายกิจกรรมทางเศรษฐกิจ พุทธองค์ทรงสอนให้มนุษย์ไม่เชื่อในเรื่องต่างๆ จนกว่าจะได้พิสูจน์ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของตนเองผ่านการขัดเกลาชำระจิตใจในระดับที่สูงขึ้นหรือที่เรียกว่าการสะสมปัญญา ภายใต้ “กฎอิตทัปปัจจยตา เพราะสิ่งนี้มี สิ่งนั้นจึงมี เพราะสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนั้นจึงไม่มี” การดำรงชีวิตของมนุษย์จึงมีได้เกิดขึ้นได้โดยส่วนเดียว แต่ดำรงอยู่ภายใต้ความสัมพันธ์กับสังคม (Society) และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (Nature) หาก

¹ บทความนี้นำข้อมูลทั้งหมดมาจากหนังสือชื่อ “เป้าหมายของกำไร: คุณค่าแห่งความร่วมมือ” โดยผู้เขียน

² รองศาสตราจารย์ ดร. เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและประชาสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน THE NETWORK

ปราศจากสังคมหรือธรรมชาติ มนุษย์ก็ไม่สามารถดำรงตนอยู่ได้ ดังนั้นผลประโยชน์ส่วนตน (Self-interest) ในพุทธเศรษฐศาสตร์จึงมีความหมายที่กว้างขวาง ครอบคลุมถึงคุณภาพชีวิตทั้งของตนเอง คนอื่นๆ ในสังคม หรือ ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และเมื่อเข้าใจความสัมพันธ์ของการดำรงอยู่ร่วมกันอย่างเป็นเหตุปัจจัยของสรรพสิ่งแล้ว ความร่วมมือจึงเป็นพฤติกรรมที่มีเหตุผล

เมื่อนักธุรกิจเรียนรู้และพัฒนาปัญญาให้ปรากฏเป็นวิถีการดำเนินชีวิตและสะท้อนอยู่ภาวะผู้นำของเขา เขาย่อมไม่มีพฤติกรรมที่สร้างผลกระทบทางลบและเบียดเบียนผู้คน สังคม และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้เขายังมีคำตอบที่ชัดเจนถึงเป้าหมายของกำไร และสะท้อนภาพได้ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์กรธุรกิจ นั่นก็คือการมีวิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจที่ไม่มุ่งหากำไรจากการเบียดพนักงาน สังคมวงกว้าง และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติแล้ว ยังสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน และกระจายผลกำไรไปสู่ผู้คนและสังคมวงกว้างอย่างยุติธรรม

คำสำคัญ : คุณค่าร่วม ความร่วมมือ ธุรกิจ พุทธเศรษฐศาสตร์

Abstract:

This article revealed how collaboration was a part of business practice and its impact on overall performance in business enterprises in Thailand, using a Buddhist Economic framework. Buddhist Economics differs significantly from Mainstream (Neoclassical) Economics in its ontological underpinning. This means that assumptions about human nature are different: the core values of mainstream economics are self-interest and competition in the pursuit of maximum welfare or utility; while in Buddhist Economics, “self” includes oneself, society, and nature, which are all simultaneously interconnected. The core values are compassion and collaboration through which well-being is achieved leading to higher wisdom (*pañña*).

Buddhist Economics applies Buddha Dhamma to explain economic activity. Buddha teaches us not to believe something until it has been proven to be a true personal experience through a state of higher level of mental development or accumulation of *Pañña*. According to the principle of Dependent Origination (*Idappaccayata*), nothing can exist on its own. So, human existence is not isolated but is related to society and nature. Without society and nature, human beings would not have survived. Self-interest in Buddhist economics has a wider meaning, which includes not only oneself but also others in society and nature. When people clearly understand connectedness and interdependence, they will understand more clearly that collaboration is a rational behavior.

When businessmen embrace a right view practice in their behavior and leadership skills, they need to act without making a negative impact or causing harm to people, society and nature. Besides, they need to thoroughly answer what the objective of their profit should be, and reflect on the ultimate purpose of a business organization. Hence their long term vision of business is not to attain profit from the exploitation of employees, the wider society and environment, but to collaborate with others, maintain a good quality of life for their colleagues, and distribute their profit fairly to other people and the wider society.

Keywords : Shared Value, Collaboration, Business firms, Buddhist economics

1. บทนำ

พุทธเศรษฐศาสตร์ให้ความสำคัญเรื่องจิตใจในฐานะอายตนะ เครื่องรับรู้/เชื่อมต่อโลกภายนอก นอกเหนือจากหู ตา จมูก ลิ้น และผิวหนัง เพื่อรับรู้ความจริงที่นอกเหนือไปจากโลกทางวัตถุ (Material Life) หรือ ความจริงภายนอกแบบภววิสัย (Objective Truth) อันเป็นภาพสะท้อนภายในใจ หรือ ความจริงภายในแบบอัตตวิสัย แทนที่จะให้วิเคราะห์ความขัดแย้งของความจริงทั้งสองด้านหรือทวินิยม พุทธธรรมกลับ

เสนอให้ก้าวข้ามความจริงสองด้านนี้ด้วยการไม่ติดยึดอยู่กับกับดักทวินิยม ด้วยการฝึกฝนปฏิบัติชำระหรือขัดเกลากิเลสคือ ความโลภ ความโกรธ และความหลง อันเป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของมนุษย์ ทำให้เป็นจิตใจที่ขุ่นมัวเปรียบเสมือนกระจกที่มีฝุ่นจับอยู่ ย่อมทำให้ไม่สามารถใช้ในการมองเห็นสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจน เช่นเดียวกับจิตที่มีกิเลสเกาะจับก็ย่อมทำให้ไม่สามารถส่องให้เห็นความจริงทั้งสองด้านได้อย่างชัดเจน โอกาสในการให้ยอมรับความจริงด้านใดด้านใดหนึ่งว่าเป็น “ข้อเท็จจริง” (Fact) ในการมองโลกและสิ่งที่เกิดขึ้น จนลดทอนความจริงอีกด้านหนึ่งจึงเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แม้ว่าปัจจุบันได้มีการพูดถึงแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือคำตอบตอบแทนทางวัตถุ ได้แก่ ค่าจ้าง โบนัส เป็นต้น และ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) อันได้แก่ ชื่อเสียง ความปรารถนาความก้าวหน้า หรือความท้าทาย เป็นต้น ซึ่งเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม ได้นำทฤษฎีจิตวิทยาเข้ามาอธิบายพฤติกรรมที่ขาดเหตุผล (Irrational behavior) ของมนุษย์ในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะการไม่ตอบสนองต่อผลตอบแทนทางวัตถุแต่เพียงอย่างเดียว ยังให้ความสำคัญหรือมากกว่าต่อผลตอบแทนทางวัตถุ และยอมรับนำมาใช้อย่างกว้างขวาง

กระนั้นก็ตาม ความพยายามในการก้าวข้ามกับดักทวินิยมหรือการยึดติดความจริงด้านใดด้านหนึ่งดังที่กล่าว กลับมืออยู่อย่างจำกัด พุทธเศรษฐศาสตร์จึงมุ่งให้มนุษย์เป็นอิสระและก้าวข้ามกับดักเหล่านั้น ด้วยทำความเข้าใจแรงจูงใจทั้งสองและก้าวข้ามด้วยการพัฒนาการมองเห็นที่ถูกต้อง หรือการเห็นชอบหรือสัมมาทิฐิอันเป็นองค์ประกอบสำคัญปัญญาคือการเห็นทุกอย่างตามความเป็นจริง ด้วยการมุ่งตั้งคำถามถึงวัตถุประสงค์หรือความหมายของภาพรวมทั้งหมด อันเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความสนใจของการแสวงหาความรู้แบบวิทยาศาสตร์³ ที่มุ่งหาสาเหตุและหน้าที่ของส่วนย่อยโดยปราศจากความสนใจต่อความหมายของภาพรวม เกิดการแยกโดยเด็ดขาดระหว่างสาเหตุและความหมาย (Hollis 2010: 24)

ดังนั้น การมุ่งตอบคำถามถึงความหมายหรือเป้าหมายประสงค์ของสิ่งต่างๆ ในภาพรวมดังเช่นการถามถึงเป้าหมายของกำไร ซึ่งองค์กรธุรกิจมองเห็นเป็นแรงจูงใจภายนอกที่สำคัญ ย่อมช่วยให้เจ้าของกิจการได้เกิดการระลึก (สติ) และไม่หลงไปอยู่กับกับดักทวิ

³ ในขณะที่เศรษฐศาสตร์ก็ยอมรับว่าเป็นสาขาย่อยของวิทยาศาสตร์ จึงรับเอาจุดอ่อนเหล่านี้มาด้วยเช่นเดียวกัน

นิยมดังกล่าว ที่สำคัญการเข้าถึงความเข้าใจดังกล่าวกลับช่วยให้บุคคลเกิดความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างมากมายจนทำให้เกิดผลของการทำงานที่สูง ดังเช่นงานวิจัยของ Csikszentmihalyi (1990) ที่พบว่าบุคคลที่มีความสามารถทำงานสูงๆ ได้เพราะเกิดภาวะไหลลื่น (Flow State) เป็นภาวะปิติเบิกบานอันเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย (Meaningful work) เป็นภาวะที่เกิดขึ้นในตัวเอง และเป็นความสุขที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานไม่ต้องรอนานเสร็จหรือได้รับผลงานแต่อย่างใด สอดคล้องกับฉันทะ (ความพอใจในการทำงาน) เป็นความสุขที่ได้ทำงานที่มีความหมายที่เป็นประโยชน์ ในพุทธศาสนา

แม้ว่าการเรียนรู้ปฏิบัติในทางพุทธศาสนามุ่งเน้นการฝึกฝนขัดเกลาจิตใจด้วยการทำสมาธิภาวนาหรือการฝึกสมถะ แต่การยกระดับจิตใจด้วยการฝึกวิปัสสนาผ่านการยกระดับความคิดในการเข้าใจความหมายและเป้าหมายของสิ่งต่างๆ ในภาพรวมย่อมเป็นกระบวนการพัฒนาปัญญาที่สำคัญ การฝึกดังกล่าวจึงไม่ใช่การหลีกเลี่ยงเข้าไปฝึกฝนอยู่คนเดียว แต่กลับเป็นการเผชิญกับสถานการณ์จริงจากการทำงาน ภายใต้มุมมองใหม่บนฐานการพัฒนาปัญญาทำให้การทำงานดังกล่าวย่อมก้าวข้ามความเคยชินหรือความเชื่อเดิมๆ ก้าวสู่วิธีการทำงานแบบใหม่ที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ด้วยการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ

