**บทที่ 4**

**ภาวะผู้นำทางธุรกิจภายใต้บริบทนวัตกรรมสังคม**

**4.1 ภาวะความเป็นผู้นำทางธุรกิจ**

ในบทที่ 1 ที่มีการกล่าวถึงผู้นำและภาวะผู้นำโดยทั่วไป ยกเว้นแต่ผู้นำทางจิตวิญญาณซึ่งมีความหมายค่อนข้างจะเฉพาะเจาะจง คือผู้นำทางศาสนา ผู้นำที่สร้างความศรัทธา หรือความเชื่อ ที่ทำให้ผู้ตามให้ความเคารพว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบและช่วยยกระดับความเป็นมนุษย์ และจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ได้ถ้าผู้ตามปฏิบัติตามการกระทำและคำสอนของผู้นำ อีกข้อยกเว้นหนึ่งคือ ผู้นำทางการเมือง ซึ่งได้กล่าวถึงในบทที่ 3 ซึ่งมีลักษณะพิเศษและมีความเฉพาะเจาะจง เพราะหมายถึงผู้นำของประเทศคือเป็นผู้คุมอำนาจรัฐเพื่อจะใช้อำนาจดังกล่าวเพื่อการปกครองประเทศ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญก็คือจะต้องทำให้ผู้ถูกปกครองหรือพลเมืองมีความอยู่ดีมีสุข เพราะถ้าผู้ปกครองประเทศไม่สามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้ พลเมืองส่วนใหญ่ก็จะถือว่าไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ ก็อาจจะถูกถอดถอนออกจากตำแหน่งตามกติกาที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน หรือมิฉะนั้นอาจจะมีผู้นำระดับรองลงมาทำการโค่นล้มในรูปแบบต่างๆ ถ้าเป็นระบอบประชาธิปไตยและมีระบบรัฐสภา ผู้นำอาจจะถูกถอดถอน หรือลาออก หรือยุบสภา หรือถ้าเป็นการลุกฮือขึ้นต่อต้านอำนาจรัฐของผู้นำโดยพลเมืองจำนวนมากก็อาจจะเรียกว่าการปฏิวัติ หรืออาจถูกกลุ่มผู้ถืออาวุธซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีอำนาจเหนือพลเมืองทั่วไปซึ่งส่วนมากก็คือทหารโค่นล้มที่เรียกว่ารัฐประหาร

ผู้นำในส่วนที่เหลือในบทที่ 1 นั้นส่วนใหญ่จะหมายถึงผู้นำและภาวะผู้นำขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์การทางราชการ หรือองค์กรเพื่อสาธารณประโยชน์หรือสังคม สิ่งที่ต่างสำหรับองค์กรเหล่านี้คือ องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรที่แสวงหากำไรหรือผลประโยชน์เพื่อมาตอบแทนผู้เป็นเจ้าขององค์กรซึ่งก็คือนายทุนและ/หรือผู้ถือหุ้น แต่ถ้าหากไม่แสวงหากำไรก็มิใช่องค์กรธุรกิจในความหมายที่เข้าใจกันโดยทั่วไป แต่ถ้าหากเป็นผู้นำที่ไม่ต้องการแสวงหากำไรก็จะต้องทำเพื่อวัตถุประสงค์อื่น เช่นรับใช้นโยบายของรัฐ ซึ่งก็จะเป็นองค์กรในระบบราชการ องค์กรเหล่านี้จำเป็นต้องมีผู้นำในองค์กรเช่นเดียวกัน แต่ไม่สามารถกำหนดนโยบายได้เอง แต่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรที่เหนือกว่าก็คือรัฐบาล อีกทั้งโครงสร้างการบริหารในองค์กรเหล่านี้ล้วนถูกกำหนดมาแล้วตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการ ตัวผู้นำถึงแม้จะมีความสำคัญควรแก่การศึกษา แต่มักมีประเด็นเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะแล้วคือ การบริหารรัฐกิจ หรือวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จึงไม่นำเรื่องผู้นำขององค์กรในระบบราชการมาศึกษาในที่นี้เพื่อเป็นการลดความซ้ำซ้อน

อีกกลุ่มหนึ่งคือ องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรเพื่อช่วยเหลือสังคม ดำเนินการโดยภาคประชาสังคมหรือองค์กรที่มิใช่ส่วนหนึ่งของภาครัฐ ซึ่งในประเทศไทยนิยมเรียกว่าองค์กรพัฒนาเอกชน ซึ่งอาจจะได้รับการสนับสนุนทั้งหมดหรือบางส่วน หรือไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเลยก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อปิดช่องว่างหรือส่วนที่ขาดหายซึ่งมีความจำเป็นสำหรับชีวิตของพลเมืองบางกลุ่มบางพวกที่ต้องการความช่วยเหลือ แต่ภาครัฐไม่สามารถเข้าถึงหรือให้บริการช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยกำลังเงิน กำลังคน และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความได้เปรียบขององค์กรเหล่านี้คือมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ไม่ติดขัดโดยระเบียบและข้อปฏิบัติของทางราชการ นอกจากนั้นอาจจะสร้างนวัตกรรมสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพเหนือการปฏิบัติงานของภาครัฐ ซึ่งนับเป็นจุดแข็งขององค์กรเหล่านี้ ทำให้ความจำเป็นที่จะได้รับบริการจากองค์กรประเภทนี้ยังคงมี และน่าจะมีมากขึ้นในอนาคตเนื่องจากประสิทธิภาพและความคล่องตัวขององค์กรเหล่านี้ โดยองค์กรเหล่านี้จำเป็นต้องมีผู้นำองค์กรที่มีภาวะความเป็นผู้นำเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ แต่มีจุดหมายที่แตกต่างกัน

ดังนั้นผู้นำและภาวการณ์นำที่กล่าวถึงในบทที่ 1 ยกเว้นแต่ผู้นำทางจิตวิญญาณ สามารถนำมาใช้อธิบายภาวะความเป็นผู้นำขององค์กรธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรเหล่านี้ได้ โดยในบทนี้จะเน้นเฉพาะผู้นำและภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจ ในขณะที่ในบทที่ 5 และ 6 จะกล่าวถึงภาวะผู้นำขององค์กรทางสังคมซึ่งได้กล่าวไว้บางส่วนแล้วในบทที่ 2 ที่ว่าด้วยนวัตกรรมสังคม โดยประเภทของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ (Servant leadership) และภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) โดยในองค์กรภาคธุรกิจ ภาวะผู้นำที่มักนำมาใช้เพื่ออธิบายภาวะความเป็นผู้นำทางธุรกิจ คือภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง แต่ที่มีการเน้นมากก็คือผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ และผู้นำที่แท้จริง โดยที่ภาวะผู้นำที่มีบารมีก็เป็นลักษณะหนึ่งที่ผู้ทำธุรกิจอาจจะมีได้ แต่ผู้นำที่มีบารมีมักจะไปใช้อธิบายกับผู้นำทางการเมืองมากกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากเช่นกันสำหรับผู้นำทางธุรกิจ ขณะที่ถ้าเป็นประเด็นทางสังคม ภาวะผู้นำที่จำเป็นคือภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ขณะที่ปัจจุบันมีความโน้มเอียงที่ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ร่วมกันของผู้นำทางเศรษฐกิจและผู้นำทางสังคม ดังนั้นในโลกปัจจุบันและโลกที่จะพัฒนาต่อไปในอนาคต ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำที่แท้จริง และผู้นำที่เป็นผู้รับใช้จะเป็นคุณสมบัติหลักของผู้นำทางธุรกิจและผู้นำทางสังคม และผู้นำของทั้งสองภาคคือผู้นำทางเศรษฐกิจและสังคมก็มีแนวโน้มจะเข้ามาใกล้กันและมีจุดร่วมอยู่ที่ธุรกิจหรือวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social business or Social enterprise) ทั้งนี้เพราะองค์กรทั้งสองแบบมีจุดร่วมกันอยู่แล้วในการบริหารงานคือความคล่องตัวที่ไม่ถูกผูกมัดด้วยกฎระเบียบมากนัก แต่จุดต่างอยู่ที่การแสวงหากำไรหรือการแก้ปัญหาความเดือดร้อนหรือความทุกข์ยากให้แก่เพื่อนมนุษย์

การทำธุรกิจที่ดีย่อมต้องไม่สร้างผลกระทบในการสร้างความเดือดร้อนหรือปัญหาให้แก่ผู้อื่น และเมื่อโลกมาถึงจุดที่มีปัญหาเกี่ยวกับความเป็นความตายของมนุษย์ชาติร่วมกัน เช่น ปัญหาโลกร้อน ปัญหาขยะพิษล้นโลก ทำให้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องมาทบทวนร่วมกันว่าถ้ามนุษย์ไม่สามารถจะมีชีวิตอยู่ได้ในโลกนี้เนื่องจากความจำกัดและความเสื่อมโทรมของทรัพยากรของโลกและสภาวะแวดล้อม จะมีการทำธุรกิจเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือแม้มนุษย์ยังคงมีชีวิตอยู่ได้แต่ส่วนใหญ่ต้องอยู่ด้วยความทุกข์ทรมาน เช่น ปัญหาโควิด-19 ที่ทั้งโลกกำลังเผชิญอยู่ขณะเขียนหนังสือเล่มนี้ ธุรกิจจะเอาตัวรอดแต่ฝ่ายเดียวจะได้หรือไม่ ข้อเท็จจริงเหล่านี้ทำให้ฝ่ายธุรกิจจะต้องทบทวนว่าการสร้างกำไรโดยสร้างผลกระทบทางลบให้แก่ผู้อื่นย่อมเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาสำหรับทุกคน ซึ่งในที่สุดธุรกิจจะต้องตระหนักได้ว่าในเส้นทางหากำไรให้เจ้าของทุน และ/หรือผู้ถือหุ้นนั้น จำเป็นจะต้องตระหนักถึงการไม่สร้างผลกระทบทางลบให้เกิดขึ้นกับสิ่งมีชีวิตทั้งหลายรวมทั้งมนุษย์ด้วยกัน สังคมมนุษย์ และโลกโดยรวมได้ จึงต้องหันมาทำธุรกิจเพื่อสังคมให้มากขึ้น

**4.2 วิวัฒนาการของธุรกิจ**

จุดเริ่มต้นของธุรกิจอยู่ที่การเริ่มสะสมทุนเป็นหลัก เพราะถ้าไม่มีการสะสมทุนเกิดขึ้น ผลผลิตที่เกิดขึ้นอันเป็นผลของการใช้แรงงานประกอบกับวัตถุสิ่งของที่สามารถหามาได้จากธรรมชาติก็มีเพียงแต่ผลตอบแทนต่อแรงงานเป็นหลัก ไม่สามารถจะบอกได้ว่ามีส่วนไหนที่เป็นกำไร หรือกำไรมาจากไหน ทั้งนี้เพราะกำไรเป็นผลตอบแทนของทุน แต่เมื่อมนุษย์ตั้งแต่เริ่มหาเลี้ยงชีพด้วยการเก็บหาสิ่งที่จำเป็นสำหรับชีวิตด้วยการเก็บหาของจากป่าและล่าสัตว์ และมีเวลาเหลือจากการเก็บของป่าก็คิดได้ว่า ถ้าหากใช้เวลาที่เหลือไปสร้างเครื่องมือก็จะช่วยให้สามารถหาของป่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งการล่าสัตว์ ทำได้ง่ายขึ้น ประหยัดเวลาได้มากขึ้น และหาของป่าและสัตว์ป่าก็จะทำได้มากขึ้นด้วย ทำให้มีเวลาเหลือที่จะสร้างเครื่องมือได้มากขึ้น ดังนั้นทุนในความหมายนี้ก็คือเครื่องมือ และเครื่องมือที่ได้ก็มาจากการใช้เวลาที่ควรจะไปทำอย่างอื่นหรือไม่ทำอะไรเลยมาสร้างเครื่องมือ ด้วยเหตุนี้ทุนหรือเครื่องมือจึงเกิดจากการใช้แรงงานส่วนเกิน (คือแรงงานที่ใช้เกินความจำเป็นเพื่อการดำรงชีพประจำวัน)

เมื่อสังคมมนุษย์มีวิวัฒนาการมากขึ้น พร้อมกับมีผู้มีเครื่องมือหรือทุนมากกว่าผู้อื่น ด้วยความสามารถของตนเอง ด้วยการได้รับมรดกตกทอด หรือด้วยวิธีการอื่นๆ ทั้งชอบธรรมและไม่ชอบธรรม และยิ่งเมื่อมีการสร้าง “เงิน” ให้เป็นสื่อกลางการแลกเปลี่ยน สามารถเปลี่ยน “เครื่องมือ” เป็น “เงิน” เปลี่ยนเงินเป็น “เครื่องมือ” หรือ “ทุน” ได้ง่าย ก็เริ่มที่จะสะสม “เงิน” ในรูปแบบต่างๆ ไว้แทน และใช้เงินในการ “ซื้อ” แรงงานของผู้อื่นมาทำการผลิต โดยแน่นอนว่าค่าจ้างที่นายจ้างจะจ่ายให้ผู้ขายแรงงานจะน้อยกว่าราคาผลผลิตที่แรงงานผู้นั้นผลิตได้ ส่วนต่างระหว่างค่าจ้างและราคาผลผลิตที่แรงงานส่วนใหญ่ผลิตได้ก็คือ ส่วนที่เป็นแรงงานส่วนเกินของเจ้าของแรงงาน ซึ่งเจ้าของเงินหรือทุนจะเรียกรายได้จากส่วนนี้ว่า “กำไร” “กำไร” จึงเกิดจากแรงงานส่วนเกินของผู้ที่ทำการผลิต ถ้าจะให้ภาษาแนวลัทธิมาร์กก็คือ กำไร = การขูดรีดแรงงานส่วนเกินจากผู้ใช้แรงงาน ขณะที่ทุนที่ได้เพิ่มขึ้นก็มาจากผลรวมจากกำไรทั้งหมดที่ได้ จุดนี้คือจุดเริ่มต้นของการทำธุรกิจในความหมายที่แท้จริง คือการแสวงหากำไรจากส่วนต่างของค่าจ้างที่แท้จริงหรือค่าจ้างที่แรงงานพึงจะได้รับ (หากไม่หักกำไร) กับค่าจ้างที่แรงงานได้รับจริง

ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในทวีปยุโรป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอังกฤษประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 18 ภายหลังจากที่ลัทธิอาณานิคมรุ่งเรืองจากการที่ประเทศยุโรปใช้เทคโนโลยีเรือปืนเป็นเครื่องมือในการบีบบังคับและครอบครองอาณานิคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปอเมริกาและอาฟริการวมทั้งประเทศเป็นส่วนมากในทวีปเอเชีย พร้อมกับดำเนินนโยบายซื้อถูกขายแพง คือซื้อวัตถุดิบจากประเทศอาณานิคมในราคาถูกมาผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปและขายกลับไปในราคาแพง ทำให้สามารถสะสมทุนได้มาก เมื่อมีการพัฒนาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และพัฒนาต่อมาเป็นเทคโนโลยีเครื่องจักรไอน้ำและเครื่องจักรกลสำหรับอุตสาหกรรม ธุรกิจจึงขยายตัวและมุ่งสะสมทุนเพื่อขยายกิจการเป็นสำคัญ มีการจ้างแรงงานในลักษณะ “ขูดรีด” แรงงาน คือจ้างแรงงานในราคาถูกเพื่อทำกำไรและสะสมทุนโดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการของคนงาน การทำธุรกิจในลักษณะนี้จึงเป็นที่มาของคำว่า เป็นการทำธุรกิจตามปกติ (Business as usual) คือทำอย่างไรจึงจะลงทุนให้น้อย ทำกำไรให้มาก เพื่อสะสมทุนให้ได้มากๆ ในระยะเวลาสั้น คือที่ทั่วไปเรียกว่า “รวยเร็ว” โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบทางลบต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ความคิดลักษณะนี้ครอบงำแนวคิดการทำธุรกิจมาเป็นเวลาช้านาน ทั้งนี้เพราะสอดคล้องกับพื้นฐานความเป็นมนุษย์ที่มีความโลภ ที่เข้าใจว่าการมีเงินมากคือการมีอำนาจมาก สามารถใช้เงินซื้อได้ทุกสิ่งทุกอย่างทำให้ชีวิตมีความสุข

ในขณะที่มีการขูดรีดแรงงานอย่างหนักในประเทศอังกฤษ ได้เกิดมีนายทุนที่มีวิสัยทัศน์ชื่อ Robert Owen (ค.ศ. 1771-1858) ซึ่งเป็นเจ้าของโรงงานทอผ้าชาวเวลล์ประเทศอังกฤษ ผู้ได้ชื่อว่าเป็นนักสังคมนิยมในอุดมคติที่ขับเคลื่อนกระบวนการสหกรณ์เพื่อให้คนงานมีส่วนเป็นเจ้าของโรงงานทอผ้า เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการทำงานในโรงงานทอผ้า แต่ถึงแม้จะมีความคิดที่ดี แต่เมื่อปฏิบัติจริงก็มีอุปสรรคเพราะความเป็นเจ้าของร่วมที่มีจำนวนมาก ขณะที่ความเห็นแก่ตัวซึ่งเป็นสัญชาตญาณดั้งเดิมของมนุษย์ยังคงดำรงอยู่ แม้กระทั่งผู้ใช้แรงงานที่เคยถูกขูดรีดก็ประสงค์จะเป็นผู้ขูดรีดผู้อื่นเสียเอง ทำให้การทดลองของเขาไม่ประสบความสำเร็จมากนัก แต่ความคิดอันเป็นอุดมคติดังกล่าวก็ยังคงอยู่จนถึงปัจจุบันและมีส่วนในการเปลี่ยนแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่มีวิวัฒนาการต่อเนื่องมาโดยตลอด (ค้นจาก en.m.wikipedia.org เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2563) อย่างไรก็ตาม Owen ก็ได้จุดประกายทางเลือกจากการทำธุรกิจตามปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโลกประสบกับปัญหาภาวะโลกร้อน และขยะพิษท่วมโลก ตลอดจนวิกฤตทางการเงินที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ จากความโลภของมนุษย์ ประกอบกับวงจรทางธุรกิจที่ได้สร้างปัญหาทางการเงินและธุรกิจทั้งระบบ และมีผลลุกลามกระจายออกไปทั่วโลกโดยไม่จำกัดเฉพาะพื้นที่ของปัญหา เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคมที่เชื่อมโลกทั้งโลกเข้าด้วยกัน จนทำให้การแพร่กระจายของปัญหาเกิดขึ้นได้ง่ายทั่วโลก ทำให้นักวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ รวมทั้งธุรกิจเองหันมาสนใจประกอบธุรกิจตามแนวทางที่ทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืนมากขึ้น (โปรดดู Avery และ Bergsteiner, 2011) แนวคิดธุรกิจเพื่อความยั่งยืนนี้กำไรยังเป็นสิ่งสำคัญ แต่แทนที่จะเป็นกำไรสูงสุดและกำไรอย่างรวดเร็ว ถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นกำไรอย่างยั่งยืน เพราะในที่สุดแล้วธุรกิจจะมีความมั่นคงและทำกำไรได้โดยรวมมากกว่าในระยะยาว ธุรกิจประเภทนี้จะเน้นการทำธุรกิจโดยคำนึงถึงปัญหาสภาพแวดล้อม คำนึงถึงปัญหาทางสังคม คือไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม สร้างความเดือดร้อน หรือโยนภาระให้สังคม ช่วยเหลือแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมในบริเวณที่ตั้ง ไม่ปล่อยมลภาวะออกสู่สิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น การทำธุรกิจในแนวนี้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงถือว่าเป็นการทำธุรกิจที่ “เข้าข่าย” การทำธุรกิจตามปรัชญาดังกล่าว ธุรกิจในประเทศญี่ปุ่นและของประเทศญี่ปุ่นที่ย้ายฐานการผลิตออกมาทำการผลิตในประเทศต่างๆ นอกประเทศล้วนมุ่งเน้นการทำธุรกิจในระยะยาวทั้งสิ้น ไม่หวังผลกำไรระยะสั้นหรือกำไรเฉพาะหน้า ซึ่งถ้าดำเนินการในลักษณะหวังผลในระยะสั้นมักจะเป็นธุรกิจที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายเป็นจำนวนมากแก่อาณาบริเวณหรือประเทศที่ธุรกิจอันไม่พึงปรารถนานั้นตั้งอยู่

ในขณะเดียวกันก็ได้มีการทดลองในองค์กรธุรกิจเป็นจำนวนมากที่จะเพิ่มผลิตภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของผลผลิตในกรณีที่ผู้ซื้อต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะองค์กรธุรกิจเป็นจำนวนมากได้เริ่มตระหนักว่าการทำให้สถานที่ทำงานที่มีความเป็นชุมชน (Workplace community) (โปรดดู Nirenberg, 1993) หรืออีกนัยหนึ่งเป็นองค์กรแห่งความสุข เป็นบ้านหลังที่สองของผู้ปฏิบัติงานต่อจากบ้านที่พักอาศัยของพวกเขา เพราะพวกเขามีความสุขจากการมาทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน มีความสุขจากผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นคงในอาชีพการงาน รวมทั้งมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับการดูแลและเอาใจใส่จากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ลักษณะดังกล่าวช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ และตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถ ทำให้ผลงานออกมาดีและมีคุณภาพ ซึ่งการทำให้สถานที่ทำงานเป็นเสมือนชุมชน ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีความสุข ถึงแม้ธุรกิจอาจจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นบ้างแต่ก็เพิ่มขึ้นไม่มากเพราะส่วนที่ต้องเพิ่มอย่างแท้จริงคือความสัมพันธ์อันดีของความเป็นมนุษย์ที่ไม่ต้องลงทุนซื้อหา แต่เกิดจากความใส่ใจและการปฏิบัติตั้งแต่ระดับผู้นำลงมา องค์กรลักษณะนี้ในที่สุดแล้วอาจจะทำกำไรได้เพิ่มขึ้นด้วย ถึงแม้จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น แต่จากการที่สินค้าที่จำหน่ายในตลาดเฉพาะ (Niche market) ที่ผู้ซื้อพร้อมจ่ายเงินเพื่อซื้อหาสินค้าที่มีคุณภาพ ดังนั้นจึงมีธุรกิจที่เริ่มพัฒนามาสู่การดำเนินงานในลักษณะนี้เพิ่มมากขึ้น ถ้าจะพิจารณาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงถือได้ว่าเป็นการดำเนินธุรกิจในระดับ “เข้าใจ” เพราะนอกจากจะมีความยั่งยืนจากการมุ่งผลประกอบการในระยะยาวแล้ว ยังทำให้องค์กรมีสภาพเป็นชุมชนหรือองค์กรแห่งความสุขได้อีกด้วย