บทความนี้ได้มุ่งการตอบคำถามถึงเป้าหมายของกำไรของเจ้าของกิจการธุรกิจโดยตรง หรือนำเสนอแนวคิดพุทธเศรษฐศาสตร์ในการบริหารธุรกิจในทางทฤษฎี แต่เป็นการนำเสนอลักษณะความร่วมมือของกรณีศึกษาของธุรกิจในประเทศไทยกับผู้เกี่ยวข้องอย่างสร้างสรรค์ และนำเสนอผลที่เกิดขึ้น รวมถึงการสังเคราะห์ภาพรวมของความร่วมมือดังกล่าวว่าสอดคล้องกับแนวคิดพุทธเศรษฐศาสตร์

2. กรอบแนวคิดพุทธเศรษฐศาสตร์

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างทฤษฎีเศรษฐศาสตร์กระแสหลักและพุทธเศรษฐศาสตร์นั้น เกิดจากความแตกต่างกันระหว่างกระบวนการทัศน์ในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ เศรษฐศาสตร์กระแสหลักจึงตั้งอยู่บนข้อสมมุติ “มนุษย์เศรษฐกิจ” (Economic man) ว่ามนุษย์มีพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Rationality) เป้าหมายของ

เศรษฐศาสตร์กระแสหลักคือการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนตนสูงสุด เป็นการมุ่งสู่รรถประโยชน์หรือสวัสดิการสูงสุด ภายใต้ความต้องการที่ไม่จำกัด และข้อจำกัดอื่นๆ

เศรษฐศาสตร์กระแสหลัก ได้นำแนวคิดเรื่อง “ความอยู่รอดของผู้เหมาะสมที่สุด (Survival of the fittest) จากทฤษฎีวิวัฒนาการและการคัดสรรของสิ่งมีชีวิต (Theory of “natural selection”) ของ Charles Darwin (Klein, 2003) มาประยุกต์ใช้ในเรื่องการแข่งขันเพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้า ทำให้ผลประโยชน์ส่วนตนและการแข่งขันจึงกลายเป็นค่านิยมหลักในทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และดำรงอยู่ในระบบทุนนิยมเช่นเดียวกัน ภายใต้พัฒนาการแนวคิดนี้ เศรษฐศาสตร์กระแสหลักจึงนิยามให้การตอบสนองผลประโยชน์ส่วนตนเป็นพฤติกรรมที่มีเหตุผล (Rocha et al., 2006) เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์เพิ่มขึ้นในขณะที่การแข่งขันสมบูรณ์เป็นเพียงอุดมการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงในโลกนี้ (Friedman, 1962)

การบริหารองค์กรธุรกิจจึงมุ่งสู่เป้าหมายกำไรสูงสุด โดยใช้แรงจูงใจผลตอบแทนทั้งจากเงินเดือน สวัสดิการ และ โบนัส ตลอดจนผลประโยชน์อื่น ๆ ในขณะที่คุณภาพชีวิต หรือ สุขภาวะของสังคมกลับเป็นเรื่องที่ไม่ได้รับความสนใจ ตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดของเสียและทิ้งไว้เป็นมลภาวะให้กับสิ่งแวดล้อม เป็นต้นทุนสิ่งแวดล้อม เป็นต้นทุนแอบแฝงที่ไม่เคยปรากฏในงบการเงินขององค์กรธุรกิจ แม้ว่ามีเสียงเรียกร้อง ให้มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ หรือการแสดงบทบาทในฐานะพลเมืองโลก (Corporate Citizenship) ที่รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม แต่ความเข้าใจ การปฏิบัติ ตลอดจนเป้าหมายสูงสุด กลับยังไม่มี ความชัดเจน และกระบวนการทัศน์ของการมุ่งผลประโยชน์ส่วนตนก็ยังไม่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งกรอบความหมายของเรื่องดังกล่าวตั้งอยู่บนค่านิยมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่สำคัญ (Dion, 2001) ในขณะที่ระบบตลาดและภาครัฐอันเป็นกลไกที่ควบคุมความโลภ ไม่สามารถทำงานได้อย่างแท้จริง ธุรกิจบางแห่งจึงพิจารณาผลกำไรของตนเองก่อน ในขณะที่สังคมกลับเป็นเรื่องรอง หรือเรื่องสุดท้าย ธุรกิจจึงมุ่งผลประโยชน์ระยะสั้นโดยปราศจากสำนึกถึงผลกระทบต่อสังคม

กรณีศึกษา : องค์กรธุรกิจจำนวน 5 องค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้นำ/เจ้าของกิจการธุรกิจจำนวน 5 องค์กร พบว่าแต่ละองค์กร ได้แสดงรูปธรรมความร่วมมือกับสมาชิกในองค์กร คู่ค้า ลูกค้า และภาคประชาสังคม ครบทุกลักษณะความร่วมมือ แต่เพื่อให้เห็นภาพรูปธรรมความร่วมมือที่สร้างสรรค์และโดดเด่น จึงนำเสนอลักษณะความร่วมมือเด่นของแต่ละองค์กรดังนี้

1) ความร่วมมือระหว่างผู้นำและมวลหมู่พนักงาน: จุดเริ่มแห่งคุณค่าร่วม

กรณีศึกษาบริษัท สยามแฮนด์ส จำกัด ผู้ผลิตและส่งออกเสื้อผ้าแบรนด์ “แดงโม” มาเป็นเวลากว่า 20 ปี

ชื่อเสียงของ “แดงโม”

ในระหว่างที่ผู้เขียนได้สังเกตการณ์จัดงาน “พบลูกค้าคนสำคัญ” อันเป็นงานส่งเสริมการขายในกลุ่มลูกค้าขายส่งของบริษัทฯ ซึ่งจัดในห้องจัดเลี้ยงของโรงแรมที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ นอกจากเป็นการจัดเฉพาะกับลูกค้าเข้ามาร่วมงาน ยังมีผู้มาใช้บริการเข้ามาที่โรงแรมนี้ต่างก็สนใจและต้องการแวะเวียนเข้ามาเยี่ยมชมงานแม้ได้รับการปฏิเสธอย่างสุภาพ แนนอนว่า บทสนทนาของเขาเหล่านี้ย่อมเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ “แดงโม” หนึ่งในจำนวนนั้น คือ

ชายวัยกลางคนเอ่ยถามเพื่อนที่เดินมาด้วยกันว่า “เอ นื่องานอะไรหรือ”

เพื่อนที่มาด้วยกันตอบว่า “งานอีเวนท์ของเสื้อแดงโมไง”

ชายคนเดิมถามต่อทันทีว่า “แล้วเสื้อแดงโมเป็นแบบไหนหรือ”

เพื่อนคนเดิมก็ตอบสวนทันทีเช่นกันว่า “อ้อ ก็กลุ่มเดียวกับเสื้อจะเข้ไง”

แม้บทสนทนาได้เงียบหายไปพร้อมกับชายผู้นั้น แต่ผู้เขียนก็ยังจำได้ดี และยังจำได้ถึง สีน้าท่าทางพนักงานแดงโมที่ยืนอยู่กับผู้เขียนในบริเวณโถงลงทะเบียนได้เป็นอย่างดี สีน้าท่าทางที่แสดงออกถึงความรู้สึกจากการเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างผลิตภัณฑ์แบรนด์ของคนไทย จนได้รับการยอมรับเทียบชั้นกับแบรนด์ระดับโลก

แม้เหตุการณ์ข้างต้นเป็นเพียงเรื่องเล่าจากบุคคลจำนวนหนึ่งเท่านั้น แต่เรื่องเล่าดังกล่าวสอดคล้องกับการสำรวจผลแบรนด์สินค้าที่คนไทยรู้จักของหอการค้าไทยใน

ปี 2552⁴ ที่ผ่านมา ผลปรากฏว่า “แดงโม” อยู่ในลำดับที่ 1 ของผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเสื้อผ้าที่สำคัญชื่อผลิตภัณฑ์ “แดงโม” มีได้อยู่ในตัวเลือกที่เสนอให้ตอบ ดังนั้นทุกผลการเลือกจึงเกิดจากการที่ผู้ลงคะแนนต้องเคยชื่อผลิตภัณฑ์ “แดงโม” ทุกครั้ง

เงื่อนไขและเหตุปัจจัยแห่งความสำเร็จกับการดูแลพนักงาน

ความสำเร็จในคุณภาพสินค้าและชื่อเสียงที่ได้รับการยอมรับมา ย่อมมิได้เกิดจากเงื่อนไขใดหรือปัจจัย เพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น หากเกิดจากความถึงพร้อมแห่งเหตุปัจจัย ทั้งความสามารถของผู้นำ ผู้บริหาร ความร่วมมือร่วมใจของมวลหมู่สมาชิกในองค์กร “แดงโม” ในการร่วมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ “จากจิตใจที่งดงาม ผ่านมือที่ประณีต เป็นสินค้าคุณภาพ เพื่อผู้ใช้ทั่วโลก”

ที่สำคัญ ความเข้าใจที่ชัดเจนของเจ้าของกิจการคือคุณอดิสร พวงชมพู (พีต้อด) ในการมองภาพความสำเร็จธุรกิจ ไม่ใช่อยู่ที่รายได้และผลกำไรที่เพิ่มขึ้น หากกลับอยู่ที่ “ความสุขที่ได้รับรู้ว่าคนพันคนที่นี่ (พนักงาน) รับผิดชอบคนละครอบครัว คนขายของเสื้อผม (ลูกค้าชายส่ง) พันกว่ารายรับผิดชอบอยู่สองพันครอบครัว” อีกทั้งภรรยาผู้ร่วมสร้างองค์กรนี้มาด้วยกันคือ คุณอมรา พวงชมพู (พีอัม) ผู้ศึกษาปฏิบัติธรรมในพุทธศาสนา มาตั้งแต่ครั้งเป็นวัยรุ่นและยังน้อมนำคำสอนของครูบาอาจารย์มาปฏิบัติในชีวิตและการทำงาน นำพาสมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสเข้าร่วมการทำบุญกุศลอย่างต่อเนื่องมา พร้อมไปกับการดูแลมวลหมู่สมาชิกในฐานะพี่น้อง ป้า น้า ฯลฯ ภายใต้บรรยากาศวัฒนธรรมครอบครัว โดยมีผู้นำคือ พีต้อด และพีอัม