ดังนั้นการดำเนินธุรกิจภายใต้บริบทของนวัตกรรมสังคม ธุรกิจจำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ ภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจจะต้องไม่ดำเนินธุรกิจตามแนวทางธุรกิจตามปกติ (Business as usual) เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีผลในการทำลายล้างและมีแนวโน้มที่จะสร้างปัญหา ตลอดทั้งไม่เกิดความยั่งยืน ธุรกิจภายใต้บริบทของนวัตกรรมสังคมจึงต้องเริ่มจากการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนและการเป็นองค์กรแห่งความสุข หรือเป็นสถานที่ทำงานที่มีความเป็นชุมชนสูง

ส่วนในระดับสุดท้ายที่จะไม่อธิบายในรายละเอียดในบทนี้ แต่จะกล่าวในบทที่ 5 คือ ธุรกิจหรือวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social business/enterprise) ซึ่งจะเป็นกรณีทับซ้อนกับเรื่องผู้นำทางสังคม แต่จะอธิบายลักษณะของธุรกิจดังกล่าวดังนี้ กล่าวคือ เมื่อได้ดำเนินธุรกิจมาถึงระดับหนึ่ง ผู้นำทางธุรกิจย่อมตระหนักดีว่าเป้าหมายของชีวิตมนุษย์นั้นมิใช่เพื่ออำนาจหรือเพื่อความสะดวกสบายในชีวิต ซึ่งไม่มีผู้ใดปฏิเสธได้ว่าความสะดวกสบายในชีวิตสามารถซื้อหาได้ด้วยเงิน ในขณะที่คนโดยทั่วไปก็มักเข้าใจว่าความสะดวกสบายในชีวิตคือความสุข โดยเฉพาะจากบุคคลที่เริ่มต้นจากความขาดแคลน หรือบุคคลที่มีความรู้สึกไม่มั่นคงในชีวิตและต้องการความมั่นคงในชีวิตด้วยการมีทรัพย์สินเงินทองอย่างพอเพียง แต่ในความเป็นจริงตามธรรมชาติ ความสุขในชีวิตเกิดจากความเข้าใจชีวิตตามความเป็นจริงและใช้ชีวิตด้วยความไม่ประมาท สร้างสรรค์แต่สิ่งที่ดีงามให้กับตนเองและผู้อื่น และได้รับการสนองความจำเป็นพื้นฐานเพียงพอดีเท่าที่จำเป็น ชีวิตเช่นนี้จึงจะเป็นชีวิตที่ความทุกข์น้อย หรือถ้าหากจะไปให้ถึงอุดมคติก็คือชีวิตที่ปราศจากความทุกข์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายถ้าขาดการฝึกฝนจิตให้พัฒนาถึงระดับหนึ่ง แต่ก็ไม่ยากจนเกินไปที่มนุษย์ตามปกติจะฝึกฝนได้ถึงระดับนี้ โดยมีหลักการที่สำคัญคือความไม่ประมาทหรือมีสติระลึกได้อยู่เสมอ ขณะเดียวกันดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ชีวิตที่มีความสะดวกสบายจากการมีเงินซื้อหาทุกสิ่งทุกอย่างที่ต้องการได้ จะเป็นการสร้างความประมาทให้เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว ทำให้เป็นที่รังเกียจของคนอื่นๆ ได้ และเมื่อถึงจุดหนึ่ง เงินที่มีก็ไม่อาจจะซื้อความผิดให้กลายเป็นความถูกต้องได้และต้องได้รับผลกรรมจากการทำความผิดนั้นๆ

ถ้าเข้าใจชีวิตถึงระดับนี้ ผู้นำทางธุรกิจอาจจะเปลี่ยนความคิดจากการทำกำไรเป็นการทำธุรกิจเพียงเพื่อมีรายได้พอเลี้ยงชีพเหมือนการกระทำภารกิจในลักษณะอื่นๆ ส่วนกำไรที่เกิดขึ้นจากการทำธุรกิจ (แท้ที่จริงก็คือการขูดรีดเอาจากแรงงานส่วนเกินของผู้ปฏิบัติงานทุกคน รวมทั้งเจ้าของธุรกิจที่ลงมือปฏิบัติงานด้วย) ก็กลับเอาไปแก้ไขปัญหาสังคมหรือช่วยเหลือสังคมในส่วนที่ยังคงมีความทุกข์ยาก เพื่อช่วยให้บุคคลในส่วนนั้นมีชีวิตที่ดีขึ้น หรือดังสำนวนที่ว่า “คืนกำไรให้สังคม” ในความหมายที่แท้จริงคือ คืนกำไรทั้งหมดให้สังคม ไม่มีการแบ่งปันให้กับเจ้าของทุนหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งถ้าหากทำธุรกิจในระดับนี้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเรียกว่า “เข้าถึง” คือเข้าถึงความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงโดยสมบูรณ์ ในกรณีนี้จึงเป็นเรื่องของ “สังคม” ทั้งหมด ไม่มีความเป็น “ธุรกิจ” เหลืออยู่ เพราะไม่มีส่วนที่เป็นกำไรแต่อย่างใด จึงควรจะนำไปรวมไว้ในบทที่ 5 ต่อไป

**4.3 ลักษณะและทักษะภาวะผู้นำทางธุรกิจโดยทั่วไป**

**4.3.1 ลักษณะของภาวะผู้นำทางธุรกิจโดยทั่วไป**

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องอาศัยประสบการณ์ การสะท้อนความคิด การปฏิบัติ และสติปัญญา (Gallos, 2014) ที่ได้รับผ่านสถานการณ์และกาลเวลา โดยไม่มีวิธีการเรียนรู้ที่จะเป็นหลักประกันอย่างแน่นอนถึงสมรรถนะ ความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ ผู้นำแต่ละคนจะนำเอาทักษะส่วนตัว บุคลิก ความสามารถ และข้อจำกัดของแต่ละคนบนเส้นทางการเรียนรู้ที่มีความวกวน จึงเป็นที่มาของคำถามว่าเราควรฉวยโอกาสในการนำเพื่อความเป็นผู้นำของตัวเราเอง หรือเราควรจะเริ่มต้นอย่างไร

แต่ที่สมควรทำเป็นอย่างยิ่งคือ การเตรียมภาวะความเป็นผู้นำนั้นคือพัฒนาการเบื้องต้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำต้องมีการบ่มเพาะผ่านกาลเวลาภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ผู้นำสามารถเพิ่มขีดความสามารถผ่านประสบการณ์และการตรึกตรอง หาโอกาสในการรวบรวมพลังและระบุขอบเขตที่ประสงค์จะพัฒนา การสะสมสติปัญญาจะทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจตนเองและบุคคลอื่นและโลกที่กว้างออกไป ความมุ่งมั่นและความอดทนที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ผู้นำได้แนวทางที่สามารถคิดอย่างเป็นองค์รวมได้ เพื่อมั่นใจในปฏิบัติการและทางเลือกที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ที่สำคัญยิ่งกว่าก็คือ การมองทุกอย่างเป็นการพัฒนา เป็นการเสริมสร้าง ความพากเพียรและการให้อภัยตนเองที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้ พวกเรามีเวลาทั้งชีวิตที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของเรามีความสมบูรณ์มากขึ้นในการแสดงบทบาทตามหน้าที่ โดยสติปัญญาเกิดจากการปฏิบัติภารกิจ โอกาสที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของชีวิต ผู้นำที่ดีย่อมรับฟังคำแนะนำ ผู้นำที่ยังไม่มีประสบการณ์มากพอจะต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์คอยให้คำแนะนำและสนับสนุน ผู้นำฝึกหัดจะต้องเรียนรู้ในการมีหน้าที่ต่อสาธารณะ ผู้นำที่สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสูงได้อย่างรวดเร็วจะต้องให้ความใส่ใจในด้านความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงานในสถานประกอบการ ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องตระหนักถึงอำนาจและความรับผิดชอบของกลุ่มผู้นำตามลำดับชั้น ผู้ที่เคยมีประสบการณ์มามากจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ที่คอยแนะนำและส่งเสริมคนรุ่นใหม่ให้มีประสบการณ์และมีความก้าวหน้าต่อไป

การเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำไม่ใช่การเขียนกรอบกติกาและกฎเกณฑ์หรือทำตัวให้เป็นที่รู้จัก แต่เป็นกระบวนการที่ทำความรู้จักตนเอง ความสามารถที่มีตามธรรมชาติและข้อที่ยังต้องปรับปรุง เรียนรู้ ที่จะสร้างภาวะความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับบุคลิกและความสามารถส่วนตัว แต่ขณะเดียวกันจะต้องสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป ทั้งหมดนี้เป็นการสะท้อนความเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้นำทางธุรกิจ

**4.3.2 ทักษะภาวะผู้นำทางธุรกิจโดยทั่วไป**

Fremont College ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้โฆษณาโครงการประกาศนียบัตรและโครงการปริญญาบัตรระดับหลังปริญญาตรีว่าด้วยทักษะ 6 ประการของภาวะผู้นำทางธุรกิจ ประกอบด้วย ทักษะในการปรับตัว (Adaptability) ทักษะในการสื่อสารกับคนทั่วไป (People skills) การตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) มีสำนึกของความมุ่งหมาย (A sense of purpose) การตัดสินใจที่รวดเร็ว (Decisiveness) และทักษะในการร่วมมือ (Collaborative skills) โดยมีคำอธิบายย่อๆ ดังนี้

**ทักษะในการปรับตัว**มีความหมายเท่ากับการปฏิบัติตนอย่างมีประสิทธิภาพต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ประสบการณ์ที่เคยมีจะถูกท้าทายทุกๆ ครั้งที่จะต้องปรับเข้ากับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คุ้นชิน โดยผู้นำที่ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับข้อท้าทายเหล่านั้น โดยมีแผนการเพื่อการปฏิบัติอย่างรัดกุม สำหรับผู้นำทางธุรกิจที่ดีจะต้องมีทักษะดังกล่าวเพื่อจัดการกับผู้ปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะในยุคปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรย่อมมีความรู้ความสามารถและภูมิหลังที่หลากหลาย และไม่สามารถใช้วิธีการสั่งการเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้จริง จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเป็นสำคัญ ความสามารถในการปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์และผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็น

**ทักษะในการสื่อสารกับคนทั่วไป** ถึงแม้จะเป็นเรื่องที่ชัดแจ้งว่าผู้นำทางธุรกิจจะต้องมีทักษะที่ดีในการสื่อสารกับคนทั่วไป แต่ผู้นำเป็นจำนวนมากมักจะขาดคุณสมบัติที่สำคัญดังกล่าว ทั้งนี้เพราะทักษะในการสื่อสารกับคนทั่วไปจะประกอบด้วยคุณสมบัติหลายประการเป็นต้นว่า ความสามารถในการสังเกตพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการจูงใจและการปรับตัว การพัฒนาทักษะในการสื่อสารกับคนทั่วไปจะช่วยให้ผู้นำบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจรวดเร็วยิ่งขึ้นและมีผลิตภาพมากกว่า ทักษะในการสื่อสารกับคนทั่วไปหมายรวมไปถึงการเป็นกันเองด้วยความจริงใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีจะสามารถสร้างความไว้วางใจ สร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่จะเป็นประโยชน์กับทุกคน

**การตระหนักรู้ด้วยตนเอง** ผู้นำที่มีความตระหนักตลอดเวลาว่าบุคคลอื่นๆ จะมองตัวเขาอย่างไร รวมทั้งตัวผู้นำเองทราบดีว่าตัวเองมีส่วนสร้างผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ผู้นำที่ตระหนักรู้ได้ด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ที่ไม่มีความสามารถดังกล่าว ผู้นำโดยทั่วไปมักจะสำคัญผิดที่เชื่อว่าตนเองเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้นำคนอื่นๆ มากกว่าที่เป็นจริง เพราะคิดว่าตนเองมีความตั้งใจจริง อย่างไรก็ตามการจัดการกับคนหมู่มากโดยอาศัยเพียงความตั้งใจจริงแต่เพียงอย่างเดียวโดยตั้งความหวังเอาไว้ว่าคนอื่นๆ จะสามารถอ่านใจของตนได้ มักจะนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด การที่จะเป็นผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่พยายามคิดเอาเองว่ากลุ่มคนที่เขาทำงานร่วมอยู่ด้วยนั้นจะเข้าใจเหตุผลของการปฏิบัติตนของผู้นำอย่างแท้จริง เมื่อใดที่เราคิดเอาเองว่าผู้อื่นจะทราบเหตุผลของพฤติกรรมของเรา จะนำไปสู่การสื่อสารที่ผิดพลาดและความไม่เข้าใจ ดังนั้นจะต้องฝึกให้เกิดความตระหนักรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานเชิงบวกกับผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน พยายามรู้จุดอ่อนของตนเองและตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรบ้างที่จะแก้จุดอ่อนเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการพยายามอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดแจ้ง มีความพร้อมที่จะประนีประนอมหรือผ่อนปรน หรือพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องตระหนักว่าถึงแม้เขาเองจะไม่ทราบว่าได้ทำอะไรพลาดไปบ้าง แต่คนรอบข้างย่อมเห็นและรับรู้ได้ ถ้าผู้นำสามารถตระหนักรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้คนที่เขาทำงานร่วมด้วยจะตระหนักว่าเขาได้พยายามแก้ไขความผิดพลาดของเขาเองแล้ว อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากของภาวะการเป็นผู้นำ

**สำนึกของความมุ่งหมาย** ธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางสู่การปฏิบัติ ผู้นำจะต้องเก็บเกี่ยวเอาวิสัยทัศน์เหล่านั้นเพื่อดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำทางธุรกิจที่ดีจะต้องมีสำนึกของความมุ่งหมายอย่างแรงกล้าและมีความสามารถที่จะเอาความมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์อย่างแรงกล้าไปให้ผู้ที่ร่วมงานได้มีสำนึกร่วม ผู้นำที่มีความเข้าใจความมุ่งหมายที่แท้จริงที่อยู่เบื้องหลังวิสัยทัศน์ดังกล่าว จะสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นๆ และสร้างแรงจูงใจให้พวกเขาทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัทได้ในที่สุด

**การตัดสินใจที่รวดเร็ว** การตัดสินใจที่รวดเร็วจำเป็นต้องประกอบด้วย การชั่งน้ำหนักในเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีโดยไม่ต้องใช้เวลามากเกินความจำเป็น คุณสมบัติดังกล่าวเป็นทักษะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นอย่างยิ่ง แม้กระทั่งผู้นำผู้ที่ได้ตัดสินใจเช่นนั้นก็อาจจะมีความหวั่นวิตกว่าจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่อาจผิดพลาดได้ เนื่องจากสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไปมีผลกระทบโดยตรงต่อการที่จะได้รับการยอมรับว่าเขาเป็นผู้นำหรือไม่ ผู้นำบางคนมักจะยังคงลังเลไม่กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ผลเสียจากการไม่ตัดสินใจทันท่วงทีอาจจะมีมากกว่าการตัดสินใจที่รวดเร็วแต่ผิดพลาด ผลเสียที่อาจจะเกิดตามมาแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอาจจะมีมากกว่าในกรณีที่ผู้นำเกิดความโลเลไม่กล้าตัดสินใจ ผู้นำลักษณะดังกล่าวจะถูกจดจำนานกว่าในฐานะที่ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น

**ทักษะในการร่วมมือ** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเข้าใจดีว่าเขาไม่จำเป็นต้องเป็นต้นคิดในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองทุกเรื่อง สิ่งที่เขาควรจะทำคือส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเจริญเติบโตและมีส่วนร่วมเสนอแนะความคิดเห็น สภาพแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบันเอื้อเป็นอย่างมากต่อวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร การร่วมมือโดยใช้ระบบอินเตอร์เน็ทในปัจจุบันทำให้การร่วมมือกับทุกฝ่ายเป็นไปได้โดยสะดวกรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำ เพียงแต่การสร้างสภาพแวดล้อมให้ทุกคนสามารถออกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ การร่วมมือดังกล่าวก็จะช่วยให้ธุรกิจดังกล่าวมีทุนเพิ่มขึ้น (ค้นจาก https://fremont.edu/6-businessleadership-skills-forbusiness-success เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2563)

ทักษะที่กล่าวมาแล้วเป็นส่วนหนึ่งของทักษะของการมีภาวะผู้นำทางธุรกิจที่อาจจะมีเป้าหมายที่หลากหลาย แต่ถ้าหากเป็นบริบทของนวัตกรรมสังคมแล้ว ภาวะผู้นำทางธุรกิจดังกล่าวจะต้องไม่เป็นไปเพื่อการทำธุรกิจตามปกติ (Business as usual) แต่ต้องเป็นธุรกิจตามความหมายของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างน้อยในลักษณะ**เข้าข่าย** คือยังหวังผลกำไรแต่เป็นกำไรระยะยาวและเพื่อความยั่งยืนของตัวธุรกิจเอง หรือระดับ**เข้าใจ** คือเป็นองค์กรแห่งความสุขไปด้วยพร้อมกัน อย่างไรก็ตามในเรื่องลักษณะและทักษะภาวะผู้นำทางธุรกิจโดยทั่วไปดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ประกอบด้วยข้อเสนอที่หลากหลายมาก ไม่มีแนวคิดที่สำเร็จรูปตายตัว ขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ของนักวิชาการและนักธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ในหนังสือเล่มนี้จะนำแนวคิดของนักวิชาการตะวันตกอื่นๆ มานำเสนอเพื่อความหลากหลายของเนื้อหา

**4.4 แนวคิดภาวะผู้นำเหนือชั้นของ Kouzes และ Postner**

จากการศึกษากรณีศึกษาเป็นจำนวนมากของ Kouzes และ Postner (2014) ทั้งสองเป็นคณบดีและอดีตคณบดีและศาสตราจารย์ของ Leavey School of Business มหาวิทยาลัย Santa Clara ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้สรุปเป็นบทความทางวิชาการเป็นข้อปฏิบัติร่วมกันของผู้ที่มีภาวะผู้นำในการนำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างสูง โดยทั้งสองได้เกริ่นนำไว้ว่าภาวะความเป็นผู้นำไม่ขึ้นอยู่กับบุคลิกส่วนบุคคลแต่ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของพวกเขา โดยได้เสนอแนวทางปฏิบัติ 5 ประการ แล้วสรุปได้เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ 10 ประการ โดยแต่ละแนวทางปฏิบัติแต่ละข้อจะประกอบด้วยสิ่งที่ต้องดำเนินการ 2 ข้อ สำหรับภาวะผู้นำทางธุรกิจที่มีความโดดเด่นในประเทศสหรัฐอเมริกา

ทั้ง Kouzes และ Postner (2014) มีความเห็นว่าบุคคลใดจะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตนของบุคคลนั้น ทั้งสองไม่เชื่อในความคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำจากการมีบารมี (Charismatic leadership) และการมีภาวะผู้นำไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น แต่สามารถมีอยู่ได้ทั่วไปในทุกระดับ แนวคิดนี้จะทำให้ทุกคนเกิดมีความหวังเพราะไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดมีอัศวินม้าขาวมาช่วย เนื่องจากในความเป็นจริงในทุกยุคทุกสมัยล้วนมีผู้คนที่มีความพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้ช่วยที่จะทำให้พวกเขาเด่นขึ้นมาได้ ทั้งนี้ผู้ที่ให้ความช่วยเหลืออาจจะเป็นเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนในรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ปรารถนาจะทำหน้าที่เป็นผู้นำและที่เหลือพอใจที่จะเป็นผู้ตาม ถึงแม้ในโลกยุคอินเทอร์เน็ทที่เกือบทุกสิ่งทุกอย่างสามารถดำเนินการได้ด้วยปลายนิ้ว แต่เมื่อถามในบรรดาผู้ประกอบธุรกิจทั้งหลายว่าอะไรสำคัญที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ คำตอบจากการสัมภาษณ์ทางอินเทอร์เน็ทกลับพบว่าทักษะทางสังคมสำคัญกว่าทักษะทางอินเทอร์เน็ทในสัดส่วน 72 : 28 ดังนั้นความสำเร็จของธุรกิจจึงมิได้ขึ้นอยู่กับโครงข่ายหรือความเชื่อมโยงทางเทคโนโลยี แต่เป็นโครงข่ายและความเชื่อมโยงของมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้นความสำเร็จในการนำทั้งหมดขึ้นอยู่กับการสร้างสมรรถนะส่วนบุคคล และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์มีความยั่งยืนพอที่จะช่วยทำให้สามารถทำสิ่งที่ไม่ธรรมดาได้จากพื้นฐานตามปกติโดยทั่วไป

จากการศึกษาของ Kouzes และ Postner (2014) สรุปได้เป็นหลักปฏิบัติ 5 ข้อ ดังนี้ (1) ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง (Model the way) (2) สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared vision) (3) ท้าทายกระบวนการ (Challenge the process) (4) ช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ (Enable others to act) (5) กระตุ้นให้เกิดความฮึกเหิม (Encourage the heart)

**ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง** ผู้นำที่ดีมักจะไม่ขอให้ใครทำอะไรในสิ่งที่ตัวเองยังไม่เคยปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะผู้นำในระดับแนวหน้ารู้ดีว่าถ้าตนเองต้องการจะได้รับความมุ่งมั่นในการทำสิ่งใดให้บรรลุมาตรฐานสูงจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีเสียก่อน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องเปิดใจให้ผู้คนได้ทราบในสิ่งที่เขาคิดและมีความเชื่อ หรือต้องเริ่มนับหนึ่งคือเปิดเผยให้เห็นถึงคุณค่าในความเชื่อที่ผู้นำต้องการให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตาม ผู้นำต้องตระหนักรู้ถึงสิ่งที่ตนเองให้คุณค่าโดยยืนหยัดในสิ่งนั้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความเชื่อที่สามารถยืนหยัดในสิ่งที่ตนเชื่อนั้นได้ การกล่าวถ้อยคำที่น่าเลื่อมใสไม่สามารถทดแทนการกระทำได้ ทั้งคำพูดและการกระทำจะต้องตรงกัน ตัวอย่างเช่นถ้าผู้นำมีความเชื่อว่างานทุกอย่างที่ทำล้วนมีความสำคัญและจะต้องทำงานนั้นๆ ให้ดีที่สุด ก็จะต้องทำให้ผู้ตามได้เห็นว่าผู้นำทำงานทุกชนิดได้เป็นอย่างดีตามที่กล่าวไว้จริง ในกรณีนี้จะทำให้ผู้ตามให้ความรักและความศรัทธาต่อผู้นำของตน เพราะผู้นำสามารถทำงานทุกชนิดที่ขอให้ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี ถึงแม้โดยทั่วไปจะถือว่าเป็นงานที่ไม่สมควรที่ผู้นำจะลงมือทำด้วยตนเอง

**สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม** การที่จะสร้างงานให้มีคุณภาพแตกต่างจากผลงานอื่นๆ เป็นเรื่องที่มีความท้าทาย เพราะผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจะต้องทำด้วยความตั้งใจและเต็มใจที่จะทำในสิ่งที่ท้าทายเหล่านั้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานเพียงแต่หวังผลสำเร็จเฉพาะหน้าเพียงแต่ให้เกิดผลงานที่คนทั่วไปยอมรับได้ก็จะเน้นปริมาณของผลงานเป็นหลัก เพราะปริมาณของผลงานย่อมมีความสัมพันธ์กับรายได้ที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับ โดยไม่มีความรู้สึกภาคภูมิใจเป็นพิเศษกับผลงานที่ตนผลิตออกมาได้ ถ้าผู้นำชี้ให้เห็นว่าการผลิตผลงานที่มีคุณภาพจะทำให้ผลงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ได้รับการยอมรับว่าเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานสูง เป็นที่ยอมรับของตลาดบน สามารถส่งไปจำหน่ายต่างประเทศ หรือแม้กระทั่งได้รับรางวัลสินค้าคุณภาพ ก็จะทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน สถานภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความมั่นคง และจะยิ่งเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้มีผลงานที่มีคุณภาพถ้าหากสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันและผู้บริหารมีอัธยาศัยไมตรีที่ดี ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยใจรักและมีความสุขกับการทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี และถ้ามีตัวอย่างของการทำงานที่มีผลงานที่มีคุณภาพดีในสถานประกอบการอื่นๆ มาเป็นตัวอย่างให้เห็นก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดี ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้นำได้เป็นอย่างดีด้วยความสมัครใจ ทั้งหมดนี้ล้วนแต่ส่งผลให้ผลงานที่ออกมาในที่สุดมีคุณภาพดีตามไปด้วย

**ท้าทายกระบวนการ** ผู้นำทางธุรกิจที่ดีต่างทราบดีว่านวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในวงการธุรกิจ ถ้าหากไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือมีนวัตกรรมการผลิตใหม่ๆ ฐานะของสถานประกอบการจะอยู่ในลักษณะล้าหลังและถูกผลักออกไปจากการแข่งขันในที่สุด แต่ในขณะเดียวกันนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการทดลอง มีความเสี่ยง และอาจประสบความล้มเหลว แต่แม้จะรู้ถึงความเป็นจริงดังกล่าว ถ้าประสงค์จะอยู่ในธุรกิจต่อไปก็จำเป็นต้องเดินหน้าทดลองต่อไป แนวทางหนึ่งที่ควรจะทำก็คือ ทดลองเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการเปลี่ยนแปลงทีละน้อยอย่างต่อเนื่องและสะสมชัยชนะเล็กๆ ในแต่ละขั้นตอน เพราะการสะสมชัยชนะทำให้เกิดความมั่นใจที่จะเผชิญกับความท้าทายที่มีขนาดใหญ่ได้ด้วยวิธีการดังกล่าว ช่วยให้เกิดความตั้งใจและมั่นใจต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว แต่มิได้หมายความว่าทุกคนจะไม่หวั่นไหวกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ผู้นำจะต้องให้ความสนใจกับความสามารถของผู้ร่วมงานและควบคุมสถานการณ์ที่ท้าทายเอาไว้ให้ได้ พร้อมทั้งมุ่งมั่นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ผู้นำต้องไม่บังคับผู้ใดให้ต้องเสี่ยงภัยถ้าเขาไม่พร้อมที่จะทำเช่นนั้น แต่ทั้งหมดนี้มิได้หมายความว่าปลายทางสุดท้ายมีความสำเร็จรออยู่เสมอไป แต่ผู้นำที่ดีย่อมต้องเป็นผู้ที่สามารถนำองค์กรให้รอดพ้นจากสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ โดยปัญหาจะสร้างผู้นำขึ้นมา การเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดเป็นบทเรียนเบื้องต้นสำหรับผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้เรียนที่เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

**ช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติได้** ความฝันอันยิ่งใหญ่ไม่สามารถสำเร็จได้โดยนักออกแบบเพียงคนเดียว ภาวะผู้นำเป็นความพยายามของบุคคลทั้งคณะ จากการศึกษาความสำเร็จของผู้นำในเรื่องนี้ไม่มีผู้นำคนใดเลยที่อ้างถึงความสามารถของเขาเพียงผู้เดียว แต่จะใช้คำว่า “พวกเรา” ซึ่งสะท้อนประสบการณ์ของผู้ที่เป็นผู้นำที่ดีที่สุด ผู้นำที่ดีช่วยให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติในสิ่งที่ยากได้ โดยจะต้องทำให้เกิดการร่วมมือและสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น กลุ่มบุคคลที่กล่าวถึงนี้มิได้หมายรวมเฉพาะคนในทีมงานตามโครงการเท่านั้น องค์กรในปัจจุบัน ความร่วมมือมิได้จำกัดวงอยู่เฉพาะในหมู่ของผู้ที่มีความพร้อมจะดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ลูกค้า ผู้ส่งสินค้าและวัตถุดิบให้ รวมทั้งพลเมืองโดยทั่วไป หรือก็คือผู้มีส่วนได้เสียในวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ผู้นำที่ดีสามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ดี ให้พวกเขาได้รู้ว่าพวกเขาได้รับการคาดหวังที่จะส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพ โดยจะต้องทำให้พวกเขารับรู้ถึงอำนาจของตนและความเป็นเจ้าของผลงานเหล่านั้น ผู้นำทั้งหลายทราบดีว่าการควบคุมและออกคำสั่งตามแบบยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในคริสตศตวรรษที่ 18 ไม่มีอีกแล้ว ในทางตรงกันข้าม ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีความเข้มแข็ง มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่น ผู้นำสามารถช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้โดยการกระจายอำนาจ ทำให้ทุกคนมีความสามารถส่งมอบสิ่งที่พวกเขาสัญญาไว้ได้ ผู้นำที่ดีจะถามผู้ปฏิบัติงานว่า “คุณคิดว่าเป็นอย่างไร” เพื่อเป็นการเริ่มต้นสนทนาเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ (พร้อมทั้งให้ความรู้และข้อมูลล่าสุด รวมทั้งแนวคิดการทำงาน) เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจที่จะตัดสินใจเพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีข้อมูลมากขึ้น ก็จะใช้พลังที่มีทั้งหมดสร้างผลงานที่ไม่ธรรมดาให้เกิดขึ้นได้

**กระตุ้นให้เกิดความฮึกเหิม** การไต่เต้าไปสู่จุดสุดยอดเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและยากเย็น คนส่วนใหญ่จะเกิดความเหนื่อยอ่อน หดหู่และหมดหวัง และมักจะเลิกความพยายามไปในที่สุด ผู้นำมีหน้าที่ช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดมีกำลังใจและฮึกเหิม การแสดงความเอาใจใส่อย่างจริงใจจะเป็นกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวเดินต่อไปได้ การให้กำลังใจอาจจะเกิดจากการสนับสนุนอย่างจริงจังหรือเป็นการกระทำอย่างง่ายๆ แต่ที่สำคัญจะต้องมีการปฏิบัติอย่างชัดเจนและผู้ได้รับการสนับสนุนก็ต้องตอบสนองเป็นอย่างดีด้วย เป็นหน้าที่ที่ผู้นำจะต้องแสดงความยินดีและเฉลิมฉลองกับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร แต่ต้องไม่เป็นการทำตามพิธีหรือเสแสร้งทำ เพราะจะทำให้การเฉลิมฉลองหรือแสดงความยินดีไม่มีความหมายอะไร การกระตุ้นให้เกิดความฮึกเหิมดังกล่าวควรเป็นการกระทำอย่างจริงจังเพราะจะทำให้ผู้นำปรากฏตัวและมีพฤติกรรมที่เชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีความพยายามในการยกระดับคุณภาพการฟื้นตัวจากภัยพิบัติ การเริ่มการให้บริการอย่างใหม่ หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำจะต้องทำให้ทุกคนได้รับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่มีคุณค่าควรแก่การสรรเสริญ ทั้งนี้เพราะผู้นำควรจะรู้ดีว่าการเฉลิมฉลองหรือพิธีกรรมเมื่อทำไปด้วยความจริงใจจะสร้างสำนึกของอัตลักษณ์ร่วมกัน และจิตวิญญาณของความเป็นชุมชนที่สามารถทำให้ทั้งหมดสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ไปได้อย่างไม่น่าเชื่อ

**สิ่งที่ต้องดำเนินการ 10 ประการของภาวะผู้นำ**

|  |  |
| --- | --- |
| **หลักปฏิบัติ** | **สิ่งที่ต้องทำ** |
| **ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง** | 1. ค้นพบตนเองโดยแสดงคุณค่าส่วนบุคคลให้ชัดเจน  2. ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง โดยทำให้การปฏิบัติสอดคล้องกับคุณค่าร่วมขององค์กร |
| **สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม** | 3. ชี้หนทางในอนาคตโดยวาดภาพความเป็นไปได้จากสิ่งที่ดำรงอยู่และสิ่งที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ภายหลัง  4. ช่วยให้ผู้อื่นเข้ามามีวิสัยทัศน์ร่วมโดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ร่วมเป็นหลัก |
| **ท้าทายกระบวนการ** | 5. มองหาโอกาสโดยค้นหานวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง เติบโต และทำให้ดีขึ้น  6. ทดลองและยอมเสี่ยงโดยพยายามสะสมความสำเร็จทีละน้อยและเรียนรู้จากความผิดพลาด |
| **ช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติได้** | 7. ช่วยให้เกิดความร่วมมือโดยตั้งเป้าหมายจากความร่วมมือไว้และสร้างศรัทธา  8. ช่วยให้ผู้อื่นเข้มแข็งโดยการกระจายอำนาจและการตัดสินใจ |
| **กระตุ้นให้เกิดความฮึกเหิม** | 9. ยกย่องความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยแสดงความยินดีกับความสำเร็จส่วนบุคคล  10. เฉลิมฉลองคุณค่าและชัยชนะด้วยการสร้างจิตวิญญาณของความเป็นชุมชนให้เกิดขึ้น |

จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอภาวะผู้นำทางธุรกิจโดยทั่วไปของ Fremont College หรือของ Kouzes และ Postner ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว แม้จะมีมุมมองต่างกัน มีการใช้ภาษาในการอธิบายต่างกัน แต่ก็จะเห็นได้ว่ามีความทับซ้อนของคุณสมบัติของภาวะผู้นำทางธุรกิจร่วมกันหลายประการ ถ้าจะสรุปให้เห็นภาพร่วมกันเป็นภาพเดียวก็อาจจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

*ภาวะผู้นำทางธุรกิจที่ดี* ***ประการแรก****และที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องมีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตในระยะไกล* ***ประการที่สอง*** *จะต้องมีความสามารถตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและประเด็นสำคัญอื่นๆ ได้ด้วยตนเอง* ***ประการที่สาม*** *ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมากเช่นกันคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความจริงจังและจริงใจ* ***ประการที่สี่*** *จะต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน* ***ประการที่ห้า*** *ควรกระจายอำนาจและต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อผู้ปฏิบัติงานจะได้มีแรงบันดาลใจในการสร้างผลงานที่ดีและมีคุณภาพ*

จะเห็นได้ว่าทั้งห้าประการนี้ไม่มีส่วนไหนเลยที่เน้นการมุ่งผลกำไร เพราะถ้าผู้นำมุ่งเน้นผลกำไรเป็นหลักก็ไม่สามารถจะพัฒนาคุณสมบัติทั้งห้าประการที่กล่าวมาแล้วได้ครบถ้วน แต่มิได้หมายความว่าการทำธุรกิจไม่ควรหวังผลกำไรเพราะกำไรเป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำธุรกิจ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความอยู่รอดของธุรกิจด้วย แต่กำไรควรจะเป็นผลพลอยได้ที่ตามมาจากการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ ดังกล่าว

อย่างไรก็ตามที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น ถึงแม้จะกล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะผลิตผลงานที่มีคุณภาพ แต่ยังไม่มีคุณสมบัติของภาวะผู้นำทางธุรกิจประเภทใดที่จะกล่าวถึงการพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรให้กลายเป็นผู้นำในรุ่นต่อไป ซึ่งผู้นำที่จะทำหน้าที่อย่างนี้ได้จะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล อีกทั้งมีความรักและความศรัทธาต่อเพื่อนมนุษย์ ประสงค์จะส่งเสริมให้ผู้ที่มีศักยภาพได้พัฒนาเป็นผู้นำรุ่นต่อๆ ไป เมื่อตนเองเปลี่ยนสภาพจากผู้นำและเป็นผู้ฝึกสอนหรือโค้ชแล้ว หรือมาเป็นเพียงผู้ชื่นชมความสำเร็จของผู้ที่ตนเองมีส่วนช่วยประคับประคองให้มีความก้าวหน้าต่อไปในลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ (Servant leadership) หรือภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human resource leadership)

**4.5 ภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้**

นักทฤษฎีทรัพยากรมนุษย์มักจะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่พร้อมต่อการเปิดเผย ผูกด้วยรักมัดด้วยใจ (Mutuality) พร้อมที่จะรับฟัง ให้คำแนะนำ มีส่วนร่วม และเสริมพลัง (Empowerment) ให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน นักทฤษฎีเหล่านี้มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสะดวก (Facilitator) และช่วยเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) โดยเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและเสริมพลังให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจของผู้นำเกิดจากความฉลาดและไวต่อความรู้สึก (Sensivity) และพร้อมให้บริการ (O’toole, 2014) Greenleaf (1970) ผู้ที่เคยทำงานให้บริษัท American telephone & telegraph (AT&T) ซึ่งอาจจะถือได้ว่าเป็นบิดาของแนวคิดนี้ได้อธิบายว่า “*ภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ที่มีความเชื่อว่าความจำเป็นสูงสุดของผู้อื่นจะต้องได้รับการตอบสนอง การทดสอบภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลดังกล่าวก็คือการได้แสดงความยินดีกับผู้ที่ได้รับบริการ ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานเติบโตอย่างมั่นคง มีความเฉลียวฉลาดเพิ่มขึ้น มีอิสระทางความคิดมากขึ้น และทำอะไรด้วยตัวเองได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญที่สุดก็คือ พร้อมที่จะรับใช้ผู้อื่นต่อไป*”

คำว่าผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ฟังดูแล้วเหมือนกับว่าเป็นคำที่มีความขัดแย้งในตัวเอง แต่เป็นความคิดที่มีประโยชน์มากถือได้ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีความโดดเด่นมากแบบหนึ่ง เพราะว่าถ้าจะตั้งคำถามแต่แรกว่าหน้าที่ของผู้นำคืออะไร เพื่อทำการนำ หรือเพื่ออยู่ข้างหน้า หรือเพื่อให้คนอื่นเป็นผู้ตาม คำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ก็คือ มีความเป็นไปได้หรือไม่ควรจะเป็นเช่นนั้นก็ได้ เพราะบางทีหน้าที่ของผู้นำก็คือทำให้ผู้ตามประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ความสำเร็จทั้งหลายที่เกิดขึ้นอาจมิได้เกิดจากตัวผู้นำแต่เกิดจากทีมงานทั้งหมด หน้าที่ของผู้นำคือช่วยให้ผู้ตามได้มีความเติบโตและเข้มแข็งเป็นกำลังสำคัญขององค์กร ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำก็คือช่วยให้ผู้ตามได้รับทุกสิ่งที่จำเป็น ซึ่งอาจจะเป็นแรงบันดาลใจหรือเครื่องมือในการจัดทำโครงการให้บรรลุเป้าหมาย (Clayton, 2019)

**4.5.1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้**

มีคำอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้มากมายแล้วแต่นักวิชาการผู้ใดจะเป็นผู้กำหนด สำหรับ Clayton (2019) ได้กำหนดไว้ 12 ประการดังต่อไปนี้

**4.5.1.1 คุณสมบัติส่วนบุคคล**

(1) มีความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเชื่อมโยงกับความหมายของการมีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) มีสติเพื่อการตระหนักรู้และตระหนักถึงสถานการณ์รอบๆ ตัวซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างฉลาด

(2) มีความเป็นมนุษย์ (Humanity) ซึ่งเป็นคุณภาพที่สำคัญของลักษณะจิตที่พร้อมจะให้บริการโดยมีความรู้สึกเข้าใจและเห็นใจผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน

(3) มีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง เพราะภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้จะต้องให้ความดูแลทุกเรื่องที่จำเป็น ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

(4) เป็นผู้มุ่งหวังผลจากการกระทำแต่ต้องมีกระบวนการที่มุ่งให้บริการต่อผู้อื่นเป็นหลักแทนการแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง

**4.5.1.2 การสร้างทักษะในการเป็นผู้รับใช้**

(1) มีความสามารถในการมองการณ์ไกล เห็นถึงความจำเป็นของผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน และทำให้พวกเขาได้ทราบถึงสิ่งที่ผู้นำได้เลือกสรรแล้ว

(2) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารเป็นเยี่ยมโดยเน้นการรับฟังเพื่อที่จะได้เข้าใจจุดมุ่งหมายและความจำเป็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน

(3) ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้จะไม่ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ได้รับผลตามที่คาดหวัง แต่จะมีเทคนิคในการโน้มน้าวและการหว่านล้อมด้วยความจริงใจ

(4) ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้จะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและประเมินความจำเป็นของสถานการณ์ในแต่ละขณะ

**4.5.1.3 การมีพฤติกรรมต่อทีมงาน**

(1) ในขณะที่ผู้นำให้บริการเพื่อนร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนจะต้องตระหนักว่าหน้าที่ในเบื้องต้นคือการให้บริการกับทีมงานซึ่งมิใช่การเลือกปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องเป็นลักษณะการให้ความร่วมมือในการสนับสนุนให้ทีมงานทำงานได้เป็นอย่างดี เพราะบทบาทที่สำคัญคือการสร้างความเป็นชุมชนและทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) ต้องแสดงให้ทีมงานเห็นถึงความเชื่อมั่นที่ผู้นำมีต่อทีมเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน แทนที่จะเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงาน

(3) ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้จะต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องทำให้ทีมงานตระหนักถึงโอกาสที่จะได้รับการช่วยเหลือให้มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ มีความมั่นใจ และมีความเป็นมืออาชีพเพิ่มขึ้น โดยทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน (Coaching) มากกว่าการบอกให้ทำ

(4) ที่สำคัญก็คือจะต้องสามารถจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้แน่ใจได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเกื้อกูลต่อการเพิ่มผลิตภาพ

การเป็นผู้นำที่เป็นผู้รับใช้จะต้องเปลี่ยนความคิดของผู้นำจากที่เคยเน้นคำว่า “ฉัน” ให้เป็น “เรา” โดยหวังจะให้องค์กรยังคงประสบความสำเร็จภายหลังจากที่ผู้นำได้ออกจากองค์กรไปแล้ว เมื่อผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานตระหนักรู้ว่าผู้นำของตนให้ความสำคัญกับความจำเป็นของบุคคลอื่นเหนือตัวเอง ก็จะมีผลทำให้พวกเขายกระดับการให้บริการแก่ลูกค้าสูงขึ้นกว่าเดิม

ภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้จะเป็นผู้ที่ช่วยให้สมาชิกของทีมเติบโตและเป็นผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ต่อไปในอนาคต ทำให้เกิดมีผู้นำใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้นแทนที่จะสร้างผู้ตามเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ธุรกิจยิ่งประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น และสิ่งที่จะถือว่าเป็นความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ก็คือความสำเร็จของทีมงานที่เติบโตมากขึ้น ขณะที่ธุรกิจก็จะประสบความสำเร็จในระดับที่ไม่คาดคิดได้เนื่องจากลูกค้าก็ได้รับการดูแลเป็นอย่างดี ดังนั้นแทนที่ผู้นำจะทำตัวเป็นผู้ไต่บันไดก้าวสูงขึ้นไป จะกลับเป็นผู้ไต่บันไดลงมาเพื่อจูงมือทุกคนให้ขึ้นมาอยู่ในจุดเดียวกันให้ได้เป็นจำนวนมาก