การดูแลสมาชิกในครอบครัว “แดงโม” จึงไม่มีเพียงค่าตอบแทนจากผลงานตามความสามารถความทุ่มเทการทำงานเท่านั้น ยังรวมถึงการเข้าดูแลความเป็นอยู่ในที่พักอาศัยที่จัดไว้ให้ในโรงงาน และสุขภาพด้วยการจัดอาหารที่มีประโยชน์ให้รับประทานทั้งสามมื้อ โดยจ่ายค่าที่พักเพียง 200 บาท และค่าอาหารเพียง 700 บาทต่อเดือน (ในปี 2552) อีกทั้งยังมีสวัสดิการด้านอื่นๆ อีกมากมาย

นอกจากกระบวนการดูแลพนักงานในฐานะสมาชิกในครอบครัวแล้ว วัฒนธรรมครอบครัวยังถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กร ทั้งในวิถีการผลิตที่เน้นการบริหารการทำงานเป็นทีมและได้รับค่าตอบแทนจากผลงานโดยรวมอันเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจ

⁴ หอการค้าไทย (2552)

ของสมาชิกแต่ละคน ภายใต้การสนับสนุนดูแลของพี่ๆ ในแต่ละแผนก จึงทำให้ “แดงโม” มีการบริหารองค์กร โดยไม่ใช้ระเบียบ หรือเสียงออกเพื่อแจ้งการเริ่ม หยุดพัก และเลิกการทำงาน หากกลับเป็นการตกลงกันภายในแต่ละทีม ภายใต้การสื่อสารจากพี่ๆ หัวหน้าแผนกถึงปริมาณงานในแต่ละช่วงเพื่อกำหนดช่วงเวลาของความต้องการงานในภาพรวมร่วมกัน ดังนั้นหากช่วงใดที่มีความต้องการเร่งด่วนจากลูกค้า บรรดาสมาชิกก็พร้อมขยายเวลาการผลิตเกินกว่าเวลาปกติ เพื่อสร้างสรรค์งานคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น

การไม่มีเสียงออกในโรงงาน นับเป็นเรื่องมหัศจรรย์แล้ว การบริหารองค์กรยังเน้นบรรยากาศการทำงานในวัฒนธรรมไทย “การลงแขก” ด้วยการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกแต่ละแผนกจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมการตลาดส่งเสริมการขาย เช่น งานพบปะลูกค้าคนสำคัญ รวมถึงกิจกรรมช่วยเหลือชุมชน หรือหน่วยงานภาครัฐและประชาสังคม ได้แก่ โรงเรียน งานของจังหวัด รวมถึงหอการค้าจังหวัดนครปฐม เป็นต้น ตลอดจนงานบุญต่างๆ ภายในโรงงาน ที่เป็นงานประจำปี เช่น งานวันเกิดของบริษัท และงานสำคัญๆ ตามประเพณี และการได้มีโอกาสฟังเทศน์ พร้อมทำบุญกับพระอาจารย์สายปฏิบัติที่มีชื่อเสียง อยู่เป็นประจำ ทำให้บรรยากาศในการอยู่ที่โรงงานไม่แตกต่างจากการอยู่บ้านที่ต่างจังหวัด (ภาคอีสาน) เป็นการอยู่อย่างร่วมมืออภัยช่วยเหลือในหมู่บ้าน นอกจากนี้บรรดาสมาชิกยังมีโอกาสได้ไปร่วมงานบุญนอกโรงงาน ในโอกาสต่างๆ รวมถึงการจัดกองผ้าป่าไปทอดในหมู่บ้านของตน ภายใต้การสนับสนุนจากบริษัทฯ และเพื่อนๆ ในโรงงาน ที่สำคัญกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ เกิดจากความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกทุกแผนกในการจัดกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้น

ความร่วมมือกับพนักงานในการสร้างความตระหนักถึงเป้าหมายการทำงาน

แม้การบริหารองค์กรไม่เน้นการควบคุมด้วยระเบียบต่างๆ แต่สมาชิกทุกคนต่างทราบดีว่า โรงงานแห่งนี้ มีข้อห้ามที่สำคัญ อันสอดคล้องกับศีล 5 ไม่ว่าจะเป็นการห้ามสูบบุหรี่ ดื่มเหล้า เสพยาเสพติดทุกชนิด เล่นการพนัน การทะเลาะวิวาท ตลอดจนการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเพศตรงข้ามที่มีเจ้าของ เป็นต้น หากเกิดการละเมิดขึ้น เจ้าของโรงงาน พี่ต๊อดจะเข้ามาพูดคุยในฐานะพี่ ดูแลเรื่องนี้กับน้องผู้อ่อนวัยกว่าด้วยตนเอง เพื่อชี้ให้เห็นว่าชีวิตเป็นอย่างไร แม้กระบวนการพูดคุยจบลงด้วยการที่สมาชิกเหล่านั้นต้องไปทบทวนตนเองช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันไปโดยไม่ได้รับเงินเดือน สิ่งที่น่าสนใจคือ บรรดา

สมาชิกเหล่านี้ต่างกลับเข้ามาขอทำงานใหม่แทบทั้งสิ้น เพราะต่างทราบดีว่าเป็นเรื่องยากในการหาโรงงานที่มีบรรยากาศในการทำงานเหมือนที่นี่

ในขณะที่การพัฒนาองค์กรทั่วไป ส่วนใหญ่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มบริหารเท่านั้น หรือพัฒนาทักษะฝีมือในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ “แดงโม” กลับให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในฐานะ “น้อง” หรือสมาชิกในครอบครัว การจัดคอร์สอบรมให้สมาชิกทุกคนได้เข้าใจถึงความหมายของชีวิต หรือทักษะการใช้ชีวิตจึงเป็นหลักสูตรภาคบังคับ พร้อมไปกับหลักสูตรการพัฒนาทักษะการทำงานทั่วไป ภายใต้บรรยากาศการจัดการอบรมโดยบรรดา “พี่” ซึ่งก็คือเจ้าของ ผู้จัดการ และ หัวหน้างาน ที่เข้ามาดูแลจัดการอบรมนี้ด้วยตนเอง บรรดาสมาชิกได้ตระหนักถึงเป้าหมายของตนเองในการจากบ้าน (ต่างจังหวัด) และเข้าใจถึงวิธีการในการทำให้บรรลุเป้าหมายพร้อมไปกับความเข้าใจในสภาพเงื่อนไขของสังคมภายนอก ที่พร้อมจุดดิ่งเขาให้หลงลืมและออกห่างจากเป้าหมายเหล่านั้นได้ตลอดเวลา

นอกจากทำให้เขาได้ชัดเจนและมีสติในการดำเนินชีวิตแล้ว เขายังได้ตระหนักถึงศักยภาพของเขาที่ไม่หยุดอยู่ที่การดูแลตนเอง ครอบครัว แต่รวมถึงครอบครัวทางบ้าน และชุมชนที่ต่างจังหวัด และยังได้ทำประโยชน์ช่วยเหลือชุมชนในเวลาเดียวกัน จึงไม่น่าแปลกใจที่จะพบเห็น สมาชิกของ “แดงโม” เข้าไปเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคมในชุมชนบ้านเกิดของตนเอง หรือจัดกิจกรรมที่มีประโยชน์ขึ้นเมื่อเขามีโอกาส ตัวอย่างเช่น สมาชิกคนหนึ่งเมื่อเขาได้รับการสนับสนุนจากบริษัทฯ ให้จัดกองผ้าป่าไปทอดในหมู่บ้าน นอกจากเขายังได้เชิญพี่ทั้งสองซึ่งเป็นเจ้าของกิจการเป็นประธานในพิธีแล้ว เขายังได้เชิญให้พี่ของเขาได้บรรยายความรู้ด้านการจัดการการตลาดและการทำเกษตร (เป็นธุรกิจใหม่ของบริษัท) ให้กับผู้คนในหมู่บ้านของเขาอีกด้วย

2) ความร่วมมือระหว่างผู้นำ พนักงาน และลูกค้า: คุณค่าร่วมในห่วงโซ่อุปทาน

กรณีศึกษาบริษัท สวิฟท์ จำกัด ผู้ขายและส่งออกผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์มาเป็นเวลากว่า 10 ปี

ภาพจริงของภาคการเกษตร

เป็นที่ทราบกันดีอยู่ว่าภาคเกษตรเผชิญปัญหาความเสี่ยงของปริมาณผลผลิต เนื่องจากต้องพึ่งพิงธรรมชาติ และความผันผวนของราคาตามกลไกตลาด ไปจนถึงส่วน

ต่างของราคาจากพ่อค้าคนกลางจำนวนมากกว่าจะถึงผู้บริโภคปลายทาง ทำให้ภาคเกษตรเป็นอาชีพที่ไม่สามารถสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับครัวเรือนเกษตรกรได้ แม้รัฐบาลได้พยายามได้จัดสรรงบประมาณจำนวนมากเข้าแก้ไขปัญหา แต่ปัญหาดังกล่าวก็ยังคงดำรงอยู่ โดยเฉพาะปัญหาราคาสินค้าเกษตร

ธุรกิจเอกชนที่ทำธุรกิจส่งออกผลผลิตในภาคเกษตรสู่ตลาดเอเชีย และยุโรป ต่างก็ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว รูปแบบที่เอกชนใช้ในการแก้ปัญหา คือ การทำเกษตรแบบพันธสัญญา (Contract Farming) โดยเอกชนเป็นผู้จัดหาเมล็ดพันธุ์ อุปกรณ์ต่างๆ และวัตถุดิบในการดูแลและบำรุงรักษา ให้กับเกษตรกร พร้อมกับการประกันราคาผลผลิตหรือรายได้ของผลผลิตที่จะได้รับ อาจมีใครหลายคนโจมตีแนวทางการทำธุรกิจประเภทนี้ว่าสุดท้ายเกษตรกรก็ยังเสียเปรียบในสัญญา เพราะอาจเป็นเพียงสัญญาปากเปล่า และภาระความเสี่ยงก็ยังคงตกอยู่กับเกษตรกรอันเนื่องจากหนี้สินจากการลงทุนฟาร์มที่ค่อนข้างสูง หากเรื่องราวของบริษัท สวิฟท์ ผู้ส่งออกผักและผลไม้เกษตรอินทรีย์ที่มีคุณภาพมาเป็นเวลามากกว่าสิบปี อาจทำให้ความเข้าใจต่อธุรกิจประเภทนี้เปลี่ยนแปลงไป

ความทรงจำที่อยู่ในใจกับความมุ่งมั่นครั้งสำคัญ

คุณไพชยนต์ เอื้อทวิกุล ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้จัดการบริษัทฯ ผู้มีประสบการณ์ในฐานะนักวิจัย ที่ปรึกษางานด้านการวางแผนกลยุทธ์ให้กับองค์กรระหว่างประเทศและกลุ่มบริษัทต่างประเทศมาเป็นเวลานาน ทำให้ต้องเดินทางไปทำการวิจัยทั่วประเทศ ได้สัมผัสความทุกข์ยากของเกษตรกรไทยจริงๆ มากมาย มีเรื่องราวหนึ่งที่อยู่ในความทรงจำของเขาในช่วงที่ทำงานอยู่ที่ลพบุรี

“ช่วงนั้นผมใช้รถสถาบัน ได้เห็นตากับยาย 2 คนเดินอยู่ริมถนนตอนเริ่มมืด จึงชวนให้ทั้ง 2 ท่านขึ้นรถมาด้วยกัน เมื่อขึ้นมาก็เห็นว่าทั้งสองท่านกำลังร้องไห้อยู่ เมื่อถามก็ได้คำตอบว่า เขาไปขายข้าวโพด ซึ่งปีนี้ราคาดีมาก ตอนนี้เป็นหนี้อยู่ 8,000 บาท คิดว่าปีนี้คงใช้หนี้หมด และมีเงินเหลือ ปีหน้าจะได้ไม่ต้องกู้อีก เมื่อเก็บข้าวโพดก็ไปจ้างรถในหมู่บ้านมาขนโดยจ่ายค่ารถให้เมื่อขายเสร็จ และยังคงคุยกันเองว่าขายข้าวโพดคราวนี้ เราไม่ได้กินข้าวดี ๆ มานานแล้ว (เช่น ข้าวหมูแดง ข้าวมันไก่) แล้วก็หาเสื้อผ้าใหม่สัก 2-3 ชิ้น วางแผนไว้ทั้งหมด ออกจากบ้านด้วยรอยยิ้ม และเอาผลผลิตไปขายกับนายทุนที่ไปขอγμα เมื่อไปถึงก็ถามว่าจะให้เท่าไรเขาก็บอกว่าให้ 8,000 บาทนี้แหละ ทั้งสองก็ต่อรองว่าขออีกได้หรือไม่เพราะผลผลิตมันมาก แต่เขากลับตอบว่า ไม่คิดดอกเบ็ญก็ดีเท่าไรแล้ว

ทั้งที่ก็จ่ายดอกเบี้ยให้เรื่อยๆ สรุปรว่าเขาก็ให้แค่นั้น เงินจ่ายค่ารถ หรือแม้แต่เงินกินข้าวก็ไม่มี สุดท้ายก็ขอเขา 100 บาทเพื่อเป็นค่ารถกลับบ้าน เขากลับบอกว่า ฉันให้ไม่ได้หรอก ช่วยเท่านี้ก็ดีเท่าไรแล้ว”

สำหรับเขา นี่คือการโง่งนอย่างเลือดเย็น และนั่นคือจุดที่ทำให้เข้าไปศึกษาว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนกลุ่มนี้ไม่มีพลังในการต่อรอง ทำไมเขาจึงไม่สามารถขายของได้ในราคาที่เหมาะสม ทำไมเขาจึงอยู่ในสถานะนี้ ซึ่งล้วนเป็นปัญหาใหญ่ของเกษตรกรไทย และเมื่อเขาพบว่าแนวโน้มในอนาคตคนจะให้ความสนใจกับสุขภาพและความปลอดภัยมากขึ้น การทำเกษตรอินทรีย์ย่อมตอบสนองความต้องการ และเป็นการแก้ปัญหาของเกษตรกรที่ทำให้เขาไม่ต้องเสี่ยงชีวิตกับสารเคมีอีกต่อไป

เขาจึงตัดสินใจลาออกจากงานประจำมาตั้งบริษัทส่งออกผลผลิตเกษตรอินทรีย์กับเพื่อนๆ ด้วยการกำหนดพันธกิจของธุรกิจที่สำคัญและชัดเจนในการส่งมอบเฉพาะสินค้าคุณภาพระดับพรีเมียมด้วยมาตรฐานความปลอดภัยสูงสุด นับตั้งแต่การเพาะปลูก เก็บเกี่ยว การคัด ตัดแต่ง แปรรูป การบรรจุ และจัดส่งถึงมือผู้บริโภค โดยนำมาตรฐานสากลต่างๆ ที่มีอยู่นำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนภายในห่วงโซ่อุปทาน อันเป็นการลงมือกระทำในการแก้ปัญหาหนี้

ในขณะที่สิบกว่าปีก่อน แนวคิดเรื่องความปลอดภัยในสินค้า รวมถึงเรื่องเกษตรอินทรีย์ ยังเป็นเรื่องใหม่มากสำหรับสังคมไทย ทั้งในแวดวงวิชาการและหน่วยงานราชการที่ทำการส่งเสริมเกษตรกรในเมืองไทย จึงไม่ค่อยมีมีการส่งเสริมแนวทางการทำเกษตรอินทรีย์ให้เป็นที่แพร่หลายมากนัก ยิ่งในหมู่เกษตรกรไทยแล้วไม่ต้องพูดถึง เพราะคุ้นชินกับเกษตรที่ใช้ปุ๋ยเคมี และสารเคมีในการกำจัดศัตรูพืช รวมถึงการผลิตเพื่อขายให้กับพ่อค้าที่มารับซื้อ มาตั้งแต่รุ่นพ่อแม่

ดังนั้น เขาจึงได้พัฒนารูปแบบการจัดหาผลผลิตในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ได้ผลผลิตคุณภาพและปลอดภัยตามมาตรฐานสากล และสร้างความยั่งยืนทั้งในเรื่องคุณภาพชีวิตในการผลิตที่ปลอดภัย และความสามารถของเกษตรกรไทย (กลุ่มผู้ผลิตที่เขาติดต่อ) ในด้านทักษะและเทคโนโลยีการผลิต ตลอดจนผลประโยชน์ที่เป็นธรรม **Swift Model for Supply Chain** จึงเกิดขึ้น

Swift Model for Supply Chain : คุณค่าร่วมกับเกษตรกร

ในขณะที่ คู่ค้า (Trader) คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในห่วงโซ่อุปทานสำหรับเขาแล้ว เขากลับมองความสัมพันธ์ของคู่ค้าคือเกษตรกรรายย่อยกับเขาอยู่ในฐานะ หุ้นส่วน (Partner) ในการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมประกอบด้วยกับประโยชน์แก่ทุกฝ่ายเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์คุณภาพระดับพรีเมียมด้วยมาตรฐานความปลอดภัยสูงสุดให้กับผู้บริโภค

ภายใต้มุมมองเช่นนั้น จึงทำให้ความสัมพันธ์มิเป็นเพียงการเข้าไปแนะนำและถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับเกษตรกร และกำหนดราคารับซื้อด้วยการประกันราคา คัดเกรด และชั่งน้ำหนักต่อหน้าเกษตรกรอย่างโปร่งใสเท่านั้น หากส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่แปรเปลี่ยนไป นับตั้งแต่ การเข้าไปแนะนำให้จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรโดยกำหนดให้สมาชิกสละรายได้ 1% เข้าสู่กองทุนกลุ่ม ให้ความรู้เรื่องการวางแผนการผลิต การเข้าถึงตลาด ตลอดจน การรับซื้อผลผลิตทั้งหมด เมื่อเกษตรกรทำดีที่สุด และเมื่อเกษตรกร (หุ้นส่วน) มีปัญหา เขามีหน้าที่ของหุ้นส่วนอีกฝ่ายที่แข็งแกร่งกว่าต้องเข้าไปช่วยเหลือ ไม่ใช่ปล่อยให้เขาเผชิญปัญหาตามยถากรรม เช่น กรณีน้ำท่วมที่สุพรรณบุรี โดยปกติมีการทำเชื่อนดินกันอยู่แล้ว หากไม่สามารถป้องกันน้ำที่มากเกินกว่าปกติได้ จึงต้องนำเงินกองทุนของกลุ่มเกษตรกรเพื่อซ่อมแซม ก็ยังไม่เพียงพอและสามารถป้องกันได้ เมื่อกลุ่มฯ ได้ขอความช่วยเหลือมา บริษัทก็เข้าช่วยเหลือร่วมมือแก้ปัญหานี้อย่างเต็มที่จนทำให้ผลผลิตของเกษตรกรรอดพ้นจากความเสียหายกว่าร้อยละ 90

กรณีกลุ่มเกษตรกรปลูกผักปวยเล้งที่เชียงใหม่ เกิดลูกเห็บ และฝนกระหน่ำทำให้ผลผลิตที่เขาดูแลมาอย่างดีได้รับความเสียหาย บริษัทก็เข้าช่วยเหลือรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในต้นทุนการผลิตทั้งหมดแบบให้เปล่าโดยไม่มีข้อผูกมัด เพื่อสามารถให้ตั้งต้นใหม่ได้ (โดยไม่มีหนี้สิน) และมีเงินทุนไปปลูกพืชผลอะไรก็ได้ เพราะพ้นฤดูการปลูกผักปวยเล้งไปแล้ว ความช่วยเหลือในเวลา ที่ เกษตรกร มีปัญหามีความทุกข์ยาก มิเป็นเพียงการแสดงออก ในฐานะหุ้นส่วนที่ร่วมรับผิดชอบต่อชะตากรรมที่เกิดขึ้นเท่านั้น ยังแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจพร้อมเข้าร่วมช่วยเหลือแก้ปัญหา สร้างความรู้สึกปลอดภัยในการทำเกษตรอินทรีย์อันเป็นวิธีการผลิตที่เขาไม่คุ้นชินมาก่อน และเป็นการสร้างเชื่อมั่นไว้วางใจ (Trust) ว่าบริษัทจะไม่ทอดทิ้งเขา และให้เกียรติยอมรับเขาซึ่งมีฐานะทางเศรษฐกิจอ่อน

ด้อยกว่าเข้ามาเป็นหุ้นส่วนในการสร้างคุณค่าร่วมในผลิตภัณฑ์เพื่อส่งมอบให้กับผู้บริโภค สังคม และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม

ที่สำคัญความช่วยเหลือดังกล่าวย่อมไม่เป็นเพียงการกระทำของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น การสนองตอบต่อการกระทำดังกล่าวที่สะท้อนจากความเชื่อมั่นไว้วางใจของเกษตรกรที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านความร่วมมือในการเรียนรู้พัฒนาเทคโนโลยี ทั้งในด้านการปลูก การตัดสินใจผลิตจากนักส่งเสริมการเกษตร (Agronomist) ของบริษัท ตลอดจนความร่วมมือในการผลิตตามแนวทางที่บริษัทได้กำหนดไว้ ทั้งในด้านการรวมกลุ่ม การวางแผนการผลิต และปรับปรุงคุณภาพการผลิตให้เพิ่มมากขึ้น พร้อมๆ ไปในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในฐานะหุ้นส่วนในห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างคุณค่าร่วมให้กับสังคม