**4.5.2 ตัวอย่างบทบาทของผู้นำและขั้นตอนในการสร้างทีม**

ตัวแบบของผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ไม่เป็นเพียงแต่ตัวแบบของผู้นำ เพราะเป็นเพียงหนึ่งในบรรดาหลายสิ่งหลายอย่างที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นเพราะจะต้องคำนึงถึงจำนวนผู้ร่วมงาน สถานการณ์ และสิ่งที่จำเป็นสำหรับทีมงานในแต่ละสถานการณ์ หลังจากนั้นจึงจะระบุให้ชัดลงไปได้ว่าควรใช้ตัวแบบภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้หรือไม่ และควรจะใช้สำหรับทีมงานเมื่อใด อย่างไรก็ดีเมื่อใดที่ผู้นำทำหน้าที่ในการจัดหาสิ่งที่ทีมงานมีความจำเป็นต้องมีต้องใช้อยู่เสมอ เมื่อนั้นผู้นำก็ได้ทำหน้าที่เป็นผู้รับใช้

**4.5.2.1 ทีมงานใหม่และผู้นำใหม่**

จุดเริ่มต้นที่ดีก็คือเมื่อมีทีมงานเกิดขึ้นใหม่ หน้าที่ของผู้นำก็คือทำให้ทีมงานได้เริ่มทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเท่าที่จะทำได้ ซึ่งหมายความว่าทุกคนจะต้องมีความชัดเจนว่าแต่ละคนจะต้องทำหน้าที่อะไร ซึ่งในขั้นนี้สิ่งที่ทีมงานต้องการมากที่สุดคือความชัดเจน ความเชื่อมั่น และความรู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่า ซึ่งก็หมายความว่าผู้นำทำหน้าที่ในการให้บริการโดยจัดหาสถานที่ที่ปลอดภัยเพื่อทีมงานจะได้ลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ทีมงานแต่ละคนสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกัน

**4.5.2.2 พร้อมจะเผชิญความขัดแย้งและความท้าทาย : การแสดงความเป็นผู้นำ**

เมื่อทีมงานเริ่มทำงานด้วยกันและรับรู้ถึงงานที่ต้องทำ เอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละคนจะเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่มีความมั่นใจก็จะเริ่มทำงานไป และแม้กระทั่งอาจจะท้าทายภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำ ด้วยผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความมั่นใจก็จะรู้สึกเป็นกังวล ดังนั้นเพื่อเป็นการให้บริการที่ดีผู้นำจะต้องสังเกตเห็นพลวัตรทางสังคมที่เกิดขึ้นและจัดการแก้ไขอย่างรวดเร็ว สิ่งนี้สำคัญมากเพราะจะมีบางคนต้องการทดสอบและท้าทายภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำ ผู้นำจึงต้องแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความมั่นใจในบทบาทของการเป็นผู้นำ อีกทางหนึ่งที่เป็นไปได้ก็คือการให้บริการแก่ทีมงานทั้งหมดโดยเน้นไปที่การทำงานที่ทุกคนจะต้องทำ ให้เกิดเจตจำนงร่วมและความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จร่วมกัน จะช่วยให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับผลงานและบทบาทของทีมงาน

**4.5.2.3 สร้างกระบวนการและการปฏิบัติ : ในฐานะที่ผู้นำเป็นนักปฏิบัติ**

เมื่อความรู้สึกอึดอัดที่มีในทีมงานยุติลง ผู้นำจะพบว่าทีมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล โดยจะเห็นว่าทุกคนต่างมีความมั่นใจเพิ่มขึ้นในบทบาทของแต่ละบุคคล เมื่อถึงจุดนี้การแสดงความใส่ใจหรือสนใจจนเกินความจำเป็นเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่สมควรจะทำ เพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมไม่ต้องการได้รับคำแนะนำเพิ่มเติม จึงมีคำถามว่าเมื่อถึงจุดนี้แล้วผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ควรจะทำอย่างไร สิ่งที่ควรจะทำก็คือศึกษาว่าจะต้องทำอะไรเพิ่มกับกระบวนการผลิตที่จะช่วยสนับสนุนทีมงานให้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจจะรวมถึงการช่วยเชื่อมโยงเพื่อนร่วมงานเข้าด้วยกัน ดังนั้นหน้าที่หลักของผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ในขั้นนี้คือการสร้างและทำให้เกิดความเข้มแข็งในการเชื่อมโยงสมาชิกให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิผลซึ่งจะทำให้ทีมงานมีผลงานดีที่สุด ตัวผู้นำเองสามารถปฏิบัติตนเหมือนเจ้าของงานเลี้ยงที่ต้อนรับแขกทุกคนและแนะนำแขกทุกคนให้รู้จักกัน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดี

**4.5.2.4 ให้บริการแก่ทีมงานที่มีความมั่นใจ : หน้าที่หลักของผู้นำที่เป็นผู้รับใช้**

เมื่อทุกคนได้รู้จักกันมากพอตามความจำเป็นในการทำงานแล้ว รวมทั้งเห็นแนวทางที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้นำก็ไม่มีภาระจะต้องทำอะไรอีกเพราะไม่จำเป็นต้องทำอะไรเกี่ยวกับแนะนำหรือให้ความชัดเจนกับทีมงานเหล่านี้อีกต่อไป จึงควรจะปล่อยให้ทีมงานทำงานกันเอง สิ่งที่ผู้สังเกตการณ์จากภายนอกจะสังเกตเห็นได้จากการนำจากสมาชิกของทีมต่างๆ ในขั้นตอนการทำงานของพวกเขา พวกเขาจะก้าวออกมาเมื่อจำเป็นต้องทำเช่นนั้น และจะถอยหลังไปเมื่อถูกสับเปลี่ยนหน้าที่ อันเป็นลักษณะของทีมงานที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงที่ผู้นำทุกคนฝันอยากจะเห็น หน้าที่ของผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ที่เหลือก็คือไม่ต้องทำอะไร เพียงแต่มีการปรับแต่งเล็กน้อยเช่นการแบ่งปันและทำหน้าที่เป็นร่ม

**4.5.2.5 การแบ่งปัน**

หน้าที่แรกก็คือทำให้ทีมงานเกิดความมั่นใจว่าจะได้รับการแบ่งปันตามที่พวกเขาสมควรได้ และจะต้องทำให้พวกเขามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับทรัพยากรที่สมควร รวมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล อีกทั้งเครื่องอำนวยความสะดวกและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับพวกเขา ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้รับใช้ที่ซื่อสัตย์คอยดูว่าทีมงานต้องการอะไร หรือที่สำคัญก็คือหน้าที่ประการแรกของผู้นำก็คือทำให้บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปเอื้อต่อการทำงานของพวกเขา

**4.5.2.6 การทำหน้าที่เป็นร่ม**

ยังมีหน้าที่อีกอย่างหนึ่งของผู้นำ คือทำหน้าที่เหมือนผู้รับใช้ที่กางร่มให้เจ้านายเพื่อไม่ให้เปียกฝน ในองค์กรจะมีลักษณะเหมือนมีฝนตกให้เปียกอยู่ตลอดเวลาที่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดผลิตผลเท่าที่ควร ในฐานะที่เป็นผู้นำที่เป็นผู้รับใช้สิ่งที่ผู้นำทำได้ก็คือช่วยให้ทีมงานทำงานด้วยความไร้กังวลจากผลกระทบต่างๆ ที่มีเข้ามา เพื่อจะช่วยพวกเขาได้เน้นไปที่การทำงานของพวกเขาเองเป็นหลัก เป็นเหมือนหนึ่งว่าผู้นำได้ทำในสิ่งที่เป็นเรื่องน่าเบื่อหน่ายสำหรับพวกเขา เพื่อให้พวกเขาได้ทำงานเต็มที่และมีผลงานที่ดีมีคุณภาพ

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการตามทฤษฎีของผู้นำทางธุรกิจในตะวันตกนั้นมีความใกล้เคียงกับผู้นำทางธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ซึ่งจะกล่าวถึงในตอนต่อไป เพราะจะเห็นได้ว่าคุณสมบัติต่างๆ ของภาวะผู้นำที่อธิบายไว้ในกรณีของภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ ผู้นำทางธุรกิจของไทยที่จะกล่าวถึงในส่วนต่อไป มีค่อนข้างครบถ้วน ดังนั้นถ้าหากธุรกิจทั้งหลายดำเนินกิจกรรมตามแนวทางนี้ ธุรกิจดังกล่าวก็จะเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมสังคมที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ (Win-Win) แต่สิ่งหนึ่งที่ขาดหายไปจากแนวทางการดำเนินธุรกิจในตะวันตกนั้น แม้อาจจะคาดหวังได้ว่าถ้าผู้นำทางธุรกิจตามแนวทางภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ย่อมคิดถึงการทำธุรกิจที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาสังคมและมีผลกระทบทางลบต่อสภาพแวดล้อม ผู้นำทางธุรกิจตามแนวทางนี้ก็น่าจะตระหนักถึงปัญหานี้ด้วยและพร้อมที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวจากการทำธุรกิจ ธุรกิจที่มีผู้นำในลักษณะนี้ถ้าหากคิดตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะอยู่เกินระดับธุรกิจตามปกติ (Business as usual) ไปมาก และอย่างต่ำที่สุดจะอยู่ในระดับ**เข้าข่าย** คือเป็นองค์กรธุรกิจแห่งความยั่งยืน แต่จากที่ได้อธิบายมา ธุรกิจเหล่านี้น่าจะก้าวไปถึงระดับ**เข้าใจ** เพราะผู้นำได้ช่วยทำให้ธุรกิจเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่น่าจะมีความสุขจากการมีผู้นำทางธุรกิจที่เป็นผู้รับใช้ในแบบที่ได้อธิบายไปแล้ว

ในส่วนที่จะกล่าวต่อไปที่อธิบายถึงการบริหารธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความลึกซึ้งกว่าแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้แบบตะวันตก เพราะการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนนั้น หลักการที่สำคัญอยู่ที่การสร้างภูมิคุ้มกัน และการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีคือการมีสติและปัญญา พร้อมทั้งการมีคุณธรรม แต่ที่สำคัญที่สุดคือสติ หรือความไม่ประมาทและไม่โลภมากจนเกินไปนั่นเอง ส่วนความพอเพียงที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นก็คือ ถ้าผู้นำทางธุรกิจมีวิถีชีวิตแบบพอเพียงย่อมไม่ต้องการกำไรเพื่อตัวเองมาก ฉะนั้นจึงมีแนวโน้มที่จะทำทุกวิถีทางที่ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานมีความสุข พร้อมกับคืนกำไรให้สังคม แต่เป้าหมายสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นอยู่ที่ประโยชน์และความสุขของทุกคนในสังคมที่แนวคิดแบบตะวันตกอาจจะไปไม่ถึง หรือแม้จะไปถึงก็มิได้อธิบายเป้าหมายดังกล่าวในลักษณะประโยชน์สุข

**4.6 ปฐมบทการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ**

สำหรับกรณีศึกษาผู้นำทางธุรกิจของประเทศไทยที่มีการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับภาคธุรกิจ มีปฐมบทหรือจุดเริ่มต้นดังนี้ ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจครั้งที่สำคัญครั้งหนึ่งของประเทศไทยที่ต่างชาติพากันขนานนามว่า วิกฤตต้มยำกุ้ง ซึ่งหมายถึงอาหารไทยที่มีชื่อและต่างชาติรู้จักกันเป็นอย่างดีทั้งคำว่า "ต้มยำ" หมายถึงรสชาติจัดจ้านที่สื่อความหมายว่าเป็นสถานการณ์ที่รุนแรงที่มีจุดกำเนิดในประเทศไทยและลุกลามไปสู่ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่างประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ อินโดเนเซีย และมีผลกระทบต่อไปถึงเกาหลีและญี่ปุ่นด้วย เพื่อเป็นการเตือนสติคนไทยซึ่งพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้ทรงเตือนมาก่อนหน้าติดต่อกันให้ไม่โลภและไม่ให้ตาโต เพราะขณะนั้นได้มีเสียงสนับสนุนจากภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากธนาคารโลกที่กล่าวว่าเกิดปาฏิหาริย์ทางเศรษฐกิจในภาคพื้นเอเชียซึ่งแต่เดิมมีเพียงประเทศญี่ปุ่น แต่ได้มีประเทศเกาหลี ไต้หวัน ฮ่องกง สิงคโปร์ และประเทศไทย กำลังมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจในอัตราที่เร่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยจะกลายเป็นเสือตัวที่ห้า หรือที่เรียกกันในขณะนั้นว่าประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เมื่อเกิดวิกฤตที่มีเค้าลางมาตั้งแต่ปี 2539 โดยการส่งออกของประเทศไทยในปีนั้นเริ่มประสบปัญหาเนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงเกินไป อันเกิดจากภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่เริ่มปรากฏตัวขึ้นอย่างชัดเจนในปีนั้น มีผลทำให้รัฐบาลไทยต้องประกาศลอยตัวค่าเงินบาทเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2540 และกู้เงินจากกองทุนระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) เพื่อมิให้ประเทศไทยต้องล้มละลายทางการเงิน

เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2540 พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร จึงได้ทรงมีพระราชดำรัสเตือนสติคนไทยในเรื่องนี้เป็นครั้งแรกเนื่องในพระวโรกาสเฉลิมพระชนม์พรรษาในวันที่ 5 ธันวาคม ของทุกปีแก่ข้าราชการระดับสูงทุกฝ่าย รวมทั้งพสกนิกรที่ได้มีโอกาสเข้าเฝ้าเพื่อถวายพระพรเนื่องในวโรกาสดังกล่าวว่า

*“การเป็นเสือนั้นไม่สำคัญ สำคัญอยู่ที่เรามี****เศรษฐกิจแบบพอมีพอกิน*** *แบบพอมีพอกันนั้นหมายความว่า อุ้มชูตัวเองได้ ให้มีพอเพียงกับตนเอง”*

แต่คนส่วนใหญ่รวมทั้งนักวิชาการและข้าราชการระดับสูงเป็นจำนวนมากไม่เข้าใจความหมายคำว่า “พอมีพอกิน” กับ “พอเพียง” ในปี พ.ศ. 2541 ได้ทรงขยายความว่า

***“คำว่า พอมีพอกินนี้ก็แปลว่าเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง”***

พร้อมทั้งทรงอธิบายต่อไปว่า

*“คำว่าพอเพียงมีความหมายกว้างขวางกว่าความสามารถในการพึ่งตัวเอง หรือความสามารถในการยืนบนขาตัวเอง เพราะความพอเพียงหมายถึงการที่มีความพอ คือมีความโลภน้อย และเมื่อโลภน้อยก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าประเทศใดมีความคิดนี้ มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่าพอประมาณ ซื่อตรง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็อาจจะเป็นสุข พอเพียงนี้อาจจะมีมาก อาจจะมีของหรูหราก็ได้ แต่ต้องไม่เบียดเบียนคนอื่น”*

ซึ่งในที่สุดพระองค์ทรงสรุปว่า

***“ความพอเพียงนี้ แปลว่า ความพอประมาณ และความมีเหตุผล”***

แต่ปัญหาที่ตามมาหลังจากนั้นคือ ภาพที่อธิบายความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงที่ปรากฏอยู่ตามสื่อทั่วไปจะเป็นเรื่องของการทำการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรทฤษฎีใหม่ คือการไม่ปลูกพืชเชิงเดี่ยวเพื่อขายเป็นหลัก แต่เป็นการออกแบบที่ดินให้เหมาะสม มีทั้งแหล่งน้ำ แหล่งปลูกข้าว ปลูกผัก ปลูกไม้ผล และไม้ยืนต้น รวมทั้งมีพื้นที่เลี้ยงสัตว์ ทั้งหมดให้เกื้อกูลกัน และผู้ที่ทำเกษตรในลักษณะนี้สามารถพึ่งตนเองได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้พื้นที่มาก (ประมาณ 10-15 ไร่) ทำให้เกิดมีปัญหาว่าจะนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการทำธุรกิจและอุตสาหกรรมได้อย่างไร เพราะประเทศไทยในขณะนั้นได้มีภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในสัดส่วนที่มากกว่าร้อยละ 80 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศแล้ว คำถามนี้จึงเป็นที่มาของงานวิจัยของ อภิชัย พันธเสน สรวิชญ์ เปรมชื่น และพิเชษฐ์ เกียรติเดชปัญญา (2546) ปัญหาของงานวิจัยนี้ในขณะนั้นก็คือจะสร้างแนวคิดทางทฤษฎีนี้ได้อย่างไร ในเมื่อไม่มีปรากฏมาก่อนว่าจะประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างไร และจะหารูปแบบในทางปฏิบัติจากที่ใดมาสนับสนุน แต่นักวิจัยในโครงการนี้คือ ดร.สรวิชญ์ เปรมชื่น ได้ชี้ให้เห็นว่าพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้ทรงทดลองในโครงการส่วนพระองค์ในเขตพระราชฐานของพระราชวังสวนจิตรลดา และยังมีสหกรณ์โคนมหนองโพโดยที่เป็นสหกรณ์โคนมที่เกิดจากพระราชดำริของพระองค์ซึ่งทั้งสองแห่งนี้บุคคลภายนอกสามารถขอเข้าไปศึกษาและถอดบทเรียนมาเป็นกรอบทฤษฏีได้ ส่วนรูปธรรมของการปฏิบัติเพื่อจะยืนยันทฤษฎีดังกล่าวก็อาจจะศึกษาได้จากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจมาได้ ทั้งๆ ที่อาจไม่ทราบว่าจะใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร แต่การรอดพ้นจากภาวะวิกฤตดังกล่าวควรจะสะท้อนสิ่งที่อุตสาหกรรมเหล่านั้นได้นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบางส่วนมาประยุกต์ใช้ คือความไม่โลภ ไม่ตาโต หรือถ้าใช้ภาษาของธุรกิจคือไม่มุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก และดำเนินธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป คือการขยายธุรกิจจากการใช้ทุนภายในหรือไม่เสี่ยงจนเกินความจำเป็นเป็นหลัก

ในที่สุดงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้เป็นหลักการ 9 ประการ สำหรับการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยได้ดังต่อไปนี้

1. ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ แต่มีราคาถูก
2. ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. เน้นการจ้างงานเป็นหลัก โดยไม่นำเทคโนโลยีมาทดแทนแรงงาน ยกเว้นในกรณีที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผลิตภัณฑ์
4. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
5. ไม่โลภจนเกินไป และไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
6. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้บริโภค และไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงานหรือลูกค้า ตลอดจนไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
7. เน้นการกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและ/หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย
8. เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการ
9. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น และการตอบสนองตลาดภายในทั้งถิ่น ภูมิภาค ตลาดภายในประเทศและต่างประเทศตามลำดับ

ทั้งหมดนี้เป็นการเน้นความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาวเป็นหลัก โดยขณะที่มีการทำวิจัยเรื่องนี้ ความคิดเรื่องการเป็นองค์กรแห่งความสุขเพื่อเพิ่มผลิตภาพยังไม่มีในคณะผู้วิจัย ต่อเมื่อภายหลังเมื่อเริ่มมีการขยายแนวคิดนี้สู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวางมากขึ้นก็ได้พบว่ามีองค์กรธุรกิจหลายแห่งที่ดำเนินงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้เน้นการเป็นองค์กรแห่งความสุขเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มผลิตภาพและคุณภาพของสินค้า เนื่องจากมีตลาดเฉพาะ (Niche market) หรือตลาดระดับสูง (High-end market) ที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้นำทางธุรกิจพบว่าการที่ทำให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งความสุข คือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนหรือส่วนใหญ่มีความสุขกับการทำงาน โดยมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกื้อกูล ผู้ปฏิบัติงานจะมีความตั้งใจผลิตผลงานที่มีคุณภาพและมีผลิตภาพสูง ได้ผลดีเพิ่มขึ้นตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

**4.7 การดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเทียบกับแนวทางดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนแบบตะวันตก**

สุขสรรค์ กันตะบุตร (2550, 2553) และสุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ (2553) ได้ทำการวิจัยต่อยอดงานของ อภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) โดยได้ทำการรวบรวมและสังเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากองค์กรหลายขนาดทั้งในและต่างประเทศ จากอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน กรณีศึกษาของธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จนถึงธุรกิจขนาดกลางและย่อมที่ผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี 2540 เช่น ชุมพรคาบาน่ารีสอร์ท โรงพยาบาลเทพธารินทร์ และบ้านอนุรักษ์กระดาษสา หรือองค์กรต่างประเทศ เช่น Nokia Nordstrom, HSBC และ BMW ได้สรุปแนวทางผู้นำทางธุรกิจที่มีการปฏิบัติทางธุรกิจคล้ายกับเศรษฐกิจพอเพียงของประเทศไทยได้ 10 ประการ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าในการบริหารธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและของตะวันตกโดยเน้นความยั่งยืนย่อมมีลักษณะไม่แตกต่างกันมากนัก ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (อภิชัย, 2560 บรรณาธิการ)