กระบวนการดังกล่าวจึงมิใช่เพียงการสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ในฐานะหุ้นส่วนในระยะยาวให้เกิดขึ้นเท่านั้น บริษัท ยังให้ความสำคัญและดูแลหุ้นส่วนภายในคือพนักงาน ทั้งด้านเงินเดือน สวัสดิการ และโอกาสในการพัฒนา ความสำเร็จของผลจากการดำเนินการดังกล่าวจึงมิใช่เพียงทำให้ผลกำไรของบริษัท มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอเท่านั้น ยังก่อให้เกิดความยั่งยืนของการทำเกษตรไทย ทั้งในเรื่องการผลิตที่ไม่ส่งผลกระทบต่อธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและผู้บริโภค อีกทั้งตัวเกษตรกรยังสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ และจากผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายได้รับอย่างเป็นธรรม

3) ความร่วมมือระหว่างผู้นำ พนักงาน และลูกค้า: คุณค่าร่วมในกลยุทธ์ทางการตลาด

กรณีศึกษา บริษัท Merck Limited, Thailand (Merck) บริษัทข้ามชาติสัญชาติเยอรมันที่เปิดกิจการในเมืองไทยมานานกว่า 10 ปี

ธุรกิจยากับมูลนิธิริักษ์ไทย

ธุรกิจยาและเวชภัณฑ์มิได้เป็นเพียงห่วงโซ่อุปทานในวงการแพทย์เพื่อจัดหาบริการสุขภาพที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้รับบริการเท่านั้น ยังรวมถึงความก้าวหน้าทั้งในองค์ความรู้และเทคโนโลยีของเครื่องมือสมัยใหม่ เพื่อสร้างหลักประกันต่อคุณภาพในการให้บริการในอนาคตไปพร้อมกัน ดังนั้น การรับทราบผลการใช้อันเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากรในวงการแพทย์จึงเป็นเรื่องจำเป็น

บริษัทฯ ได้เริ่มนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) มาเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญของบริษัทมาเป็นเวลากว่า 10 ปี ด้วยการร่วมมือกับมูลนิธิริษัทไทย (Care) อันเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่มีสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง โดย Merck เข้าเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจในการพัฒนากิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อระดมทุนและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานให้กับมูลนิธิริษัทไทยโดยรายละเอียดความร่วมมือระหว่างกันนั้น ขอนำไปกล่าวในบทถัดไป

ความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วม

การสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อระดมทุนและเข้าช่วยเหลืองานของมูลนิธิริษัทไทย จึงเกิดขึ้นจากทีมอาสาสมัครของพนักงานที่มารวมเป็นคณะกรรมการ Care Call Team โดยเน้นให้เกิดการทำกิจกรรมขึ้นในทุกแผนกของบริษัท และเชื่อมโยงไปยังลูกค้าและขยายฐานความผูกพัน (Bond) สู่ลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น โดยส่งเสริมให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในทุกโครงการ เช่น การเชิญลูกค้าร่วมบริจาคสมทบทุนมูลนิธิฯ ผ่านกิจกรรมอบรมการให้ความรู้ ซึ่ง Merck จัดเป็นประจำโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ปรากฏว่ามีลูกค้าที่ร่วมบริจาคกว่า 60,000 บาท หลังจากนั้นมีการส่งข้อมูลของการบริจาคให้กับมูลนิธิและผลของการทำงานของมูลนิธิให้กับลูกค้าด้วยจดหมายข่าวรายสองเดือน ชื่อ “ความรับผิดชอบต่อสังคมของ Merck” ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเปิดโอกาสการทำความดีให้กับลูกค้าที่มีจิตอาสาอยู่แล้ว

กิจกรรมการจัดอบรมให้ความรู้ให้กับบุคลากรทางการแพทย์ พร้อมการระดมเงินบริจาคจากผู้เข้าอบรม ก็ยังจัดให้มีขึ้นเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เสมือนเป็นงาน Routine ที่สะสมความผูกพันที่มีได้เกิดขึ้นระหว่าง Merck และลูกค้า แต่เป็นความผูกพันที่เพิ่มขึ้นตามความพึงพอใจหรือความรู้สึกดีของลูกค้าที่ได้ทำความดีช่วยเหลือสังคม จากการจัดการหรือสนับสนุนของบริษัท

4) ความร่วมมือระหว่างผู้นำ พนักงาน และองค์กรภาคประชาสังคม: การสร้างคุณค่าร่วมให้ปรากฏ

กรณีศึกษาความร่วมมือระหว่างบริษัท มหพันธ์ จำกัด และโรงแรมพระนครนอนเล่น กับมูลนิธิกระต่ายในดวงจันทร์

จากความชื่นชมธรรมชาติสู่การอนุรักษ์ที่ยั่งยืน

ผู้คนที่เข้ามาเยือนผืนป่าเขากระโจม จังหวัดราชบุรี ย่อมมิเพียงสนใจในความงามของธรรมชาติแห่งผืนป่า แต่ยังรวมถึงจิตสำนึกในการดูแลรักษาผืนป่านั้นด้วย และเมื่อเห็นเจตนาความมุ่งมั่นของคุณชาญชัย พิณฑุเสน ชายวัยกลางคนที่หันหลังให้กับความสำเร็จและความสุขเชิงวัตถุในกรุงเทพฯ มาให้ความสนใจในการสร้างความสุขจากความงามและการดูแลผืนป่า ด้วยการสร้างสรรค์องค์กรพัฒนาเอกชนที่เข้ามาช่วยทำงานดูแลธรรมชาติผืนป่าแห่งนี้อย่างเป็นทางการในนาม “มูลนิธิกระต่ายในดวงจันทร์”

หลายคนอาจมองเห็นองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นและได้รับการสนับสนุนจากเงินทุนต่างประเทศ ข้อมูลเหล่านั้นอาจถูกต้องในอดีตหลายสิบปีก่อน แต่ไม่ถูกต้องนักในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับมูลนิธิกระต่ายในดวงจันทร์ องค์กรที่ตั้งขึ้นจากความร่วมมือของนักธุรกิจและผู้คนจำนวนหนึ่ง ในการดูแลฟื้นฟูสภาพป่าที่ต้นเหตุ ทั้งในการดูแลผู้คนที่ใช้ชีวิตรอบผืนป่าอย่างมีจิตสำนึกรักษาผืนป่า และสร้างกระบวนการเรียนรู้กับผู้คนที่อยู่ห่างไกล โดยเฉพาะกลุ่มเด็กและเยาวชน ได้เรียนรู้ปลูกจิตสำนึกการรักษาป่า พร้อมลงมือช่วยเหลือตามกำลังความสามารถ เป็นภารกิจหลักขององค์กรจนถึงปัจจุบัน

การก่อตั้ง NGO บนฐานความร่วมมือจากนักธุรกิจ

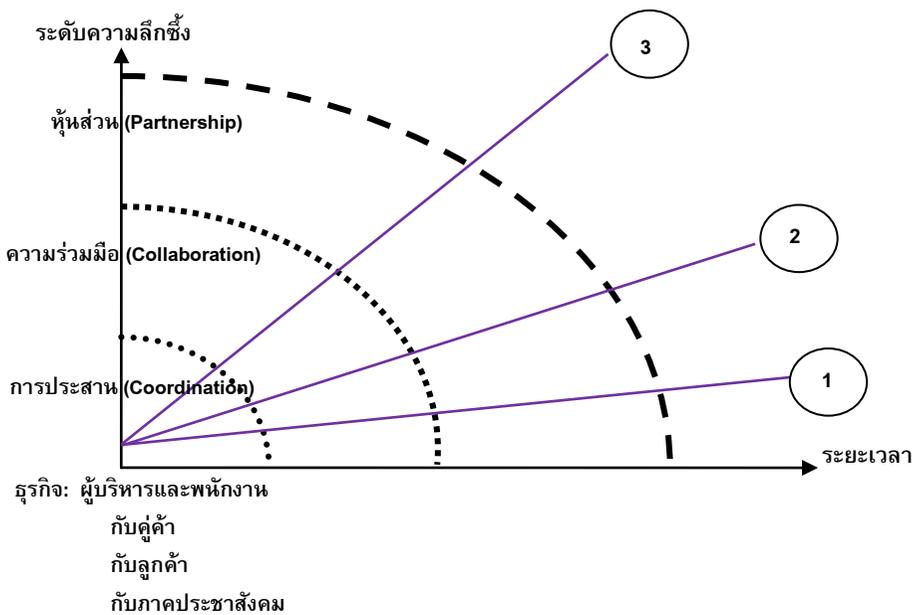
ความร่วมมือระหว่างนักธุรกิจกลุ่มมหพันธ์ กับทายาทเจ้าของธุรกิจ Covermark ร่วมกับนักธุรกิจคนอื่นๆ ในการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการของมูลนิธิ ร่วมสนับสนุนเงินทุน เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ให้คำปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงานในมูลนิธิ กรรมการหลายคนก็เข้าร่วมจัดทำกิจกรรมต่างๆ ของมูลนิธิอย่างเต็มเวลา เช่น คุณคชา และคุณวรวิ سرا มหากายี และหันมาทำธุรกิจเล็กๆ ของตนเอง “พระนครนอนเล่น” โรงแรมเล็กๆ น่ารักกลางใจเมือง ซึ่งทั้งสองยอมรับว่าแรงบันดาลใจของการทำธุรกิจนี้มาจากมูลนิธิกระต่ายในดวงใจ ทำให้เกิดความชัดเจนว่า การทำธุรกิจมิได้จบอยู่เพียงกำไร แต่วัดความสำเร็จที่การอยู่รอดของธุรกิจ และสามารถช่วยเหลือสังคม ดูแลสิ่งแวดล้อม (ผ่านการทำกิจกรรมกับมูลนิธิฯ เป็นต้น) ช่วยทำโลกใบนี้เย็นลง และไม่ทำตนเองให้เป็นพดลม คือ พัดให้คนอื่นเย็น แต่ตนเอง (มอเตอร์พดลม) หรือตัวเรากลับร้อนเป็นไฟ แนวคิดในการทำโรงแรมจึงมิใช่เพียงการใช้เฟอร์นิเจอร์เก่าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้วัสดุในการบริการที่ไม่เบียดเบียนธรรมชาติ เช่นเดียวกัน ยังรวมถึงการสร้างงานให้กับชาวกระเหรี่ยงที่อยู่ในพื้นที่ทำงานของมูลนิธิ

ให้เข้ามาทำงานในโรงแรมเป็นต้น นับเป็นตัวอย่างความร่วมมือการสร้างสรรคและสนับสนุนให้องค์กรพัฒนาเอกชนด้านสิ่งแวดล้อมให้เกิดและเติบโตจากนักธุรกิจผู้เข้าใจความหมายของคุณค่าร่วมอย่างชัดเจน

3. การสังเคราะห์ลักษณะสำคัญของความร่วมมือของกรณีศึกษา

ลักษณะความร่วมมือของกรณีศึกษาทั้ง 5 องค์กรธุรกิจ แม้มีความแตกต่างกันในรูปแบบและลักษณะกิจกรรม แต่มีลักษณะคล้ายกันคือเป็นกิจกรรมความร่วมมือที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและสะสมเพิ่มขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งเพิ่มขึ้นตามไปด้วย อันเป็นปรากฏการณ์ความต่อเนื่อง (Continuum) แห่งความร่วมมือ จากรูปแบบความร่วมมืออันหลากหลาย บนฐานลำดับความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นข้ามช่วงเวลา กระจายผลกระทบต่อสังคม รวมไปถึงสร้างองค์ความรู้เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความคาดหวังในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริง

ความต่อเนื่องแห่งความร่วมมือระหว่างธุรกิจ (ผู้นำและพนักงาน) กับลูกค้า หรือกับลูกค้า หรือกับภาคประชาสังคม สามารถจัดระดับความลึกซึ้งที่พัฒนาเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาการติดต่อได้ดังกราฟรูปที่ 1 ความลึกซึ้งของความร่วมมือ



ภาพที่ 1 ความลึกซึ้งของความร่วมมือ

จากภาพที่ 1 ความลึกซึ้งของความร่วมมือสามารถแบ่งระดับได้เป็น 3 ระดับคือ

1) การประสาน (Coordination)

การประสาน (Coordination) หรือการติดต่อประสานงานทั่วไป ถือว่าเป็นหน้าที่หรือการทำงานตามปกติในองค์กรต่างๆ อันเป็นระดับเริ่มต้นทั่วไปของความร่วมมือที่มีได้ เริ่มต้นที่จุดกำเนิด (จุด 0,0) ของกราฟ เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องไปเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อม ที่เป็นเพียงการติดต่อ รู้จักกัน เป็นระดับการติดต่อพูดคุยเพื่อให้เกิดการดำเนินงานในหน้าที่เหล่านั้นให้ลุล่วงไปได้เท่านั้น ยังไม่มีการพัฒนาไปสู่ระดับสูง แม้เมื่อระยะเวลาผ่านไป ดังเช่นกราฟเส้นที่ 1 สะท้อนระดับความลึกซึ้งของการประสานที่อยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า หรือ ผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ที่อาจมีการติดต่อกันอยู่เป็นระยะเวลานาน แต่ความลึกซึ้ง ความใกล้ชิดสนิทสนมกลับไม่เพิ่มขึ้น ตลอดจนไม่มีโอกาสที่ได้ร่วมกันในกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากงานที่ติดต่อกัน เป็นต้น

2) ความร่วมมือ (Collaboration)

หลังจากที่ได้ประสานติดต่อกันและได้รู้จักทำงานให้กันและกันเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงได้พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เกิดการทำกิจกรรมร่วมมือกันนอกเหนือจากการติดต่อกันปกติ เช่น การร่วมกันจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือสังคม ในลักษณะหนุนช่วยกัน หรือเป็นเจ้าภาพร่วม ดังเช่นกราฟเส้นที่ 2 สะท้อนระดับความลึกซึ้งของความร่วมมือในการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์กร คือ ธุรกิจกับลูกค้า ดังเช่น กรณีการจัดงานอีเวนต์บริจาคของบริษัทเมอร์ค เพื่อระดมทุนให้กับองค์กร Care การพัฒนาโครงการเหล่านี้ก็ต้องเริ่มต้นจากการติดต่อประสานทำความรู้จักกัน ที่อยู่ในระดับเริ่มต้น แม้ในระยะเวลาสั้น และต้องพัฒนาไปสู่ระดับที่ลึกซึ้งขึ้นเพราะมีโครงการความร่วมมือนั้นๆ และเวลามาเป็นกรอบบังคับการทำงาน คุณภาพของความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจต่างๆ กับองค์กรการกุศล (ภาคประชาสังคม) จึงอยู่โอกาสในการพัฒนาความลึกซึ้งของความร่วมมือในระดับถัดไปได้หรือไม่

3) หุ้นส่วน (Partnership)

หุ้นส่วน (Partnership) เป็นระดับความลึกซึ้งของความร่วมมือระดับที่สามที่เป็นพัฒนาการความสัมพันธ์ที่ดีก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างกัน (Engagement) ที่มีได้ เป็นเพียงการทำกิจกรรมร่วมกันเท่านั้น ยังพัฒนาต่อเนื่อง สู่การเข้าไปร่วมสนับสนุน

กิจกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือ และมีส่วนร่วมในการคิดช่วยสร้างสรรค์กิจกรรมอื่นๆ เช่น การที่ผู้นำธุรกิจหรือพนักงานเข้าไปเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษา หรือเข้าไปทำงานประจำเป็นระยะเวลาหนึ่ง กับองค์กรภาคประชาสังคม ระดับความลึกซึ่งดังกล่าวอาจแสดงออกถึงความร่วมมือกันอย่างเป็นทางการระหว่างองค์กร หรือการเกิดขึ้นขององค์กรใหม่ที่มุ่งเข้าไปแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีประเด็นชัดเจนและยั่งยืน

ดังเช่นกราฟเส้นที่ 3 สะท้อนระดับความลึกซึ่งของการเป็นหุ้นส่วนระหว่างกันในการแก้ปัญหาสังคม เช่น กรณีของบริษัท Swift ที่เข้าไปร่วมมือกับเกษตรกรเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ทั้งในระดับปัจเจกจากการให้ราคาซื้อผลผลิตที่เป็นธรรมและพยายามสร้างการรวมกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน และบริษัทมหพันธ์ โรงแรมพระนครนอนเล่นและมูลนิธิกระต่ายในดวงจันทร์ อันเป็นความร่วมมือจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดต่างๆ และประชาชนในท้องถิ่นเพื่อเข้ามาแก้ปัญหาของชุมชนท้องถิ่นร่วมกัน โดยร่วมกันจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องจนเกิดความชัดเจนในการร่วมตัวของกลุ่ม ตลอดจนความร่วมมือของกรณีศึกษาเกือบทุกกรณีในภาคที่สอง เป็นต้น ความลึกซึ่งของความร่วมมือในระดับนี้จึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของความร่วมมือที่สำคัญ และก่อให้เกิดแก้ปัญหาสังคมและธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนอันการส่งมอบคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

ระดับความลึกซึ่งของความร่วมมือระหว่างกรณีศึกษาในภาคที่สองกับแต่ละกลุ่มบุคคลหรือองค์กรอย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม เกือบทั้งหมดได้พัฒนาไปถึงระดับ “หุ้นส่วน” เพื่อร่วมแก้ปัญหาสังคมร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันในแต่ละกรณีศึกษาหลายประการ บนความหลากหลายของเรื่องราวแต่ละกรณี คือ

การไปให้พ้น Blind Spot ด้วยความสามารถในการคิดทั้งสามประเภท

จุดบอดของธุรกิจ หรือ จุดบอดของผู้นำธุรกิจ มิได้หมายถึงเฉพาะเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในพฤติกรรมของผู้นำเท่านั้นที่เป็นจุดบอด หากยังรวมถึงระบบคิดของผู้นำโดยทั่วไประบบคิดและความสามารถในการคิดประกอบด้วย ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking) เพื่อค้นหาเหตุและผลในตรรกะทั่วไป และความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) แม้มีความสามารถในการคิดทั้งสองประเภทนี้หากผู้นำธุรกิจติดกับดักของความยึดมั่นในความคิดของตนเอง

หรือการยึดมั่นในผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับแต่เพียงฝ่ายเดียว การคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการก็เป็นไปเพื่อประโยชน์ตนเองฝ่ายเดียว ทำให้ไม่สามารถเข้าใจและรักษาสมดุลระหว่างผลกำไรที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าหรือระยะสั้นกับการเจริญเติบโตขององค์กรธุรกิจในระยะยาวกับได้

ความสามารถในการคิดวิเคราะห์-วิพากษ์จึงไม่เพียงพอเพื่อค้นหาความจริงของ เหตุ ผล และเงื่อนไข ตลอดจนสิ่งที่อยู่ก่อนหน้า ทั้งที่เป็นวัตถุ สิ่งต่าง ๆ ภายนอก ในเชิง ปริมาณและราคาที่มีอยู่ในท้องตลาด อันเป็นความจริงในเชิงภววิสัย (Objective Truth) ยัง ต้องรวมถึงความจริงเชิงอัตวิสัย ประกอบด้วยคุณค่าในเชิงคุณภาพและมูลค่าอันเกิด จากประโยชน์ใช้สอย และผลประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม โดยเฉพาะการเข้าใจถึง เป้าหมายของกำไร หรือเส้นทางแห่งกำไรของธุรกิจว่าจะยังประโยชน์สู่ตนเอง พนักงาน สังคม และธรรมชาติสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร

ในขณะที่ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นไปเพื่อให้เข้าถึงความงาม (ชีวิตจิตใจ)ของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคม หากเมื่อรวมกับความสามารถในการ คิดถึงผู้อื่น (Caring Thinking) อันเป็นการคิดที่เกิดจากความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และเข้าไปช่วยเหลือผู้อื่นทำให้สามารถเข้าถึงความดี ทั้งที่อยู่ในจิตใจและการแสดงออก แห่งการกระทำดี

ผู้นำธุรกิจในกรณีศึกษาทั้งหมดต่างแสดงความสามารถในการคิดวิเคราะห์และ แก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จ และมีความสามารถในการคิด วิพากษ์สถานการณ์วิกฤติธรรมชาติสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจที่นับวันทวีความ รุนแรงในปัจจุบัน และต่างเห็นพ้องต้องกันในการเข้ามีส่วนร่วมแก้ปัญหา (Part of Solution) มิใช่เป็นผู้ร่วมสร้างปัญหา (Part of Problem) แต่เพียงอย่างเดียว ด้วยการ ใช้ เหตุผลที่ไปไกลกว่าที่มุ่งผลลัพธ์คือกำไรหรือผลประโยชน์ของตนเอง ยังเห็นเป้าหมาย แห่งกำไร ที่สามารถเชื่อมโยงเส้นทางแห่งผลกำไรอันเป็นประโยชน์สืบเนื่องเพื่อช่วย แก้ปัญหาวิกฤติที่เราทุกคนเผชิญอยู่ อันเป็นคุณค่าร่วมที่เกิดจากการดำรงอยู่ของธุรกิจ