1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรระยะสั้น แต่คิดถึงผลในที่สุดในระยะยาว
2. ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานแม้ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ เพราะพนักงานคือสินทรัพย์ (ที่พัฒนาได้) ขององค์กร
3. จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจทั้งหมด (Stakeholders) รวมทั้งประชากรและสังคมในอนาคต
4. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่เฉพาะแต่ในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่เพียงอย่างเดียว
5. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ใช้และ/หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีท้องถิ่นที่เป็นภูมิปัญญาของประเทศ
7. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการสินค้าหรือบริการในตลาดสูง
8. ลดการเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลายและการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริง
9. แบ่งปัน รวมถึงแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีกับคู่แข่งเพื่อพัฒนาตลาด และผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
10. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ให้เป็นค่านิยมพื้นฐาน

จะเห็นได้ว่าในข้อ 2. การให้คุณค่าแก่พนักงานนั้นคือจุดเริ่มต้นในการบริหารองค์กรธุรกิจให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ส่วนข้อที่ 10 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะดังกล่าวค่อนข้างจะเป็นค่านิยมของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นคุณธรรมของเศรษฐกิจพอเพียง ถึงแม้จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ธุรกิจเอกชนตะวันตกเองก็ให้คุณค่าด้วยเช่นกัน

จากนั้น สุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ (2555) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการมาตรฐานในการประเมินองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy business standard : SEBS) เพื่อสร้างมาตรฐานและเพื่อยกระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรธุรกิจ โดยจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม

1. **กลุ่มเข้าข่าย** เป็นองค์กรธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมโดยยังให้ความสำคัญกับการแสวงหากำไร แต่แทนที่จะมองผลประโยชน์เฉพาะหน้าและผลตอบแทนในระยะสั้น ซึ่งมักจะมาพร้อมกับความเสี่ยงที่สูง ธุรกิจเหล่านี้พยายามสร้างภูมิคุ้มกันในรูปแบบต่างๆ
2. **กลุ่มเข้าใจ** เป็นองค์กรธุรกิจที่ผ่านขั้นตอนการ**เข้าข่าย**มาก่อน โดยธุรกิจเหล่านี้มีความ**เข้าใจ**ต่อความสำคัญของการพัฒนาทุนทรัพยากรมนุษย์
3. **กลุ่มเข้าถึง** เป็นองค์กรธุรกิจที่ผ่านขั้นตอนการ**เข้าข่าย**และ**เข้าใจ**มาก่อน โดยธุรกิจเหล่านี้ได้ตระหนักถึงเป้าหมายของการทำธุรกิจที่แท้จริงซึ่งอยู่ที่ความสุขในชีวิตและการให้ที่ทำให้เกิดประโยชน์และความสุข (ประโยชน์สุข) กับทุกคนในสังคม

โดยสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการดำเนินธุรกิจแบบแนวธุรกิจทั่วไป หรือ Business as usual ได้ตามตารางที่ 4.1 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน**

**ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวทางปฏิบัติโดยทั่วไป**

|  | **แนวทางในการดำเนินธุรกิจ** | **จุดเด่นของแนวทางตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** | **แนวทางทั่วไป** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | การจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กร | มีการจัดการวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ | ไม่มีการจัดการวัฒนธรรมองค์กร |
| 2. | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | พนักงานเป็นทรัพย์สินขององค์กร ให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพนักงานเท่าๆ กับการทำกำไรให้ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ | คนสำคัญ แต่น้อยกว่าการทำกำไร |
| 3. | การจัดการตลาด | ไม่สร้างความต้องการในสินค้าหรือบริการเกินความจำเป็น ตั้งราคาแบบสมเหตุสมผล เน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้าทั้งหมด ไม่ใช่แค่ลูกค้าเท่านั้น ผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างถึงแม้ขาดทุน แต่ตอบโจทย์สังคมก็มีต่อเนื่อง | สร้างความต้องการในสินค้าหรือบริการอยู่ตลอดเวลา ลูกค้าเท่านั้นสำคัญที่สุด ตั้งราคาเพื่อทำกำไรสูงสุดตลอดเวลา สินค้าขาดทุนไม่ทำ ถึงแม้ตอบโจทย์สังคม |
| 4. | การจัดการการเงินและทุน | หลีกเลี่ยงการสร้างหนี้ ยอมขาดทุนเพื่อสังคม ไม่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว | สร้างหนี้เพื่อขยายธุรกิจ ไม่ยอมขาดทุนเพื่อสังคม เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้น |
| 5. | การจัดการผลิต และหรือ บริการ | ผลิตแบบ Zero waste และยอมเสียค่าใช้จ่ายล่วงหน้าเพื่อรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการหาพลังงานทดแทน | Lean operation ไม่ยอมจ่ายล่วงหน้าเพื่อรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม พลังงานทดแทนเป็นเรื่องไกลตัว เสียเวลาในการทำกำไร |
| 6. | การจัดการนวัตกรรม | คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในสินค้า บริการและกระบวนการในองค์กรทั้งหมดเพื่อตอบโจทย์สังคม โดยเน้นการใช้วัสดุและภูมิปัญญาท้องถิ่น | เน้นนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการเท่านั้น ไม่เน้นนวัตกรรมในกระบวนการอื่นๆ ไม่เน้นตอบโจทย์สังคม ไม่ให้ความสำคัญกับการใช้วัสดุและภูมิปัญญาท้องถิ่น |
| 7. | การจัดการความเสี่ยง | เลี่ยงความเสี่ยงที่รับได้ ถึงแม้กำไรจะน้อย | High risk, High return. |

ที่มา : ดัดแปลงจาก สุขสรรค์ กันตะบุตร (2555) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ: ข้อเท็จจริงจากงานวิจัยใน อภิชัย พันธเสน (บรรณาธิการ) (2560) *ยั่งยืนจากประโยชน์สุขด้วยเศรษฐกิจพอเพียง: หนึ่งทศวรรษครึ่งแห่งการวิจัยเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง (2547-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

โดยมีรายละเอียดของการประเมินแต่ละมาตรฐานรวมทั้งสิน 7 มาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ก. การจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กร โดยมีแนวทางที่ใช้ในการตรวจสอบ 6 แนวทางดังนี้ คือ

1. มีความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐานที่เป็นรูปธรรม

2. ผู้บริหารปฏิบัติตามค่านิยมร่วม ความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรม เป็นตัวอย่างให้กับพนักงานพัฒนา

3. พัฒนาผู้บริหารจากภายในเพื่อรักษาค่านิยมร่วม ความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรม แห่งองค์กร (Succession plan)

4. จัดกิจกรรมให้พนักงานเพื่อตอกย้ำค่านิยมร่วม ความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรมขององค์กร

5. การคัดเลือกพนักงานใหม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับค่านิยมร่วม ความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรม รวมอยู่ด้วย

6. หลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน เพื่อรักษาค่านิยมร่วมแห่งองค์กร

ข. การจัดการบุคลากร โดยมีแนวทางที่ใช้ในการตรวจสอบ 7 แนวทางดังนี้ คือ

1. มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ตามค่านิยมร่วมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นส่วนหนึ่งในการคัดเลือกพนักงานใหม่ การพัฒนา การประเมินผล การทำงาน และ การเลื่อนตำเหน่ง

2. การดูแลพนักงานโดยองค์กรและผู้บริหาร อย่างจริงใจ

3. ลงทุนพัฒนาพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

4. การพัฒนาพนักงานนอกจากจะพัฒนาทักษะและความรู้เกี่ยวกับงานแล้ว ยังรวมถึง ทักษะชีวิตอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรงด้วย

5. การส่งเสริมให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กร (Management development plan)

7. การส่งเสริมให้พนักงานทำประโยชน์ต่อสังคม

ค. การจัดการการตลาด โดยมีแนวทางที่ใช้ในการตรวจสอบ 6 แนวทางดังนี้ คือ

1. มีการกำหนดขอบเขตของตลาดเพื่อการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป

2. นำความต้องการของคู่ค้า ลูกค้า และบริบทของสังคมมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องโดยเน้นคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

3. มีระบบการประเมินผลความพึงพอใจและการรับข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อสินค้าและบริการ

4. มีการนำวัตถุดิบท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้า

5. มีการตั้งราคาอย่างยุติธรรมตามกลไกตลาด

6. รักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดด้วยภาพลักษณ์ของสินค้า ลักษณะของสินค้าที่เป็นประโยชน์ และปลอดภัย

ง. การจัดการการผลิตและการให้บริการ โดยมีแนวทางที่ใช้ในการตรวจสอบ 5 แนวทางดังนี้ คือ

1. “คำนึงถึงผู้อื่นในกรีนซัพพลายเชน” องค์กรคำนึงถึงผู้อื่นซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหมดเช่นลูกค้า พนักงาน ผู้จัดหาวัตถุดิบ สิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน เพื่อให้มีการจัดการ ห่วงโซ่อุปทานที่ดี เน้นการสร้างคุณค่าในตัวสินค้าผ่านกระบวนการผลิตสินค้าและการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญและร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ลูกค้า พนักงาน สิ่งแวดล้อม แบบยั่งยืน

2. “ร่วมกันสร้าง” (Co-creation) ให้ทุกฝ่ายร่วมกันการออกแบบสินค้าหรือบริการ เช่น ลูกค้ามีส่วนร่วมในการออกแบบ พนักงานให้ความเห็นข้อเสนอแนะ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

3. “ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิต การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลอ้างอิงและปรับเป็นมาตรฐานในการทำงานให้ดีขึ้น

4. “ทำเกินเพื่อสิ่งแวดล้อม” การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและสังคมรอบๆ โรงงานหรือแหล่งผลิตสินค้าโดยการลดของเสีย มลพิษ การสร้างเครือข่าย

5. “คนเก่งและคนดีระเบิดจากภายใน” การดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับคน พนักงาน ต้องเก่งและเป็นคนดีโดยการระเบิดจากภายในตัวพนักงาน และนำออกไปสู่องค์กร ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม

จ. การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีแนวทางที่ใช้ในการตรวจสอบ 7 แนวทางดังนี้ คือ

1. แนวทางในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2. ระบบและกลไกสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากรและการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร

3. แนวทางการปฏิบัติงาน กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ในการจัดการให้เกิดนวัตกรรม

4. ผู้บริหารของบริษัทมีการนำเอาการประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่มีต่อองค์กรไปใช้ในการวางแผน

5. การคำนึงถึงผลลัพธ์ของการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์กร ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม

6. ใช้ข้อมูลเพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรมโดยมีแหล่งข้อมูลและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

7. ลูกค้าและสังคมมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ฉ. การจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางที่ใช้ในการตรวจสอบ 7 แนวทางดังนี้ คือ

1. การวางแผนกำลังคน การประเมินศักยภาพและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดการความรู้ของพนักงาน

2. การมีตลาดที่หลากหลาย

3. การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตามความชำนาญของบริษัท

4. การลงทุนอย่างระมัดระวัง มีการกำหนดอัตราส่วนทางการเงินที่ยอมรับได้ รวมถึงมีการป้องกันความเสี่ยงทางด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

5. มีการติดตามตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สินค้า/บริการได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

6. คำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน

7. มีคณะทำงานประเมินความเสี่ยงในองค์กร และมีการทบทวน (Review) ความเสี่ยงโดย คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors)

ช. การจัดการการเงิน โดยมีแนวทางที่ใช้ในการตรวจสอบ 5 แนวทางดังนี้ คือ

1. รักษาผลประกอบการทางการเงินให้อยู่ในระดับที่ไม่มีปัญหามากจนเกินไป แม้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

2. รักษาเสถียรภาพทางราคา ไม่มุ่งเน้นตัดราคาเพื่อโจมตีตลาดของคู่แข่ง

3. ใช้ยุทธศาสตร์การลงทุนที่เกิดจากความเข้าใจในแนวโน้มระยะยาว

4. รักษาเสถียรภาพของอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ เช่น อัตราส่วนกำไรต่อต้นทุน อัตราส่วนหนี้ต่อทรัพย์สิน

5. มีนโยบายนำผลกำไรบางส่วนไปใช้ในโครงการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

จะเห็นได้ว่าการจะเป็นองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับ**เข้าใจ**จะต้องเน้นในข้อ (ข) การจัดการบุคลากรให้ได้ครบทั้ง 7 ข้อ ซึ่งถ้าหากผู้นำทางธุรกิจดำเนินการได้ในลักษณะดังกล่าวก็จะมีความใกล้เคียงกับภาวะผู้นำทางธุรกิจของประเทศในตะวันตกในรูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ (Servant leadership) โดยข้อที่ 3 และข้อที่ 7 คือการส่งเสริมเพื่อจะสร้างผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการรุ่นใหม่มาสืบทอดการเป็นผู้นำที่ให้ที่เป็นผู้รับใช้ในรุ่นต่อไป

**4.8 กรณีศึกษาของภาวะผู้นำทางธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**

ในกรณีประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจในประเทศไทยได้มีดุษฎีนิพนธ์สองฉบับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในเรื่องนี้ ทั้งสองฉบับทำการศึกษาในปี พ.ศ. 2553 ฉบับแรกเป็นของ สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2553) *การศึกษาประเภทธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง* อีกฉบับเป็นของ Wanna Prayukvong (2010) *A Buddhist economics approach to business management: Three case studies in Thailand*. งานของ Prayukvong นั้น แม้จะชื่อว่า Buddhist economies แต่แนวทางการประยุกต์พุทธเศรษฐศาสตร์เข้ากับธุรกิจก็เป็นไปในทิศทางเดียวกับการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยเช่นกัน

ในความเป็นจริงมีตัวอย่างเป็นจำนวนมากในภาคธุรกิจของไทย แต่ในหนังสือเล่มนี้จะยกมาเป็นเพียงตัวอย่างใน 4 กรณีศึกษาจากดุษฎีนิพนธ์ของทั้งสองชิ้น โดยจะยกกรณีตัวอย่างในระดับ**เข้าข่าย**ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืน และ**เข้าใจ** คือความเป็นองค์กรธุรกิจแห่งความสุข โดยงานทั้งสองชิ้นเป็นการเสนอตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนบูรณาการศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ที่มีผู้เขียนเป็นที่ปรึกษาหลัก

**4.8.1 กรณีศึกษาความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจระดับเข้าข่าย และเริ่มก้าวไปสู่เข้าใจ**

**4.8.1.1 บริษัท สยามฟลาวเวอร์ 1985 จำกัด** เป็นวิสาหกิจปลูกและจำหน่ายกล้วยไม้ และจัดอยู่ในประเภทธุรกิจขนาดเล็ก ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2528 ด้วยทุนจดทะเบียน 100,000 บาท โดยคุณสุวรรณ ยุกแผน โดยมีเจตนาแน่วแน่ที่จะทำให้ดอกกล้วยไม้ของไทยเป็นที่รู้จักกันทั่วโลก เนื่องจากในขณะนั้นตลาดกล้วยไม้ต่างประเทศยังไม่รู้จักดอกกล้วยไม้ไทยเท่าที่ควร ทำให้ดอกกล้วยไม้ที่ผลิตได้ในประเทศไทยราคาต่ำมากเพราะมีตลาดที่จำกัด คุณสุวรรณและคุณบุญเอี่ยม ยุกแผน ซึ่งเป็นภรรยาของคุณสุวรรณ จึงตั้งบริษัทเพื่อส่งออกดอกกล้วยไม้ของไทย โดยเริ่มทำเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ใช้บ้านของตนเองที่แขวงบางแค เขตบางแค กทม. เป็นที่ทำการบริษัท คนงานส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชนใกล้เคียงกับบริษัท รับคำสั่งซื้อด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากเป็นบริษัทจดทะเบียนใหม่ในขณะนั้น จึงไม่สามารถขอสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์ได้

ในขณะที่ศึกษาเรื่องนี้ (พ.ศ. 2552) ผู้จัดการได้เปลี่ยนเป็นคุณวิทยา ยุกแผน บุตรชายคุณสุวรรณ คุณวิทยาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจาก University of Illinois Springfield สหรัฐอเมริกา รับทำงานนี้ต่อเนื่องจากทำงานใกล้ชิดกับบิดาตั้งแต่ครั้งเยาว์วัย ในขณะที่ศึกษา (พ.ศ. 2552) บริษัทนี้มีคนงานทั้งสิ้น 47 คน มีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมมูลค่าที่ดินกว่า 31 ล้านบาท

ในปี พ.ศ. 2540 ที่ประเทศไทยประสบวิกฤตต้มยำกุ้ง ธุรกิจเป็นจำนวนมากต้องปิดกิจการ แต่บริษัท สยามฟลาวเวอร์ 1985 ซึ่งดำเนินกิจการมาได้ 12 ปี พยายามประคองธุรกิจให้อยู่ได้เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อพนักงาน หลังจากนั้นมีประสบการณ์ว่าถ้าหากบริษัทดำเนินธุรกิจตามทางสายกลาง คือไม่รีบเร่งที่จะขยายธุรกิจเร็วเกินไปถ้าไม่มีความพร้อม โดยได้นำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารกิจการของบริษัทตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2552 เป็นต้นมา

(1) หลักความพอประมาณ

บริษัทได้ยึดหลักความพอประมาณ ขยายกิจการแบบค่อยเป็นค่อยไปและไม่ลงทุนเกินตัว ไม่ขอสินเชื่อกับธนาคารมากจนจัดการชำระหนี้ไม่ได้ การตัดสินใจทุกอย่างจะต้องมีเหตุผลและจะต้องเตรียมพร้อมรับกับปัญหาทุกสถานการณ์ เช่น ภาวะค่าเงินบาทลอยตัวในปี พ.ศ. 2540 หรือภาวะค่าเงินบาทแข็งตัวในปี พ.ศ. 2549-2550 บริษัทได้เตรียมตั้งความพร้อมเพื่อตั้งรับทุกสถานการณ์อย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

(2) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในการทำธุรกิจ บริษัท สยามฟลาวเวอร์ 1985 จำกัด ได้ตระหนักในเรื่องสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท อาทิ พนักงาน คู่ค้า ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพราะได้รับบทเรียนจากการที่ชุมชนหลายแห่งประท้วงโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ที่ปล่อยน้ำเสีย เนื่องจากขาดความรับผิดชอบในธุรกิจของตน บริษัทตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะต้องไม่ให้เกิดขึ้นกับบริษัท บริษัทได้ตระหนักต่อเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงมีการปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องดังนี้

(2.1) การปฏิบัติต่อพนักงาน คุณวิทยา ยุกแผน ผู้นำขององค์กรได้ทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงานทุกคน มีการประชุมเพื่อหาแนวทางวางแผนและแก้ไขปัญหาร่วมกันกับพนักงาน ตลอดจนหาความรู้ใหม่ๆ มาถ่ายทอดให้พนักงาน ให้การดูแลเสมือนหนึ่งเป็นครอบครัวเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากบุคลากรของบริษัทเป็นคนที่อยู่ในบริเวณชุมชนรอบๆ บริษัทโดยบริษัทรับบุคคลเหล่านี้เข้าทำงานทั้งครอบครัว พ่อแม่ลูกเพื่อให้ทุกคนมีงานทำร่วมกัน

“บุคลากรในบริษัทมีอายุระหว่าง 17-60 ปี ซึ่งมีความหลากหลายแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการทำงานแต่อย่างใด ตรงกันข้ามกลับเป็นการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจกัน เพราะส่วนใหญ่พนักงานมาจากครอบครัวเดียวกัน เป็นญาติพี่น้องกัน บางครอบครัวมีทั้งพ่อแม่ลูก เมื่อพ่อแม่เกษียณแล้ว บริษัทก็ยังยินดีรับลูกๆ ของพนักงานเก่าเข้าทำงานกับบริษัท เป็นการดูแลตั้งแต่พ่อแม่ ลูก และหลานๆ พนักงานเลยทีเดียว”

ส่วนค่าตอบแทนและสวัสดิการ บริษัทจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและตรงเวลาตามที่กฎหมายกำหนดและมีการเพิ่มค่าจ้างทุกปี ให้สวัสดิการในด้านทุนการศึกษาสำหรับพนักงานที่ต้องการศึกษาต่อและเพิ่มคุณวุฒิ ตลอดจนสนับสนุนวันเวลาในบางส่วนเพื่อส่งเสริมพนักงานที่ลาศึกษาต่อให้มีเวลาในการศึกษาเล่าเรียน สำหรับผู้ที่ไม่ได้ศึกษาต่อ บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งในสถานประกอบการและนอกสถานประกอบดาร มีหลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน สำหรับลูกหลานผู้ปฏิบัติงานหากประสงค์จะทำงานกับทางบริษัท บริษัทจะให้ทุนการศึกษาเพื่อเรียนในสาขาวิชาที่บริษัทต้องการ แล้วเข้ามาทำงานกับบริษัท หากไม่ประสงค์เข้าทำงานกับบริษัทก็ไม่ถือเป็นภาระผูกกันแต่อย่างใด เป็นการให้ทุนการศึกษาแบบให้เปล่าเพื่อทำประโยชน์ให้กับสังคมต่อไป

(2.2) การปฏิบัติต่อลูกค้าและคู่ค้า ควบคุมการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ทำการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นธรรม ส่งมอบตรงเวลา ปฏิบัติตามข้อตกลงโดยไม่บิดพลิ้ว ร่วมมือกันที่จะแก้ปัญหาหรืออุปสรรคร่วมกัน เนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจส่งออก ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งสำคัญในการทำการค้า บริษัทปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลงโดยไม่บิดพลิ้ว ภายใต้ปรัชญา “ดอกไม้ที่ดีที่สุดจะออกจากฟาร์มของคนที่รักกล้วยไม้” พร้อมนี้ผู้นำองค์กรธุรกิจได้ทำการตลาดโดยเดินทางออกไปแนะนำดอกกล้วยไม้ไทยทั่วโลกด้วยตัวเอง เพื่อรับรู้ความต้องการของลูกค้าตลอดจนการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้น