ขณะเดียวกัน ผู้นำธุรกิจเหล่านั้นยังมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาสินค้าและบริการที่คุณภาพไม่เพียงเฉพาะตัวสินค้าหรืองานบริการเท่านั้น ยังไม่ได้ ทำลายความงามของธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และช่วยสร้างสรรค์ให้โลกโดยรวมให้งดงาม

ด้วยความสามารถในการคิดถึงหรือการคำนึงถึงผู้อื่น สังคม และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ไปในเวลาเดียวกัน

ความสามารถในการคิดทั้งสามประเภท (การคิดวิเคราะห์วิพากษ์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดถึงผู้อื่น) ที่มีอยู่ในตัวผู้นำธุรกิจในกรณีศึกษา นั้นสอดคล้องกับการมองเห็นชอบหรือสัมมาทิฏฐิอันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาปัญญาของมนุษย์ เพื่อก้าวข้ามกับดักทวินิยมของความจริงสองด้าน ทำให้เขาเหล่านั้นก้าวข้ามพ้นจากจุดบอดธุรกิจ และยังทำให้ความหมายขององค์กรธุรกิจ มิได้หยุดอยู่เพียงความจริงที่ว่า เป็นองค์กรที่ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าบริการอะไร มีขนาดขององค์กร จำนวนพนักงาน มูลค่ายอดขาย มูลค่าผลกำไร ราคาหุ้น และราคาหุ้นต่อการทำกำไร (P/E Ratio) จำนวนเท่าไร หากยังสามารถสะท้อนความงามหรือความสวยงามขององค์กรแห่งนี้ ที่ไม่ได้หมายถึง การสร้างสรรค์ของผลิตภัณฑ์ที่สวยงาม แต่เป็นความงามที่สัมผัสได้ของผู้คนรอบข้าง อันเกิดจากความรู้สึกดี ๆ ที่มีต่อกัน พร้อมไปกับการได้สัมผัสคุณค่าความดีงามขององค์กรแห่งนี้ที่มีต่อพนักงาน ผู้คนในสังคม และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อันเป็นความหมายที่บริบูรณ์ขององค์กรธุรกิจ

ธรรมชาติของความสัมพันธ์ที่เราต่างเป็น....สิ่งแวดล้อมซึ่งกันและกัน

เป็นที่ทราบกันดีอยู่ว่า การเข้าใจเรียนรู้ธรรมชาติของบุคคลและสภาพแวดล้อม โดยรอบเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อต้องไปมีความสัมพันธ์ หรือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลใดๆ อันเนื่องมาจากการมุ่งมองผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจสำคัญในการตัดสินใจว่าจะร่วมมือหรือสร้างความสัมพันธ์นั้นๆ

แต่สิ่งที่มาก่อนผลลัพธ์ นอกเหนือจาก ธรรมชาติของบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยหรือเหตุ ก็คือ ธรรมชาติของความสัมพันธ์นั้น การเกิดขึ้นของผลลัพธ์จึงเกิดจากธรรมชาติของความสัมพันธ์ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญ อันหมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่ระหว่างกัน ทั้งในด้านบวกเชิงสร้างสรรค์ หรือด้านลบเชิงทำลาย คงไม่มีใครปฏิเสธถึงธรรมชาติข้อนี้ เพราะไม่มีใครอยู่คนเดียวได้ในโลกนี้ ในแวดวงสื่อมวลชนระดับนานาชาติต่างให้ความสำคัญของการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันของบุคคล จนนิตยสาร Times ยังได้จัดทำรายชื่อ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้คนในโลก (The most

influential people in the world) ที่ได้รับการโหวตจากผู้คนในแต่ละปี บางปีได้โหวตให้คุณ (You) หรือ คุณนั่นแหละ คือผู้มีอิทธิพลต่อผู้คนรอบข้างเสียด้วยซ้ำ

บุคคลหรือสรรพสิ่งต่างๆ จึงมีอิทธิพลต่อหรือมีผลต่อบุคคลอื่นหรือสรรพสิ่งต่างๆ โดยรอบ จึงเป็นลักษณะธรรมชาติของความสัมพันธ์ที่ยาก ที่จะหลีกเลี่ยง แม้เราจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจเข้าไปสัมพันธ์หรือไม่ก็ตาม สอดคล้องกับประโยคที่ว่า “เราต่างเป็น.... สิ่งแวดล้อมซึ่งกันและกัน”

เช่นเดียวกับผู้นำธุรกิจของกรณีศึกษาต่างตระหนักถึงอำนาจหรืออิทธิพลของตนเองที่มีต่อชีวิตของพนักงาน คู่ค้า ลูกค้า และสังคมธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และแสดงออกด้วยการกระทำให้ดูเป็นตัวอย่างในการสร้างความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์คุณค่าร่วมให้เกิดขึ้น นับตั้งแต่การร่วมมือกับพนักงานในการดูแลและพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ในฐานะสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน และเป็นการสร้างสรรค์คนดีให้กับสังคม พร้อมร่วมมือกับคู่ค้าและลูกค้าให้เข้ามาช่วยเหลือแก้ปัญหาสังคมและดูแลธรรมชาติสิ่งแวดล้อมร่วมกัน

การตระหนักถึงอิทธิพลที่มีต่อชีวิตอื่นอย่างชัดเจนดังกล่าว ทำให้ทำที่ความสัมพันธ์ในความร่วมมือระหว่างกันนั้น ไม่อยู่บนฐานผลประโยชน์ของตนเองหรืออย่างมีเงื่อนไขแบบแคบๆ แต่มองเห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญอันเกิดจากการดำรงอยู่ของผู้บริหารหรือธุรกิจของเขาที่จะเข้าไปมีบทบาทและส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนและสรรพสิ่งรอบข้างทั้งในระยะใกล้และไกล อันเป็นการช่วยให้แต่ละบุคคลมีบทบาทในสังคมที่สร้างประโยชน์ ด้วยการลดช่องว่างระหว่างคนรวยและคนจน ไม่ให้เอารัดเอาเปรียบกัน และเอื้ออาทรต่อธรรมชาติไปพร้อมกัน

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นหรือผลตอบแทนที่ได้รับจึงไม่ใช่เหตุผลของความร่วมมือกับกลุ่มบุคคลต่างๆ ในการสร้างกิจกรรมโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อช่วยเหลือดูแลและแก้ไขปัญหาสังคมร่วมกัน แต่ตระหนักในอำนาจหรืออิทธิพลที่มีต่อผู้คน สังคม ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม นับเป็นความรับผิดชอบอันเป็นสากล ดังที่ Amartya Sen⁵ เรียกความรับผิดชอบนี้ว่า “ความรับผิดชอบแห่งอำนาจ (Responsibility of Power)” เป็นความรับผิดชอบของผู้นำธุรกิจเพราะเขามีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ต่อความพึงพอใจ

⁵ Amartya Sen (2010). “The idea of Justice: From Idea to Action.” Honorarium Speech at Queen Sirikit National Conventional Center, Bangkok, Thailand. Saturday, 18th December 2010.

(ชีวิตความเป็นอยู่) ของลูกค้า ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคุณค่า และต่อชีวิตความเป็นอยู่ของ
ผู้คนในสังคมรอบข้าง และต่อคุณภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อมที่อยู่โดยรอบ แม้ว่าผู้คน
โดยรอบก็มีอิทธิพลต่อผู้นำเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะความแปรปรวนของธรรมชาติ
สิ่งแวดล้อมก็ได้ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนหรือผู้นำแล้วในปัจจุบัน แต่การส่งผล
กลับไม่ดำรงอยู่อย่างเท่าเทียม เพราะผู้นำและองค์กรธุรกิจมีอำนาจเหนือกว่าซึ่งเป็นความ
ไม่เสมอภาคในความสัมพันธ์ที่ดำรงอยู่ ความไม่เสมอภาคระหว่างเขาคือผู้นำธุรกิจกับ
บุคคลรอบข้างจึงเป็นตรรกะหรือเหตุผลสำคัญต่อการตัดสินใจร่วมมือช่วยเหลือ

จุดเริ่มต้นที่พนักงานคือจุดเริ่มต้นแห่งคุณค่า

นอกจากความสามารถในการคิดทั้งสามประเภทและการตระหนักในความไม่
เสมอภาคของความสัมพันธ์ระหว่างกันอันเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำธุรกิจของกรณี
ตัวอย่างทั้งหมดแล้ว ลักษณะร่วมกันที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งก็คือ การสร้างความ
ร่วมมือระหว่างผู้นำและมวลหมู่พนักงาน ที่มีเป็นเพียงการเข้าไปดูแลช่วยเหลือให้เขาได้
ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีค่าจ้างค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเท่านั้น แต่ยังไม่
พัฒนาคุณภาพชีวิตของเขาและครอบครัวด้วยการเชื่อมโยงให้เขามีโอกาสเข้าไปเรียนรู้
และช่วยเหลือสังคมไปในขณะเดียวกัน รูปธรรมตัวอย่างกิจกรรมเป็นนวัตกรรม/กิจกรรม
ที่สร้างสรรค์โดยผู้นำและมวลหมู่พนักงานเพื่อช่วยกันดูแลสังคมและธรรมชาติสิ่งแวดล้อม
เป็นจุดเริ่มต้นของคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคม ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม

ความต่อเนื่องของความร่วมมือ จากประสบการณ์สู่ความทรงจำ

ความต่อเนื่องของความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรธุรกิจในกรณีศึกษากับ
กลุ่มบุคคลมีความสัมพันธ์ที่พัฒนาไปตามระยะเวลาที่จริงอยู่ แต่มิได้หมายความว่าผู้นำ
ธุรกิจหรือพนักงานทั้งหมดจะใช้เวลาทั้งหมดไปกับการทำกิจกรรมร่วมมือเหล่านั้น
แท้จริงแล้วความร่วมมือเหล่านั้น ก็เป็นเพียงกิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราว
นอกเหนือไปจากการดำเนินธุรกิจหลัก ที่สำคัญกิจกรรมเหล่านั้นมิได้จัดเพียงครั้งเดียว
แล้วเจียบหายไป แต่จัดอย่างสม่ำเสมอ ภายใต้ความถี่ของช่วงเวลาที่ค่อนข้างชัดเจน อาจ
เป็นปีละ ไตรมาสละ เดือนละ หรือสัปดาห์ละ เพื่อให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือดูแล
สังคมได้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ (Routine) หรือวิถีในการทำงาน ที่เป็นวัฒนธรรม
องค์กรในสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ กิจกรรมที่ทำในแต่ละครั้ง เป็นกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานประจำที่ทำในแต่ละวัน จึงเป็นโอกาสดีที่ทำให้เขาได้มีประสบการณ์ใหม่ นอกเหนือจากภารกิจที่อาจจำเจ เป็นประสบการณ์ที่ทำให้เขาได้สัมผัสผู้คนที่มีฐานะหรือสภาพความเป็นอยู่ที่แตกต่าง และความสุขของผู้คนเหล่านั้นที่เขาได้หยิบยื่นให้ ซึ่งสะท้อนถึงอิทธิพลของเขามีต่อชีวิตของผู้คนและธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อันเป็นความไม่เสมอภาคแห่งความสัมพันธ์ที่ดำรงอยู่