(2.3) การปฏิบัติต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม บริษัทมีเจตนาแน่วแน่ที่จะไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ชุมชนและสังคมโดยรวม รวมทั้งจะสนับสนุนร่วมมือสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ชุมชน โดยได้จัดสรรผลกำไรหรือค่าใช้จ่ายบางส่วนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาชุมชน นอกจากนี้บริษัทยังได้รับนักศึกษาเข้าทำงานเพื่อฝึกประสบการณ์ตรงซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากการทำงานในสถานที่จริง รวมทั้งได้ให้การสนับสนุนเบี้ยเลี้ยงเพื่อเป็นอาหารกลางวันให้กับนักศึกษาที่เข้าฝึกงาน นอกจากนี้บริษัทยังเป็นแหล่งศึกษาดูงานสำหรับอาจารย์และนักศึกษาจากสถาบันต่างๆ เช่น คณะอาจารย์ประจำภาควิชาเกษตรศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์จากสถาบันต่างๆ ได้เข้าเยี่ยมชมงานด้านการเพาะเลี้ยงกล้วยไม้ และการบริหารธุรกิจส่งออก

ในแต่ละปีบริษัทจะจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานเพื่อไปพัฒนาสังคมชุมชนที่อยู่โดยรอบ หรือแม้กระทั่งผู้ประสบภัยพิบัติต่างๆ โดยไม่ต้องร้องขอและไม่ได้ทำตามกระแสสังคม แต่เป็นการทำเพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างแท้จริง นอกจากนั้นผู้นำองค์กรยังใช้เวลาส่วนหนึ่งไปทำประโยชน์เพื่อสังคม เช่น การเป็นวิทยากรบรรยายพิเศษตามมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่างๆ เพื่อให้ความรู้แก่นักศึกษาและผู้สนใจในอุตสาหกรรมกล้วยไม้ไทย เพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้สนใจทั่วไป

ในการพัฒนาพันธุ์กล้วยไม้อย่างต่อเนื่อง บริษัทได้ค้นคว้าหาพันธุ์กล้วยไม้ใหม่ๆ ที่มีคุณภาพและคุณสมบัติที่ทนทานต่อสภาพดินฟ้าอากาศในต่างประเทศ พร้อมทั้งได้เลือกสรรแต่ดอกไม้ที่สวยและสดส่งไปจำหน่าย ใช้เทคนิคและวิธีการที่คำนึงถึงการรักษาคุณภาพของดอกกล้วยไม้ให้ดีที่สุด โดยขั้นตอนการบรรจุหีบห่อนั้นบริษัทได้เริ่มจากการคัดดอกไม้ที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดนำมาพันสำลีหรือเสียบหลอดแล้วจึงนำเข้าห้องเย็น ซึ่งภายในห้องเย็นจะมีทั้งความเย็นและความชื้นที่ควบคุมอุณหภูมิให้เหมาะสมกับดอกกล้วยไม้ โดยเก็บดอกกล้วยไม้ไว้ประมาณ 50-60 นาที หลังจากนั้นจึงนำกล้วยไม้มาบรรจุหีบห่อเพื่อรอการขนส่งไปที่สนามบิน

ขั้นตอนการดำเนินงานทุกอย่างบริษัททำด้วยใจรักและความมุ่งมั่น ทำให้บริษัทได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าที่สั่งซื้อจากประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป และเอเชีย และที่สำคัญบริษัทมิได้มุ่งหวังกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่จะมุ่งเน้นที่คุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปด้วย และให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในบริษัท เพราะทุกคนล้วนมีส่วนร่วมทำให้กิจการเจริญก้าวหน้า การให้ความรู้และความเข้าใจกับบุคคลภายนอกนั้นเป็นกิจกรรมตามปกติของบริษัท เพราะบริษัทต้องการที่จะเป็นผู้ให้ด้วย เป็นการเริ่มต้นที่ทำให้ทุกหน่วยงานรู้จัก ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน และนำไปสู่ความสงบสุขแบบพอเพียง

(3) ทัศนคติต่อการทำกำไรและการเจริญเติบโตในรูปแบบเศรษฐกิจพอเพียงของบริษัท

เนื่องจากผู้บริหารคนเดิมที่เริ่มก่อตั้งบริษัทมีอาชีพดั้งเดิมคือการเป็นเกษตรกร ด้วยความรักในอาชีพจึงได้เริ่มทำฟาร์มกล้วยไม้ไทยและจัดจำหน่าย เริ่มจากตลาดในประเทศแล้วพัฒนามาเป็นการส่งออก จนกระทั่งปัจจุบัน ด้วยการคิดค้นพันธุ์ดอกกล้วยไม้ต่างๆ ที่มีสีสันและรูปแบบที่สวยงามทำให้การส่งออกกล้วยไม้ไทยเป็นที่รู้จักและมีการสั่งซื้อจากนานาประเทศ บริษัทมีความเห็นว่าเศรษฐกิจพอเพียงจะสามารถประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ดี จึงเริ่มศึกษาหาความรู้และทดลองปฏิบัติจนเริ่มเข้าใจและได้ปฏิบัติเรื่อยมา

ส่วนกำไรแบบเศรษฐกิจพอเพียงคือความเป็นธรรมของทุกฝ่าย บริษัทอยู่ได้ เกษตรกรอยู่ได้ ลูกค้าปลายทางอยู่ได้ โดยบางช่วงเวลาที่เกิดมีปัญหาจะต้องช่วยกันและกัน แบกรับภาระร่วมกันในบางฤดูกาล เช่น หน้าแล้งดอกกล้วยไม้ราคาสูง เมื่อซื้อมาจากเจ้าของสวนแล้วบริษัทก็แทบจะไม่มีกำไร แต่ต้องซื้อสินค้าจากเกษตรกรเพื่อให้เขาอยู่ได้ และต้องส่งสินค้าให้ถึงลูกค้าปลายทางที่กำลังรออยู่

ส่วนการทำธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บริษัทได้พยายามบริหารจัดการด้วยความรอบคอบระมัดระวัง เพราะในธุรกิจส่งออกกล้วยไม้ไม่สามารถควบคุมฤดูกาลได้ บางช่วงมีปัญหาเรื่องการจัดส่งซึ่งไม่เพียงพอต่อความต้องการ อย่างหน้าแล้งผลผลิตกับความต้องการของลูกค้าในต่างประเทศจะไม่สอดรับกัน เพราะหน้าแล้งผลผลิตจะน้อยแต่ในบางช่วงเวลาการสั่งซื้อจากต่างประเทศกลับมีปริมาณที่มาก แต่บริษัทก็จะรับคำสั่งซื้อตามจำนวนที่สามารถผลิตและหาได้จากฟาร์มที่มีอยู่จริง จะไม่โลภมากจากการสั่งซื้อตามความต้องการของลูกค้าแล้วผลิตไม่ทัน ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความไม่เชื่อถือจากลูกค้า ซึ่งบริษัทต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้บริษัทมีความระมัดระวังและรอบคอบเป็นพิเศษ

จากข้อมูลที่ได้นำเสนอทั้งหมดเห็นได้ชัดว่าการบริหารงานของผู้นำธุรกิจบริษัทนี้เน้นความพอประมาณ ไม่โลภมาก มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจกับทุกฝ่าย ทำให้ธุรกิจมีความมั่นคง จะสามารถอยู่ได้ในระยะยาว รวมทั้งมีการดูแลและส่งเสริมผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานด้วยดีพอสมควร ปัจจุบัน (พ.ศ. 2563) ธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปจึงมั่นใจว่าธุรกิจดังกล่าวจะมีความยั่งยืนถึงแม้จะประสบปัญหา Covid-19 ที่ทำให้เกิดความซบเซาทางเศรษฐกิจทั่วโลก จากการไม่หวังแต่เพียงผลประโยชน์เฉพาะหน้าของผู้นำทางธุรกิจน่าจะช่วยประคับประคองให้ธุรกิจนี้ดำรงอยู่ต่อไปได้เป็นอย่างดี

**4.8.1.2 บริษัท เอเซีย พรีซิชั่น จำกัด** **ปัจจุบันใช้ชื่อว่า APCS** บริษัทนี้มีจุดกำเนิดในปี พ.ศ. 2538 ด้วยเงินทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท โดยมีผู้ปฏิบัติงานเริ่มต้นเพียง 15 คน ผลิตชิ้นส่วนโลหะที่มีความแม่นยำสูง การขึ้นรูปแบบเย็น ส่วนประกอบรถยนต์และมอเตอร์ไซค์ ภายใต้การส่งเสริมการลงทุนโดยรัฐบาลไทย ในปีแรกมีรายได้จากการขาย 8 ล้านบาท แต่ขาดทุน 7 ล้านบาท ในปีที่ศึกษา (2552) มีรายได้มากกว่า 500 ล้านบาท โดยมีผู้ปฏิบัติงาน 600 คน และมีเครื่องจักรขนาดใหญ่กว่า 200 ชิ้น ปัจจุบัน (2563) บริษัทนี้มีคุณอภิชาติ การุณกรสกุล เป็นผู้บริหารสูงสุด และมี ศาสตราจารย์นายแพทย์อุดมศิลป์ ศรีแสงนาม เป็นประธานกรรมการอำนวยการ ในช่วงที่เกิดวิกฤตต้มยำกุ้งที่ยอดจำหน่ายผลผลิตลดลงอย่างมาก APCS ได้เปลี่ยนวิกฤตดังกล่าวให้เป็นโอกาส คือแทนที่จะลดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน กลับใช้วิธีขอลดเงินเดือนจากร้อยละ 5 ถึงร้อยละ 30 ตามขนาดของรายได้ ขณะเดียวกันผู้นำองค์กรธุรกิจได้ใช้โอกาสจากการลดการผลิตมาเป็นการเพิ่มคุณภาพของผลผลิต โดยนำเอาระบบ 5S (จากประเทศญี่ปุ่น) มาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย Sorting Straightening Sweeping Standardizing และ Sustaining มาเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งใช้ระบบ Keizen ซึ่งเป็นเทคนิคในการปรับปรุงคุณภาพ โดยผู้นำองค์กรธุรกิจลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างวิกฤตดังกล่าวตัวผู้นำเองก็ได้ไปปฏิบัติธรรม 7 วัน ทำให้เกิดความสนใจอย่างแรงกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีความเมตตากรุณากับผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และได้ศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร อย่างจริงจัง ทำให้ได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งของผลการปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากเดิมที่มีความคิดแบบลัทธินายทุนเต็มตัว จากผลการปฏิบัติธรรมและศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้เปลี่ยนมุมมองของผู้ปฏิบัติงานที่เคยคิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิต มาเป็นการมองเห็นความสามารถในการเพิ่มความรู้ความสามารถของการเป็นมนุษย์ ซึ่งอีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

วิกฤตเศรษฐกิจมิได้ก่อให้เกิดผลเสียกับทุกอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมส่งออกกลับได้ประโยชน์มากจากการลดค่าเงินบาท เนื่องจากสินค้าของบริษัทส่วนใหญ่ส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 60 ในปีต่อมา ทำให้มีปริมาณเงินสดหมุนเวียนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและสามารถรอดพ้นจากวิกฤตดังกล่าวมาได้ มีผลให้ พ.ศ. 2542 บริษัทมีผลกำไรจากการประกอบการเป็นอย่างดี ซึ่งมาพร้อมกับการเพิ่มคุณภาพการผลิต หลังจากนั้นบริษัทได้เริ่มมีการขยายตัวโดยการจ้างผู้ปฏิบัติงานเพิ่ม และย้ายจากสถานที่เดิมในกรุงเทพฯ ที่คับแคบไปอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี เป็นการเพิ่มบริการด้านอาชีวอนามัย การมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง และมีบริเวณที่พักผ่อนหย่อนใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มากขึ้น ขณะเดียวกันผู้นำองค์กรธุรกิจก็ได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในบริษัท และเน้นคุณค่า จริยธรรมและคุณค่าทางจิตใจเพื่อสร้างคนดี โดยผู้นำองค์กรธุรกิจมีความเชื่อว่ากำไรของธุรกิจมิได้มีเฉพาะแต่ในส่วนที่เป็นตัวเงิน แต่การผลิตคนดีให้กับสังคมก็เป็นส่วนหนึ่งของกำไรที่ได้จากการประกอบการ

ถึงแม้จะยังคงแสวงหากำไรที่เป็นตัวเงิน บริษัทได้ถือเอาการลงทุนเพื่อเพิ่มทักษะชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มผลิตภาพของบริษัทด้วยพร้อมกันไปแทนที่จะคิดว่าเป็นค่าใช้จ่าย ทั้งหมดนี้มาจากประสบการณ์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่นอกจากจะไม่มีโบนัสแจกพนักงานแล้ว เรื่องค่าใช้จ่ายอื่นๆ ย่อมเป็นไปไม่ได้ ผู้นำองค์กรธุรกิจจึงได้คิดถึงว่าทำอย่างไรจะทำให้ครอบครัวมีความรู้สึกที่ดี จึงไปหาซื้อของเล่นหรือของที่ช่วยให้ลูกหลานผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีต่อบิดามารดาของเขา จึงเริ่มให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเอารูปของเด็กๆ ที่เป็นที่รักของพวกเขามาแสดงกันไว้ที่บอร์ดของโรงงาน โดยบริษัทได้จัดซื้อของฝากไปแจกเด็กๆ เหล่านั้น ซึ่งถึงแม้จะมีราคาไม่มากแต่ก็ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างคนในครอบครัว การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานซาบซึ้งใจ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีในภายหลัง ในขณะเดียวกันผู้นำองค์กรธุรกิจเองก็ได้ชักชวนผู้บริหารระดับรองของเขาอีกสองคนให้มีแนวคิดและอุดมการณ์ในการทำงานคล้ายกัน ทำให้การปฏิบัติงานของเขาเป็นไปได้โดยง่าย นอกจากนี้การที่ผู้นำองค์กรธุรกิจมีวิธีการทำงานโดยเดินทักทายผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขามองเห็นโอกาสในการปรับปรุงสภาพการทำงานและไม่เคร่งเครียดกับปัญหาที่เกิดขึ้น แต่กลับให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ มีผลทำให้ผู้นำองค์กรธุรกิจเป็นที่รักและเคารพของผู้ปฏิบัติงาน

การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของบริษัท APCS อาจแบ่งได้เป็น 3 ประการ (1) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมผลิตภาพ (2) กฎและข้อบังคับ (3) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(1.1) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยที่ APCS ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นในทุกโอกาสที่เป็นไปได้

(1.2) การจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการ ผู้ปฏิบัติงานจะได้ค่าจ้างแรงงานสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมาย มีวันหยุดพักผ่อนเพิ่มขึ้นโดยทำงานวันเสาร์เว้นเสาร์ มีการแสดงเส้นทางก้าวหน้าในชีวิตของตำแหน่งงานทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน มีบริการรถรับส่ง

(1.3) ส่งเสริมให้ผู้ที่ทำงานในระดับสูงก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปภายในองค์กร สร้างคนดีออกสู่สังคม

(1.4) ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทจะต้องเรียนรู้การสื่อสารที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกคน

(2) กฎระเบียบต่างๆ

(2.1) กฎระเบียบที่มีอยู่ถูกนำมาใช้อย่างยืดหยุ่นโดยวิเคราะห์ถึงเจตนาและความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

(2.2) ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน

(2.3) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำงานอาสาสมัคร

(3) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(3.1) จัดการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีวินัยในการทำงานแบบทหาร

(3.2) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานคิดบวก

(3.3) สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องศึกษาและปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความเจริญและความก้าวหน้าของตนเอง

APCS นอกจากจะผลิตชิ้นส่วนรถยนต์และมอเตอร์ไซค์ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมที่ช่วยให้บริษัทขยายตัวอย่างต่อเนื่องถึงช่วงเวลาหนึ่ง ปัจจุบันอุตสาหกรรมรถยนต์อยู่ในระยะซบเซาจากสถานการณ์โควิด 19 และอัตราการลดลงของการส่งออกก่อนหน้านั้น ปัจจุบันบริษัทได้ขยายกิจการไปสู่กิจการใหญ่ๆ อีกสามกิจการ คือ พลังงานทางเลือก การจัดการของเสีย และโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ ซึ่งล้วนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสำหรับประเทศในอนาคต โดยเฉพาะในกรณีโครงสร้างพื้นฐานนั้นเน้นการก่อสร้างทั้งหมด และหาข้อยุติจากการดำเนินการโดยให้บริการทั้งภาครัฐและธุรกิจเอกชน เพื่อให้ทุกฝ่ายเติบโตอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน

บริษัทมีความเชื่อมั่นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท ของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า และโลกของเราร่วมกัน จากที่บริษัทได้เริ่มจากการผลิตส่วนประกอบจากโลหะในฐานะที่ช่วยส่งเสริมอุตสาหกรรมในประเทศไทย และได้เติบโตมาพร้อมกับการเติบโตของอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์ในประเทศไทย แต่เนื่องจากบัดนี้อัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์ได้เริ่มชะลอตัวลง จุดเน้นในปัจจุบัน (พ.ศ. 2563) คือการเน้นการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพทั่วโลก ช่วยให้ห่วงโซ่อุปทานมีความเข้มแข็งเชื่อมโยงกันทั่วโลก

การขยายธุรกิจไปสู่สัญญาจัดการพลังงาน (Energy performance contract : EPC) การดำเนินงานและบำรุงรักษา (Operation & management : O&M) เป็นความสำเร็จของบริษัทโดยมีจุดเน้นที่ส่งเสริมพลังงานทางเลือกและโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะสร้างรากฐานให้ลูกค้าช่วยทำให้โลกมีสีเขียวมากขึ้น เพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานของบริษัทถือเป็นทรัพย์สินที่ล้ำค่า และบริษัทจะทำให้พวกเขาแต่ละคนเติบโตและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

บริษัท APCS มีความมุ่งมั่นจะทำให้โลกนี้น่าอยู่กว่าเดิม บริษัทจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างผลทางบวกแก่สภาพแวดล้อมและสังคม และสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติอย่างเต็มความสามารถด้วยการสร้างพลังงานสีเขียว (Green energy) มากกว่าเดิม การนำเอาโลหะที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ (Recycling metal waste) และตอบแทนคืนให้สังคมโดยสนับสนุนมูลนิธินวัตกรรมสังคมในประเทศไทย (Social Innovation Foundation) ซึ่งช่วยสร้างงานให้กับคนพิการในประเทศไทยมากกว่า 20,000 ตำแหน่ง และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอาสาสมัครผ่านโครงการอาสาสมัครเอเชีย (Asia volunteer) และการพัฒนาบ้านเกิด (Home town development) ซึ่งช่วยเหลือผู้อ่อนด้อยทั่วประเทศ (สืบค้นจาก https://www.asiaprecision.com สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2563)

จึงเห็นได้ว่า APCS เป็นบริษัทที่มุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำในการทำงานอย่างแท้จริง

**4.8.2 กรณีศึกษาความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจระดับเข้าใจ และเริ่มก้าวเข้าสู่เข้าถึง**

**4.8.2.1 บริษัท บาธรูมดีไซน์ จำกัด** เจ้าของและผู้ประกอบการ คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์ ตำแหน่งประธานกรรมการ คุณวัชรมงคลเป็นบุตรคนที่ 1 จากพี่น้องทั้งหมด 4 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด ภาคภาษาอังกฤษ ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาตร์ หลังจากสำเร็จการศึกษาเบื้องต้นในระดับปริญญาตรีได้เริ่มต้นเข้าทำงานกับบริษัทเหล็กสยามในเครือซีเมนต์ไทยในตำแหน่งพนักงานขาย ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ประมาณ 3-4 ปี หลังจากนั้นเริ่มมีแนวคิดที่จะสร้างธุรกิจเป็นของตนเองขึ้นมา จึงเริ่มก่อตั้งบริษัทในปี 2538 ด้วยเงินลงทุนในครั้งแรกจำนวน 1,000,000 บาท โดยมีคุณลดาวัลย์ เบญจธนะฉัตร์ ซึ่งเป็นน้องสาวก่อตั้งร่วมกัน ทำธุรกิจการนำเข้าสินค้าสุขภัณฑ์จากต่างประเทศมาจำหน่ายในประเทศไทย

เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งในปี พ.ศ. 2540 บริษัทได้ปรับแนวทางทำธุรกิจ โดยยกเลิกการพึ่งพาสินค้านำเข้าซึ่งเป็นแบรนด์ต่างประเทศ เนื่องจากค่าเงินบาทอ่อนตัวลงมากทำให้สินค้านำเข้ามีราคาเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว บริษัทจึงเน้นการผลิตสินค้าของตนเองพร้อมกับการพัฒนาเทคโนโลยีขึ้น และสร้างตราสินค้า “Bathroom Design” ขึ้นในปี 2540 โดยเริ่มจากตลาดในประเทศเป็นหลัก พร้อมกับส่งออกบ้างเมื่อมีคำสั่งซื้อเนื่องจากค่าเงินบาทอ่อน ทำให้สัดส่วนตลาดในประเทศและส่งออกเริ่มจาก 80 : 20 และจากความได้เปรียบจากค่าเงินดังกล่าวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ได้ปรับแผนการจำหน่ายในประเทศและส่งออกเป็นสัดส่วน 50 : 50 ทำให้มีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 120,000 ชิ้นต่อปี เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2549) แบบก้าวกระโดดจาก 30,000 ชิ้นต่อปี หลังจากนั้นบริษัทได้เน้นการขยายธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยเน้นสัดส่วนตลาดระหว่างในประเทศและตลาดต่างประเทศในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยมีการพิจารณาระดับความสามารถของธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ

ในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา (มีนาคม พ.ศ. 2552) บริษัทมีที่ทำการตั้งอยู่เลขที่ 729/150-155 ถนนรัชดาภิเษก แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร กิจกรรมหลักของการดำเนินธุรกิจในขณะนั้นคือการผลิตและจำหน่ายอ่างอาบน้ำวน ฉากกั้นอาบน้ำและเครื่องสุขภัณฑ์ต่างๆ ภายในห้องน้ำ ด้วยเงินลงทุนขนาดสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) 58,512,673.25 บาท มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 411 คน

ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 นโยบายการลอยตัวค่าเงินบาทของรัฐบาลไทยในขณะนั้น โดยที่ธุรกิจส่วนใหญ่ของประเทศยังไม่ได้มีการตั้งรับและเตรียมแผนการจัดการกับปัญหาดังกล่าวมาก่อน มีผลให้ธุรกิจมีหนี้ต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนทำให้บริษัทมีหนี้สินมากขึ้นหนึ่งเท่าตามอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท 1 ดอลลาร์ต่อ 52 บาท ในขณะนั้น ระดับความรุนแรงของวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับบริษัทในช่วงเวลาดังกล่าวนั้นถือว่าอยู่ในระดับความรุนแรงมากที่สุด บริษัทอาจจะล้มละลายได้ถ้าไม่สามารถผ่านวิกฤตนั้นมาได้ เนื่องจากบริษัทก่อตั้งเมื่อปี 2538 ก่อนเกิดวิกฤตเพียง 2 ปี อีกทั้งยังเป็นบริษัทขนาดเล็ก มีกระแสเงินสดที่จำกัด และขณะนั้นบริษัทพึ่งการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศทั้งหมด ทำให้มีหนี้สินเพิ่มขึ้นหลายล้านบาทภายในระยะเวลาอันสั้น ขณะที่กำลังซื้อในประเทศลดลง ทำให้ยอดขายของบริษัทลดลงตามไปด้วย

การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะนั้นใช้วิธีเก็บสินค้าคงเหลือต่างประเทศให้น้อยที่สุด ให้เพียงพอกับการจำหน่าย ลดเงินเดือนผู้ถือหุ้นทุกคน ปรับทิศทางธุรกิจจากการนำเข้ามาเป็นการผลิตเองภายในประเทศอันเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาในระยะกลาง เมื่อจำเป็นต้องผลิตเองในประเทศ ขณะที่บริษัทยังไม่มีผลผลิตของตนเอง จำเป็นต้องหาแหล่งผลิตภายในประเทศมาทดแทน ขณะเดียวกันเมื่อจะผลิตเองต้องสร้างความแตกต่างที่ทำให้สินค้ามีความน่าสนใจจากตลาดในประเทศและต่างประเทศ พร้อมกับใช้ตราสินค้า “Bathroom Design” อย่างเดียว แทนการใช้ตราสินค้าที่หลากหลายจากต่างประเทศเช่นที่เคยทำในอดีต เมื่อเริ่มผลิตได้เองจึงส่งออกสินค้าไปสู่ประเทศใกล้เคียง เพื่อกระจายความเสี่ยงด้านตลาดและอัตราแลกเปลี่ยน พร้อมกับนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ เนื่องจากบริษัทได้พบว่าการออกแบบได้กลายเป็นจุดเด่นของสินค้าของบริษัท เพื่อโอกาสในการขยายตัวในระยะยาวบริษัทได้สร้างทีมวิจัยและพัฒนาซึ่งเป็นบุคลากรของบริษัทที่สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานได้ พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเขียนซอฟแวร์เอง เพื่อสร้างเทคโนโลยีที่ให้ความแตกต่างแก่ผลิตภัณฑ์และสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ สร้างตราสินค้าให้อยู่ในระดับโลก เพิ่มสัดส่วนการส่งออกให้กระจายไปทั่วภูมิภาค บริษัทได้นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียง การบริหารงานของบริษัท บาธรูมดีไซน์ จำกัด จากหลักที่ได้รับจากบิดาที่ได้บริหารธุรกิจแนวพุทธ ตลอดจนคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุ ขณะผู้นำทางธุรกิจของบริษัทปฏิบัติธรรม ณ สวนโมกข์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ภายหลังจากที่ได้รับการอุปสมบทจากวัดชลประทานรังสฤษฎิ์ จังหวัดนนทบุรี โดยมีหลักสามประการประกอบด้วย หนึ่งผลิตให้มาก สองใช้แต่พอดี สามเหลือช่วยผู้อื่น สามหลักการนี้ถ้าทำได้จะได้เป็นเศรษฐี ซึ่งไม่ได้หมายถึงความร่ำรวยแต่หมายถึงผู้ประเสริฐ นอกจากนี้ในการบริหารยังได้นำหลักอิทธิบาทสี่อันเป็นธรรมะเพื่อความสำเร็จในทุกเรื่องมาปรับใช้ คือ ฉันทะ วิระยะ จิตตะ วิมังสา ฉันทะ คือการทำงานด้วยความรัก เพราะงานออกแบบเป็นงานที่ผู้นำทางธุรกิจรักที่จะทำ ถึงแม้จะไม่ได้สำเร็จการศึกษาทางด้านการออกแบบมาโดยตรง วิริยะ คือความพากเพียร จิตตะ คือการเอาใจใส่ตลอดเวลา วิมังสา คือการหมั่นทบทวนว่าผลที่ได้เป็นอย่างไร จะต้องมีการปรับปรุงอะไรบ้าง

ขณะที่การบริหารธุรกิจแนวพุทธจะเน้นการบริหารแบบพอดี พอใจในสิ่งที่ตนมี ทำธุรกิจในรูปแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่สร้างหนี้เกินความจำเป็นโดยนำเงินหมุนเวียนที่ได้จากกำไรมาขยายธุรกิจ เมื่อนำมาปรับใช้กับธุรกิจที่ทำอยู่จึงทำให้ไม่มีหนี้สูญเพราะใช้หลักการบริหารการเงิน หนี้สินต่อทุนต้องไม่เกินหนึ่ง หรือต้องมีหนี้ไม่เกินทุนทั้งหมดที่มีอยู่ เมื่อเป็นเช่นนี้เศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นเรื่องเดียวกันกับการบริหารแนวพุทธ เพราะมีความสอดคล้องและลงตัวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอยู่แล้ว การทำงานควรเน้นความสุข กำไรที่ได้จากการทำงานก็คือความสุข เป็นความสุขที่เกิดจากใจ ความสุขที่เกิดจากความพอเพียง การทำงานและการพักผ่อนเป็นเรื่องเดียวกัน ความสุขสามารถสร้างจากการทำงานได้ทุกวัน

จะเห็นได้ว่าผู้นำทางธุรกิจของบริษัทนี้ได้ใช้พุทธธรรมมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ดำเนินธุรกิจค่อนข้างมาก กล่าวคือเน้นการพึ่งตนเองทางวัตถุให้ได้ มีความสุขในการทำธุรกิจตามอัตภาพ มีความเจริญก้าวหน้าทางคุณธรรมและเน้นการลด ละ เลิก สิ่งยั่วกิเลสให้หมดสิ้นไป ตลอดจนเพิ่มพูนความดีด้วยการเป็นผู้ให้

การทำงานด้วยใจรักของผู้นำทางธุรกิจของบริษัทนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรักการออกแบบ ทำให้บริษัทมีความโดดเด่นในด้านการออกแบบและได้รับรางวัลนานาชาติในระดับโลกเป็นจำนวนมาก ทำให้บริษัทเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมระดับโลกด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่มีการออกแบบการใช้งานพร้อมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ล้ำหน้า ผลผลิตที่ได้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงเป็นที่นิยมของตลาดระดับบน จึงทำให้ธุรกิจมีรายได้ดีโดยมีความมุ่งมั่นที่จะให้สิ่งที่ดีที่สุดกับพนักงาน ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม มีรายได้แบบพอเพียงเพื่อขยายกิจการและดำเนินธุรกิจได้แบบยั่งยืน โดยมีเป้าหมายของการบริหารธุรกิจเพื่อประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น ในการทำธุรกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง บริษัทได้ตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ก่อนเสมอไม่ว่าผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงาน คู่ค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ชุมชน และสังคม เน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมเป็นหลัก ด้วยความสำนึกรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น

(2) แนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริษัทตระหนักถึงสิ่งที่จะคืนให้ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน คู่ค้า และสังคม ด้วยสำนึกรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ทางธุรกิจด้วยความจริงใจ เพราะการบริหารองค์กรในแนวพุทธและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะทำให้มีความสุขด้วยกันทุกฝ่าย โดยไม่จำเป็นว่าสิ่งตอบแทนจะต้องเป็นเงินและทรัพย์สินเสมอไป จึงมีแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังนี้

(2.1) การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน ใช้หลักการรักผู้อื่นซึ่งเป็นหัวใจของทุกศาสนา ผู้นำทางธุรกิจมีความคิดเห็นว่าเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานคือคนในครอบครัว ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ บริษัทไม่ได้เพิ่มรายได้ให้กับผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะช่วยบริหารให้พนักงานมีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำลง ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีสมุดบันทึกรายรับรายจ่าย จัดประกวดการวางแผนการใช้จ่ายเงิน โดยดูจากสมุดบันทึกรายรับรายจ่ายว่าผู้ใดสามารถลดรายจ่ายได้มากกว่ากันจะได้รางวัล นอกจากนี้ยังมีข้าวและน้ำพริกให้ผู้ปฏิบัติงานรับประทานโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายทุกวัน มีน้ำดื่มสมุนไพรจำหน่ายแก้วละ 2-5 บาท มีอาหารขายถุงละ 10 บาท (ข้อมูลในปี พ.ศ. 2552) ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่จะซื้อกลับไปรับประทานที่บ้านด้วย ด้านสวัสดิการที่ได้ทำอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ อาทิ การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานถึงระดับปริญญาโท ทุนการศึกษาแก่บุตรของพนักงานตั้งแต่อนุบาลถึงปริญญาตรี มอบเงินช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่เสียชีวิตให้กับบิดามารดาหรือญาติ รวมถึงค่าเล่าเรียนของบุตร มีสวัสดิการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่กฎหมายได้กำหนดไว้ เช่น สวัสดิการอาหารกลางวัน ตรวจสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมตรงตามเวลา รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีที่เอื้อต่อการทำงาน

(2.2) การส่งเสริมความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน บริษัทสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมวิจัยและพัฒนาในแต่ละหน่วยงานเพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง ทำให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ด้วยการมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตและขั้นตอนการผลิตต่างๆ ด้วยผู้ปฏิบัติงานเอง นอกจากนี้ยังได้ส่งเสริมคุณธรรมด้วยการดำเนินงานภายใต้หลักคุณธรรมและจริยธรรม เช่น การรักษากฎหมายและบรรทัดฐานของสังคม ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อชื่อเสียงของบริษัท ให้ความเคารพผู้อื่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ด้วยกิจกรรมการส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการใช้คุณธรรมนำชีวิต สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเป็นผู้ให้ เช่น การให้ผู้ปฏิบัติงานไปช่วยเหลือผู้อื่น หรือแม้กระทั่งการทำบุญ โดยบริษัทจะมีตู้สำหรับให้พนักงานบริจาคทำบุญ ถ้าพนักงานรวมกันทั้งหมดทำบุญด้วยเงินจำนวนเท่าใด บริษัทจะเพิ่มให้อีกหนึ่งเท่าตัวแล้วจึงนำไปทำบุญต่อ ทั้งนี้เพราะต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับความสุขจากการเป็นผู้ให้ พร้อมกับการทำงานอย่างมีความสุขและได้รับผลตอบแทนจากการทำงานเป็นอย่างดี จึงทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อตอบแทนบริษัท

(2.3) การปฏิบัติต่อลูกค้าหรือคู่ค้า ใช้หลักความซื่อสัตย์ ส่งมอบสินค้าคุณภาพที่ดีสอดคล้องกับความต้องการ ด้วยมาตรฐานการผลิตระดับโลก สามารถตรวจสอบหรือวัดความพึงพอใจของลูกค้าด้วยบริการรับเรื่องร้องทุกข์และข้อเสนอแนะตลอด 24 ชั่วโมง มีบริการติดตามตรวจสอบสินค้าที่จำหน่ายไปให้ลูกค้าแล้วอย่างสม่ำเสมอทุก 6 เดือน ตลอดระยะเวลา 3 ปี โดยบริษัทจะส่งพนักงานไปตรวจสอบคุณภาพสินค้าแม้ว่าลูกค้าจะมิได้ร้องขอ มีการให้ทดลองใช้โดยไม่ต้องชำระเงินก่อนซื้อ ทำข้อตกลงที่เป็นธรรมระหว่างบริษัทกับคู่ค้าทุกราย ให้คู่ค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ความสำคัญกับลูกค้าที่เท่าเทียมกันทุกราย ให้ความร่วมมือเป็นเครือข่ายกับคู่ค้า ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและแบ่งปันความรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจร่วมกัน การมีเครือข่ายอย่างกว้างขวางช่วยให้มีที่ปรึกษามาก สามารถขอรับการสนับสนุนในด้านต่างๆ ที่อาจจะมีในอนาคตได้โดยไม่ยาก

(2.4) การปฏิบัติต่อชุมชน สังคม โดยเฉพาะกับผู้ด้อยโอกาสและผู้ยากไร้ หลักการบริหารแบบพุทธภายใต้หลักการนี้ บริษัทได้จัดสรรผลกำไรร้อยละ 5-10 ของแต่ละปีสำหรับการนำไปช่วยเหลือสังคมและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม มีโครงการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานของบริษัททำงานอาสาเพื่อชุมชน โดยอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งไปสร้างสายใยรักบ้านเกิด เนื่องจากบริษัทรับสมัครพนักงานในบริเวณชุมชนโดยรอบมาทำงานกับบริษัทเป็นจำนวนมากด้วย มีการมอบทุนการศึกษาให้แก่สถานศึกษาในชุมชน ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในชุมชนและเผยแพร่ธรรมะ นอกจากนั้นผู้นำองค์กรธุรกิจยังชักชวนเพื่อนร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานทำโครงการช่วยเหลือชาวเขา โครงการสร้างถาวรวัตถุ เช่น สำนักสงฆ์ วัด เมรุ และโรงเรียน โดยบริษัทมีนโยบายอย่างชัดเจนที่จะสร้างโรงเรียนหรือกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปีละ 1 โครงการ ด้วยการมีเจตนาแน่วแน่ต่อการสนับสนุนด้านการศึกษาแก่เด็กชาวเขานี้เอง ผู้นำองค์กรธุรกิจจึงได้ศึกษาต่อทางด้านครุศาสตร์เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำหน้าที่เป็นครูดอยอย่างสมบูรณ์แบบต่อไปในอนาคต โดยตั้งใจจะสอนทุกรายวิชาด้วยตนเอง โครงการส่งเสริมอาชีพชาวบ้านและช่วยเหลือด้านสาธารณสุขในถิ่นทุรกันดาร รวมทั้งได้ศึกษาเพิ่มเติมด้านการเกษตรที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพราะตั้งใจว่าจะใช้ความรู้ทางด้านเกษตรที่ได้เรียนเพิ่มเติมไปแนะนำชาวบ้าน เพื่อให้ชาวบ้านมีความรู้เพื่อทำอาชีพทางการเกษตรที่ถูกวิธี ซึ่งจะส่งผลต่ออาชีพและรายได้ที่ยั่งยืนของพวกเขา

(2.5) การพัฒนาองค์กรเพื่อให้ก้าวไปสู่ระดับสากลมากขึ้น บริษัทได้เน้นนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อโลกและสิ่งแวดล้อม (Global corporate responsibility: GCR) เป็นหลักปฏิบัติด้วยความสมัครใจ เพราะถือเป็นเรื่องสำคัญที่ใกล้ตัวทุกคน ทุกประเทศจะต้องช่วยกัน มิใช่เป็นการทำตามกระแสแต่ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างจริงใจช่วยให้บริษัทได้รับการยอมรับในด้านนี้ ประกอบกับการที่บริษัทเป็นผู้นำนวัตกรรมห้องน้ำของโลกที่มีความโดดเด่นในมิติการริเริ่มในเรื่องสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมตลอดจนการมีผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง โดยพัฒนาสินค้าให้มีการออกแบบและการใช้งานที่ตรงตามรสนิยมและการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคยุคใหม่ ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั่วโลก ทั้งนี้บริษัทมีการพัฒนาองค์กรและบุคลากรเพื่อนำไปสู่การสร้างสินค้าหรือบริการ โดยได้ลงทุนพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนามากกว่า 30 คน เพื่อออกแบบให้มีสินค้ามีความโดดเด่น อาทิ อ่างอาบน้ำวนอัจฉริยะ ระบบ I-spa ที่มีหน้าที่การทำงานมากกว่า 20 อย่าง เช่น ระบบคำนวนแคลอรี่ของผู้ใช้ ระบบ I-command ที่สามารถเปิดอ่างน้ำวนทางโทรศัพท์ วัสดุอะคริลิกเรืองแสงอัจฉริยะ ที่ได้คิดค้นขึ้นเป็นครั้งแรกในโลก และได้นำมาประยุกต์ใช้กับสินค้าของบริษัท ขณะเดียวกัน บาธรูมดีไซน์ได้มุ่งตอบแทนสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่เล็งเห็นความสุขของลูกค้าที่พอใจกับสินค้าและบริการของบริษัท และความสุขของพนักงานทุกคน ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนจากการมีอัตราการขยายตัวและส่งออกเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 30 ระหว่างปี 2547-2552

(3) ทัศนคติต่อการทำกำไรและการเจริญเติบโตในรูปแบบเศรษฐกิจพอเพียงของบริษัท นโยบายหลักของบริษัทภายใต้การบริหารธุรกิจด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักอยู่สามข้อคือ **หนึ่ง** การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมระดับโลกด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่มีการออกแบบและหน้าที่ในการทำงานตลอดจนเทคโนโลยีที่ไม่เหมือนใคร เป็นเทคโนโลยีที่บริษัทมีความรู้และถนัด **สอง** ให้สิ่งที่ดีที่สุดกับพนักงาน ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และ**สาม** บริษัทต้องมีรายได้แบบพอเพียงเพื่อขยายกิจการและดำเนินธุรกิจได้แบบยั่งยืน บริษัทยังต้องการกำไรที่เป็นตัวเงิน แต่เป็นกำไรแบบพอเพียง คือกำไรในระยะยาว ขณะเดียวกันกำไรจะต้องนำมาซึ่งความสุข โดยความสุขที่แท้จริงไม่ได้มาจากการซื้อหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้นำขององค์กรธุรกิจและผู้ตามจำนวนมาก จึงมีเงินเหลือใช้ ถ้าใช้เงินน้อยก็จะเหลือมาก เหลือมากก็ให้ผู้อื่นได้มาก นอกจากนี้บริษัทยังเป็นศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงโดยผู้นำองค์กรธุรกิจเป็นวิทยากรให้ความรู้กับ K-bank สอนนิสิต MBA จุฬา ธรรมศาสตร์ มหิดล มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องด้วยการจัดให้มี On the job training จ้างที่ปรึกษาวิจัยและพัฒนาเพื่อคิดค้นนวัตกรรมภายในองค์กรโดยใช้ภูมิปัญญาไทย มีการส่งผลงานเข้าประกวดระดับโลกอย่างต่อเนื่องได้ 4 รางวัล ในระดับประเทศ 10 รางวัล (ข้อมูลในปี 2552)

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าบริษัทเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการจัดการความรู้ที่เกิดจากงาน ใช้วิธีการตัดสินใจและแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงาน มีการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างมีประสิทธิผลและเป็นรูปธรรม โดยที่บริษัทก็ยังสามารถทำกำไรเพื่อการขยายกิจการได้ บริษัทได้เลือกแล้วว่าจะบริหารธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพราะปรัชญาดังกล่าวสามารถถอดออกมาเป็นทั้งวิธีการ วิถีทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2563) บริษัทยังคงดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการออกแบบห้องน้ำและสุขภัณฑ์ที่ล้ำสมัย มีความสวยงามประหยัดน้ำ ประหยัดพลังงาน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และหลายชนิดออกแบบให้เป็นมิตรกับผู้สูงวัย ใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย แต่ไม่ประสงค์จะนำเอาหุ้นของบริษัทเข้าไปจำหน่ายในตลาดหลักทรัพย์เนื่องจากเกรงว่าจะถูกกดดันให้ต้องทำอัตรากำไรให้สูงกับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์ของบริษัทต้องการจะสร้างประโยชน์สุขให้แก่ทุกคนมากกว่าการขยายตัวทางธุรกิจและสร้างรายได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด

การเน้นการเป็นองค์กรแห่งความสุขจึงทำให้บริษัท บาธรูมดีไซน์ จำกัด มีระดับการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับเข้าใจและกำลังก้าวไปสู่การเข้าถึง โดยมีความแตกต่างคือยังมิใช่วิสาหกิจเพื่อสังคมเต็มรูปแบบ เพราะยังมีการนำกำไรไปขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง แต่การขยายกิจการดังกล่าวก็เป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งสังคมประเทศชาติ และโลกโดยส่วนรวม ด้วยเหตุดังกล่าวบริษัทนี้จึงได้รับรางวัลที่หนึ่งจากการประกวดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงประเภทธุรกิจขนาดกลางจากพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในปี 2554 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายที่ได้มีการจัดประกวดในลักษณะดังกล่าว โดยก่อนหน้าที่มีการประกวดในลักษณะนี้เป็นครั้งแรกได้รางวัลที่สองมาครั้งหนึ่งแล้ว