เมื่อเวลาผ่านไป ประสบการณ์เหล่านั้นก็กลายเป็นความทรงจำ ที่ไม่เป็นเพียงความทรงจำที่ดีเมื่อหวนระลึกเท่านั้น แต่เป็นการตระหนักถึงอิทธิพลของตนเองที่อยู่บนความไม่เสมอภาคเหล่านั้น โดยไม่ต้องมองหาผลประโยชน์อื่นใดต่อการร่วมมือช่วยเหลือ และ พร้อมเข้าไปมีส่วนร่วมในความร่วมมือต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อช่วยเหลือดูแลสังคมอย่างเต็มใจและแข็งขัน

พลวัตแห่งความต่อเนื่อง (Continuum Dynamics) กับความก้าวหน้าแห่งความร่วมมือ

ดังที่กล่าวแล้วความร่วมมือของทุกกรณีศึกษากับกลุ่มบุคคลหรือองค์กรต่างๆ ได้พัฒนาความลึกซึ่งผ่านช่วงเวลาจนหลายกรณีศึกษาสามารถสร้างหุ้นส่วนแห่งการช่วยเหลือสังคมร่วมกันด้วยกัน พัฒนาการดังกล่าวเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าสัญญาณบ่งบอกความก้าวหน้าแห่งความร่วมมือ อีกทั้งยังแสดงให้เห็นว่าความต่อเนื่องของความร่วมมือมีลักษณะเป็นพลวัต คือ ไม่หยุดนิ่งหากมีพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา ดังนั้นระดับความลึกซึ่งของความร่วมมือที่เข้าสู่ระดับการเป็นหุ้นส่วนจึงเป็นพลวัตเชิงบวกหรือความก้าวหน้าแห่งความร่วมมือ เจกเช่นเดียวกับการที่เราได้สัมผัสและรู้จักบุคคลต่างๆ และได้มีโอกาสร่วมมือทำกิจกรรมร่วมกันหลายๆ ครั้ง ระดับความลึกซึ่งก็ย่อมพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป แต่เกิดขึ้นจากการสะสมประสบการณ์จากกิจกรรมความร่วมมือจำนวนมาก และนำสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งในเรื่องระดับความลึกซึ่งในความสัมพันธ์ที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือและพัฒนาสังคมได้กว้างขวางและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

4. บทสรุป

แม้ผลการศึกษาและภาพสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของกิจการ ทั้ง 5 องค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากการตั้งคำถามเป้าหมายของกำไรโดยตรง แนวคิดที่อยู่เบื้องหลังความร่วมมือต่างๆ เหล่านั้น ที่มุ่งการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองคุณค่าร่วมที่เกิดขึ้นไม่เฉพาะแต่ผลกำไรของเจ้าของกิจการเท่านั้น หากยังรวมถึงผลประโยชน์ต่อพนักงาน คู่ค้า ลูกค้า และสังคมวงกว้าง ตลอดจนธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อันเป็นการตอบคำถามนี้ด้วยการกระทำของเจ้าของกิจการโดยตรง และผลสำเร็จของกิจการตลอดจนความร่วมมือต่างๆ ที่มีพัฒนาการไปมากขึ้นจนถึงปัจจุบันก็ย่อมตกย้ำสิ่งเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี แม้ว่าเจ้าของกิจการอาจไม่ได้พัฒนาสิ่งเหล่านี้จากแนวคิดพุทธธรรม แต่ก็อยู่บนหลักการเดียวกันคือ เจ้าของกิจการเหล่านี้ก็ได้ปฏิเสธความสุขสงบ ความพึงพอใจเชิงบวก ความสุข ตลอดจนความเชื่อถือที่เกิดขึ้นนั้น ผลจากการสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีคุณค่าคุณธรรมจริยธรรมบนฐานพุทธธรรมกำกับอยู่ ช่วยทำให้เจ้าของกิจการพิจารณาถึงการเจริญเติบโตและรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นเพียงสัญญาณแห่งการไม่เบียดเบียนตนเอง ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจึงหมายถึงโอกาสที่เขาผู้คน และองค์กรจะได้ทำความดีเพิ่มมากขึ้น อันเป็นความดีจากผลเชื่อมโยงระหว่างกันของ ผู้นำ การจัดการสภาพแวดล้อม กฎและกติกา และระบบการฝึกฝนขององค์กรธุรกิจ ภายใต้หลักคำสอนพุทธศาสนาในวัฒนธรรมสังคมไทย ก่อให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดการปมเพาะความกรุณาและความร่วมมือเป็นค่านิยมใหม่ในองค์กรอย่างแท้จริง

5. เอกสารอ้างอิง

- DAVIDSON, R. J., KABAT-ZINN, J., SCHUMACHER, J., ROSENKRANZ, M., MULLER, D., SANTORELLI, S. F., URBANOWSKI, F., HARRINGTON, A., BONUS, K., & SHERIDAN, J. F. 2003. Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. **Psychosomatic Medicine**, 65(4): 564-570.
- Dion, M. 2001. Corporate Citizenship as an Ethic of Care: Corporate Values, Code of Ethics and Global Governance. In J. Andriof & M. McIntosh (Eds.), **Perspectives on Corporate Citizenship**: 117-138. Sheffield: Greenleaf.
- Edwards, T. & Jones, O. 2008. Failed institution building: Understanding the interplay between agency, social skill and context. **Scandinavian Journal of Management**, 24(1): 44-54.
- Endrissat, N., Muller, W. R., & Kaudela-Baum, S. 2007. En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. **European Management Journal**, 25(3): 207-220.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. 2005. Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-fulfilling. **Academy of Management Review**, 30(1): 8-24.
- Friedman, M. 1962. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press.
- Gill, J. & Johnson, P. 2002. **Research methods for managers** (3 ed.). London: Sage Publications.
- Goleman, D. 1988. **Working with Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books.
- Goshal, S. & Moran, P. 2005. Towards a good theory of management. In B. Julian & G. Piramal (Eds.), **Sumantra Goshal on Management: A Force for Good**. London: Prentice Hall.
- Hartley, J. F. 2004. Case Studies in Organizational Research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), **Essential guide to qualitative methods in organizational research**: 323-333. London: Sage.
- Hollis, M. 1994. **The Philosophy of Social Science: An Introduction**. Cambridge: Cambridge University Press.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. **The balanced scorecard : translating strategy into action**. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Klein, S. 2003. The Natural Roots of Capitalism and Its Virtues and Values. **Journal of Business Ethics**, 45(4): 387-401.
- Koller, T.; What is value-based management?;
<http://www.exinfm.com/pdf/files/whba94.pdf>; 3.
- Layard, R. 2005. **Happiness: Lessons from a New Science**. New York: Penguin Press.
- Leca, B. & Naccache, P. 2006. A Critical Realist Approach To Institutional Entrepreneurship. **Organization**, 13(5): 627-651.
- Lounsbury, M. 2008. Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. **Accounting, Organizations & Society**, 33(4/5): 349-361.
- Oliver, C. 1991. STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL PROCESSES. **Academy of Management Review**, 16(1): 145-179.
- Payutto, P. A. 1999a. **Buddha Dhamma** (in Thai Version) (8 ed.). Bangkok: Maha Chulalongkorn Rajwittayalai Printing.
- Payutto, V. P. A.; Buddhist Economics: A Middle Way for the market place;
<http://www.geocities.com/Athens/Academy/9280/payutto.htm>.
- Payutto, V. P. A. 1999b. **Buddha Dhamma (in Thai Version)** (8 ed.). Bangkok: Maha Chulalongkorn Rajwittayalai Printing.
- Payutto, V. P. A. 2005. **Dictionary of Buddhism (in Thai Version)** (13 ed.). Bangkok: S R Printing Mass Products.
- Payutto, V. P. A. 2008. Ceremony: Who does not think it important? (in Thai Version) (6 ed.). Bangkok: Pimsuay.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. 1991. New institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Prayukvong, W. 2005. A Buddhist economic approach to the development of community enterprises: a case study from Southern Thailand. **Cambridge Journal of Economics**, 29(6): 1171-1185.

- Prayukvong, W. 2007. **A Buddhist Economic Approach to Employee Volunteer Program: Happiness in the workplace**, Paper presented at conference of "Happiness and Public Policy". Bangkok, Thailand.
- Puntasen, A. 2005. **Buddhist Economics: Evolution, theories and its application to other economics subjects (in Thai)** (3rd ed.). Bangkok: Amarin Publishers.
- Puntasen, A. 2006. **Buddhist Framework of Sustainable Development**, Paper presented at Seminar of "Beyond Schumacher: Alternatives Approaches to Economics and Sustainability Perspectives for the 21st Century". Ubon Rachathanee, Thailand.
- Rocha, H. O. & Ghoshal, S. 2006. Beyond Self-Interest Revisited. **Journal of Management Studies**, 43(3): 585-619.
- Ross, S. A. 1973. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. **American Economic Review**, 63(2): 134-139.
- Scott, W. R. 2008. Institutions and Organizations: Ideas and Interests. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Sen, A. 1987. **On ethics and economics**. Oxford: Basil Blackwell.
- Sen A. 2010. "The idea of Justice: From Idea to Action." Honorarium Speech at Queen Sirikit National Conventional Center, Bangkok, Thailand. Saturday, 18th December 2010
- Starkey, R. & Welford, R. 2001. Conclusion Win-Win Revisited: A Buddhist Perspective. In R. Starkey & R. Welford (Eds.), **The Earthscan reader in business and sustainable development**. 353-357. London: Earthscan.
- Stiglitz, S. E. 1974. On the Irrelevance of Corporate Financial Policy. **American Economic Review**, 64(5): 851.
- Yin, R. K. 2003. **Applications of case study research** (2 ed.). London: Sage.