**4.8.2.2 บริษัท สยามแฮนด์ จำกัด** ที่มาของการทำธุรกิจของบริษัท สยามแฮนด์ ที่ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปจำหน่ายในตราสินค้า “แตงโม” ซึ่งมีสัญลักษณ์เป็นรูปชิ้นแตงโม อาจจะกล่าวได้ว่าเริ่มมาจากศูนย์ ทั้งนี้เพราะทั้งคุณอดิสร และคุณอมรา พวงชมพู ซึ่งเป็นสามีภรรยาและเป็นเจ้าของกิจการ เริ่มต้นทำธุรกิจตั้งแต่เมื่อครั้งทั้งสองยังเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยคุณอมรานั้นมีเชื้อสายคนจีนในประเทศไทย เกิดในกรุงเทพฯ เรียนอยู่คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ส่วนคุณอดิสรนั้นเรียนอยู่คณะนิติศาสตร์ เป็นชาวจังหวัดยโสธรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากเป็นบุตรคนแรกของครอบครัวที่มีโอกาสเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงคิดว่าไม่เป็นการยุติธรรมที่จะขอเงินทางบ้านเพื่อการศึกษา สิ่งที่ต้องขอจากทางบ้านคือค่าเล่าเรียน ส่วนค่าใช้จ่ายที่เหลือจะหาเอาเอง หลังจากที่ทั้งคู่พบกันในฐานะนักศึกษาได้เริ่มประกอบกิจการค้าเร่ตามงานต่างๆ หรือตามพื้นที่สาธารณะ โดยจำหน่ายสินค้าที่หลากหลายตั้งแต่บัตรอวยพร หนังสือ เสื้อยืด และอื่นๆ และได้พบว่าในการขายเสื้อยืดสามารถจำหน่ายได้ทั้งปีโดยไม่มีฤดูกาลเหมือนหนังสือหรือบัตรอวยพร รวมทั้งการนำไปจำหน่ายก็สามารถทำได้โดยสะดวก แต่ปัญหาสำคัญอยู่ที่ว่าจะสามารถหาเสื้อยืดที่มีการออกแบบที่น่าสนใจและมีคุณภาพดีจากตลาดค้าส่งได้อย่างไร ดังนั้นทั้งคู่จึงเอาแบบเสื้อจากสินค้านำเข้าไปดัดแปลงแล้วนำไปพิมพ์บนเสื้อยืดทอธรรมดา นับเป็นครั้งแรกที่ได้เปลี่ยนสถานภาพจากผู้ค้าเร่มาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเอง จากการผลิตดังกล่าวจึงต้องไปจ้างกลุ่มผู้ผลิตจนรู้จักกันดี โดยผู้ผลิตเหล่านี้ได้ชวนทั้งสองคนมาร่วมทำธุรกิจผลิตเสื้อยืดด้วยกัน โดยทั้งหมดมี 7 คน ที่เคยมีโรงงานขนาดเล็กในจังหวัดขอนแก่น พากันย้ายมาตั้งโรงงานในกรุงเทพฯ โดยทั้งหมดตั้งชื่อธุรกิจของเขาว่า “Why Japan” หรือทำไมจะต้องซื้อจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งสามารถส่งไปขายในประเทศญี่ปุ่นได้ด้วย โดยมีคุณภาพดีเทียบเคียงได้กับสินค้าของประเทศญี่ปุ่นเอง หลังจากประสบความสำเร็จในการส่งสินค้าไปจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นได้ติดต่อกัน 4 ปี จึงสร้างโรงงานใหม่ของตนเองที่มีชื่อว่า “Siam Hands” ซึ่งมีความหมายว่าผลิตภัณฑ์จากฝีมือชาวสยาม (คนไทย) ในปี พ.ศ. 2532 ซึ่งเมื่อเริ่มต้นจากศูนย์ จำเป็นต้องกู้เงินมาลงทุนเป็นจำนวนมาก และช่องทางจำหน่ายก็มีห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก

เมื่อเกิดวิกฤตต้มยำกุ้งในปี 2540 ก็ประสบปัญหาดอกเบี้ยจากหนี้สินเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่สินค้าส่วนใหญ่ที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้า บริษัทจำเป็นต้องให้สินเชื่อระยะยาวตามธรรมเนียมปกติของการจำหน่ายด้วยช่องทางนี้ เมื่อธนาคารทวงหนี้จึงตัดสินใจหยุดชำระหนี้หนึ่งปี เนื่องจากมีพื้นฐานความรู้ทางกฎหมายจึงค่อนข้างแน่ใจว่าธนาคารจะไม่ฟ้องล้มละลายเพราะไม่คุ้มค่าที่จะทำเช่นนั้น บทเรียนที่ทั้งสองได้รับคือไม่ควรให้ความไว้วางใจกับระบบทุนนิยม ภายหลังจากใช้หนี้หมดภายในปี 2545 ก็ไม่คิดจะกู้เงินจากภายนอกมาลงทุนอีกเลย ขณะเดียวกันก็ไม่ต้องการพึ่งตลาดที่เป็นห้างสรรพสินค้าอีกต่อไป แต่ไปสร้างแหล่งจำหน่ายกว่า 2,000 แห่งทั่วประเทศ โดยถือว่าพวกเขาคือลูกค้าคนสำคัญ ขณะเดียวกันบริษัทก็เปิดร้านแตงโมในฐานะเป็นร้านค้าตัวอย่างเพื่อให้ลูกค้าส่งของบริษัทอีก 2,000 แห่งทั่วประเทศนำไปใช้เป็นแนวทาง ทำให้สินค้าของบริษัทไม่มีปัญหาในด้านการตลาดอีกต่อไป แม้ในยามที่ประเทศประสบปัญหาการส่งสินค้าออกไปจำหน่ายต่างประเทศ เนื่องจากต้นทุนสูงหรือภาวะเศรษฐกิจภายนอกซบเซา ที่ตั้งของบริษัทปัจจุบันอยู่ที่ 3, 34/4 หมู่2 ซอยเปี่ยมน้ำใจ ถนนปิ่นเกล้า-นครชัยศรี ตำบลหอมเกร็ด อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73110 โดยมีขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังต่อไปนี้

(1) การประยุกต์พุทธธรรมและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจเกิดจากการที่ผู้นำทางธุรกิจทั้งสองคนคุ้นเคยกับการปฏิบัติธรรมมาตั้งแต่เยาว์วัยและยังคงปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการทำความดีกับบุคคลอื่น โดยทั้งสองมีความเห็นว่าเมื่อประกอบการมีผลกำไรอันเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ก็เป็นหน้าที่ที่องค์กรจะแบ่งปันผลกำไรให้ผู้ร่วมงานทุกคน ศาสนธรรมสอนให้มองมนุษย์ทุกคนในแง่ดีและหลีกเลี่ยงที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง พุทธธรรมสอนให้รู้จักรักผู้อื่นและช่วยให้ผู้อื่นมีความสุขมากกว่าการคิดถึงกำไรที่เป็นตัวเงิน ผู้นำทั้งสองมีปณิธานแน่วแน่ว่าถ้าหากจะมีวิกฤตเกิดขึ้นอีกในอนาคตจะยอมรับการสูญเสียหรือขาดทุนด้วยตนเอง จะไม่ผลักภาระไปให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การลดค่าจ้าง เป็นต้น ความสำเร็จของธุรกิจไม่ควรวัดจากรายได้และกำไรเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องนับรวมถึงทุกคนที่ร่วมกันภายในองค์กรและสังคมภายนอกที่ได้รับผลดีจากความสำเร็จของกิจการ

คนงานของบริษัทส่วนใหญ่อพยพมาจากภาคอีสานเหมือนผู้นำทางธุรกิจฝ่ายชายและอยู่ร่วมกันอย่างพี่น้อง โดยผู้ปฏิบัติงานจะเรียกผู้นำฝ่ายชายว่า “พี่” ไม่เรียกว่า “เจ้านาย” หรือ “ผู้จัดการ” ความเป็น “พี่” ดังกล่าวในสังคมไทยหมายถึงการดูแลและเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของน้อง ขณะเดียวกันผู้นำทางธุรกิจฝ่ายชายก็ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างแก่ “น้องๆ” ด้วยการถือศีล 5 อย่างเคร่งครัด ทั้งผู้นำฝ่ายชายและหญิงจะบอก “น้องๆ” ว่าการมาร่วมงานกันเป็นการเปิดโอกาสให้ทำความดีเพื่อความสุขแก่ครอบครัวของพวกเขาเองและญาติพี่น้องที่ยังอยู่ที่บ้านในภาคอีสาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการมาทำงานทุกวันไม่เหมือนกับมาโรงงาน เพราะโรงงานเป็นเหมือนบ้านที่สองและเป็นการร่วมงานกับสมาชิกทุกคนในครอบครัว เมื่อถึงช่วงหยุดยาวประจำปีจะมีความรู้สึกเหมือนจากครอบครัวไประยะหนึ่ง

(2) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(2.1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ จากการที่ผู้นำทางธุรกิจฝ่ายชายได้เคยเดินทางไปดูงานในประเทศญี่ปุ่นได้เห็นโรงงานที่มีความสวยงาม จึงพยายามจัดให้โรงงานมีลักษณะสวยงามน่าทำงาน โดยบริเวณรอบจะจัดเป็นสวนด้านหนึ่งติดแม่น้ำ และผนังเป็นบานกระจกขนาดใหญ่ที่สามารถชมทิวทัศน์ภายนอกได้จากภายในโรงงาน มีระบบไอเย็นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความรู้สึกที่ผ่อนคลาย ทำให้บรรยากาศการทำงานเหมือนอยู่ในรีสอร์ทในวันหยุด แทนที่จะรู้สึกว่ากำลังทำงานอยู่ในโรงงาน นอกจากนั้นโรงงานยังจัดที่พักและอาหารราคาถูกสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เป็นโสด ส่วนผู้ที่มีครอบครัวจะย้ายออกไปอยู่บริเวณใกล้เคียงแต่ยังสามารถใช้บริการอาหารของโรงงานได้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับการฝึกให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยและไม่หยิบฉวยเอาของผู้อื่น จึงไม่ปรากฏว่ามีผู้ใดมีของส่วนตัวหายในโรงงานแห่งนี้เลย

(2.2) ค่าจ้างและสวัสดิการ บริษัทเริ่มธุรกิจโดยจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น แต่ได้รับหลักประกันว่าจะมีรายได้ไม่ต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำ ซึ่งหมายความว่าผู้ปฏิบัติงานจะได้รับรายได้ขั้นต่ำเป็นอย่างน้อยถ้าหากบริษัทไม่มีงานให้ทำมากพอ แต่ภายหลังบริษัทพบว่ามีวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบของการเย็บเสื้อผ้าบางอย่างมีมากเกินไป บางอย่างมีน้อยเกินไปเพราะจังหวะการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนไม่เท่ากัน ทำให้ได้ผลผลิตไม่ทันกับความต้องการของตลาด จึงมีแนวคิดที่จะจัดเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 10 คน เพื่อทำงานร่วมกัน ซึ่งเมื่อเริ่มเปลี่ยนเป็นกลุ่มละ 10 คน ผู้ที่เย็บได้เร็วก็คัดค้านเพราะเกรงว่าจะทำให้รายได้ของตนลดลง บริษัทจึงปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นยังดำเนินการด้วยระบบเก่าและให้กลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับกลางทดลองทำเป็นกลุ่มแต่ให้ใช้เครื่องจักรที่ใช้ในการเย็บที่ควบคุมโดยระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีออกมาจำหน่ายเป็นรุ่นแรกๆ ผลปรากฏว่าฝ่ายหลังได้ค่าจ้างโดยเฉลี่ยสูงกว่า ทำให้มีกลุ่มอื่นๆ ที่สนใจจะปฏิบัติตามเพิ่มขึ้น แต่ก็มีปัญหาที่ในแต่ละกลุ่มมีผู้ทำงานที่ช้ากว่า จึงมีการจัดการกลุ่มใหม่คือให้ผู้ที่ทำงานเร็วมาอยู่ในกลุ่มที่ทำงานเร็วร่วมกัน และลดหลั่นไปตามลำดับ

ทำให้มีการทำงานเป็นกลุ่มทั้งโรงงานในที่สุด โดยมีทีมเย็บและทีมตัดที่แต่ละฝ่ายต่างมีกลุ่มทำงานของตน ตามมาด้วยทีมจัดหีบห่อ ทำให้ผลผลิตของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นและไม่มีผู้ใดเรียกร้องขอค่าแรงเพิ่มขึ้น เพราะทุกคนได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นตามผลงานของตน โดยที่สมาชิกในแต่ละทีมจะได้รับค่าจ้างเท่ากันทุกคน ทำให้การทำงานเป็นทีมมีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้น

ความเข้มแข็งในการบริหารกิจการของผู้นำทางธุรกิจฝ่ายชายทำให้เขาได้รับเลือกเป็นประธานหอการค้าจังหวัดนครปฐมและได้เข้าไปอยู่ในคณะกรรมการแรงงานระดับประเทศ เมื่อเกิดวิกฤตน้ำมันราคาเพิ่มสูงขึ้นมากในปี 2549 ทำให้ต้นทุนการผลิตและค่าครองชีพของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น จึงมีการเรียกร้องให้ขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำ โดยจุดยืนของเขาถึงแม้จะเป็นผู้ประกอบการ แต่กลับสนับสนุนข้อเรียกร้องของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเห็นว่านายจ้างจะต้องเป็นผู้รับภาระแทนที่จะผลักภาระให้ลูกจ้าง ซึ่งบริษัทของเขาเองก็ต้องทำตามนั้นด้วย เป็นการแสดงจุดยืนถึงความห่วงใยในเรื่องรายได้และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานของผู้นำทางธุรกิจของบริษัท ดังนั้นจึงน่าจะเป็นหลักประกันได้ว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทนี้ย่อมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศอย่างแน่นอน

(2.3) การสื่อสารและภาวะผู้นำ ความเห็นอกเห็นใจกับผู้ที่อ่อนด้อยกว่าเป็นคุณสมบัติของผู้นำทางธุรกิจทั้งสอง (ชายและหญิง) ซึ่งในสมัยที่ยังเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้เคยเป็นนักกิจกรรมเคลื่อนไหวเพื่อผู้ด้อยโอกาสมาตลอด โดยที่ทั้งสองมีความเป็นกันเองและสามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยทั้งสองพยายามให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานและปัญหาส่วนตัว การกระทำลักษณะนี้ไม่เฉพาะแต่ระดับผู้ปฏิบัติงาน แต่ระดับผู้ทำหน้าที่ควบคุมงานก็ได้รับการแนะนำให้ปฏิบัติตนเหมือนกับที่พวกเขาบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เพราะทุกคนล้วนแต่ย้ายมาจากต่างถิ่นจึงควรดูแลกันเหมือนพี่เหมือนน้อง แต่ขณะเดียวกันทุกคนก็ต้องมีความรับผิดขอบต่องานในหน้าที่

ผู้นำทางธุรกิจทั้งสองต่างมีท่าทีและใช้ภาษาที่สุภาพกับทุกคนจนเป็นที่ประทับใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่เคยใช้ถ้อยคำหยาบคายมีท่าทีแข็งกระด้างเมื่อเข้ามาทำงานในโรงงานแห่งนี้ทำให้รู้สึกได้เองว่าตนเองสมควรจะเปลี่ยนบุคลิก และนี่เองที่ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานที่บริษัทนี้เสมือนเป็นบ้านแห่งที่สองและผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคนเป็นเหมือนพี่น้องร่วมกัน

(2.4) กฎระเบียบภายในองค์กร ถึงแม้จะมีผู้ปฏิบัติงานประมาณ 600 คน ในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นปีที่ศึกษา องค์กรแห่งนี้ไม่มีผังแสดงโครงสร้างการบริหารเนื่องจากใช้ความเป็นพี่น้องในการบริหารงานภายในองค์กร ในองค์กรไม่มีการจัดทำเส้นทางอาชีพเพราะทุกคนอยู่ในระดับสูงสุดของสมรรถนะที่พวกเขามีเพราะเป็นงานที่ต้องอาศัยฝีมือของพวกเขาทุกคน ผู้ปฏิบัติงานที่เย็บผ้าได้เก่งอาจจะมีรายได้สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานเหนือกว่า ดังนั้นถ้าหากเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นทำให้พวกเขาได้เงินเดือนลดลง ผู้ที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวอาจจะไม่ต้องการเช่นนั้น การที่ไม่มีกฎระเบียบตายตัวภายในองค์กรที่บริหารงานแบบพี่น้องมิได้หมายความว่าเป็นองค์กรที่ไม่มีระเบียบ เนื่องจากทุกคนมีวินัยและความรับผิดชอบในการทำงาน นอกจากนั้นยังผูกพันด้วยความรักองค์กรจากผู้นำขององค์กรธุรกิจทั้งสอง

3. กิจกรรมทางสังคมและอื่นๆ ในขณะที่มีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำผลงานอย่างมีประสิทธิภาพและผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง บริษัทก็มีกิจกรรมในเชิงสังคมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากผู้นำธุรกิจฝ่ายหญิงเคยปฏิบัติธรรมกับพระอาจารย์ในวัดในภาคเหนือ หลังจากพระอาจารย์มรณภาพบริษัทได้เข้าไปช่วยพัฒนาวัดและบูรณะพื้นที่อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และยังช่วยพัฒนาชาวเขาในบริเวณใกล้เคียงอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อเกิดความไม่สงบในสามจังหวัดภาคใต้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 บริษัทโดยผู้นำทางธุรกิจฝ่ายสตรีได้ขอพบกับแม่ทัพภาคที่ 4 จัดทำโครงการ “เสื้อผ้าเพื่อสันติภาพ” โดยเริ่มดำเนินการในพื้นที่สีแดง (พื้นที่ที่มีการปฏิบัติการรุนแรง) โดยสอนการเย็บเสื้อผ้าให้แก่สตรีมุสลิม พร้อมทั้งมอบจักรเย็บผ้าให้เพื่อเป็นการเริ่มต้นการผลิตและมีการบริจาคพื้นที่ในหมู่บ้านเพื่อตั้งโรงงานและเป็นสาขาหนึ่งของบริษัท โดยได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเหมือนกับผู้ปฏิบัติงานในโรงงานหลักในจังหวัดนครปฐม พร้อมกับใช้โรงงานนี้เพื่อขยายฐานการผลิตต่อไป เป็นการช่วยเหลือสังคมและประเทศชาติในการลดความรุนแรงจากปัญหาความขัดแย้งโดยการพัฒนาได้อีกทางหนึ่ง

ส่วนผู้นำองค์กรธุรกิจฝ่ายชายในฐานะเป็นประธานหอการค้าจังหวัดนครปฐมได้เสนอต่อหอการค้าแห่งประเทศไทยให้ทำโครงการหนึ่งไร่หนึ่งแสน เพื่อฝึกสอนเกษตรกรให้รู้จักใช้ที่ดินเพียง 1 ไร่ ที่สามารถจะทำการเกษตรที่จะทำให้มีรายได้ถึงปีละ 1 แสนบาท ซึ่งถ้ามีมากกว่า 1 ไร่ ก็จะสามารถหารายได้จากที่ดินของตนเพิ่มขึ้นตามสัดส่วน ซึ่งถือได้ว่าเป็นรายได้ที่ดีสำหรับเกษตรกร โดยผู้นำธุรกิจฝ่ายชายได้ทำการศึกษา ทดลองปฏิบัติ และเป็นวิทยากร นำพาเกษตรกรที่เข้ารับการอบรมทำการปฏิบัติด้วยตนเอง นับเป็นการสะท้อนความห่วงใยและความพยายามช่วยแก้ปัญหาสังคมของเขา

จะเห็นได้ว่าถึงแม้บริษัท สยามแฮนด์ จะไม่ได้กล่าวถึงปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเลย แต่การปฏิบัติตนเป็นพุทธมามกะอย่างเคร่งครัดโดยผู้นำทางธุรกิจทั้งสองเห็นได้ว่าเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนั้นยังส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติธรรมด้วย และได้เผื่อแผ่ไปถึงผู้นับถือศาสนาอื่นด้วยโดยเฉพาะชาวมุสลิมในสามจังหวัดภาคใต้ เป็นการทำธุรกิจเพื่อช่วยลดปัญหาในสังคมอย่างแท้จริง จึงถือได้ว่าเกินเกณฑ์ปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงระดับเข้าใจและก้าวไปสู่การเข้าถึง บริษัท สยามแฮนด์ ไม่เคยส่งผลงานเข้าประกวดการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับภาคธุรกิจ อีกทั้งไม่มีความคิดที่จะนำธุรกิจของพวกเขาเข้าตลาดหุ้น แต่เชื่อแน่ว่าจากแนวทางปฏิบัติที่เห็นได้ชัดสะท้อนว่าการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับเข้าใจ และกำลังก้าวไปสู่เข้าถึงอย่างแน่นอน ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2563) ธุรกิจของบริษัทยังคงดำเนินต่อไปด้วยดี

**4.9 ข้อสังเกตจากกรณีศึกษา**

จะเห็นได้ว่าทั้งสี่กรณีศึกษามีอยู่กรณีเดียวคือ บริษัท APCS ที่มีการจดทะเบียนเพื่อจำหน่ายหุ้นกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เหลือไม่มีแห่งใดเลยที่จะจดทะเบียนดังกล่าว เหตุผลที่สำคัญก็คือไม่ต้องการถูกกดดันให้ต้องทำกำไรเป็นตัวเงินให้กับผู้ถือหุ้น อีกทั้งไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรีบเร่งขยายกิจการด้วยการกู้เงินจากธนาคารหรือเพิ่มหุ้น โดยทั้งบริษัท บาธรูมดีไซน์ และบริษัท สยามแฮนด์ นั้นต่างคิดถึงความสุขของทุกคนมากกว่ากำไรที่เป็นตัวเงิน ที่พึงตั้งเป็นข้อสังเกตก็คือ การเน้นแสวงหาความสุขอันเป็นส่วนหนึ่งของกำไรของกิจการนั้น มีความลึกซึ้งกว่าความคิดการทำธุรกิจในตะวันตก ถึงแม้จะคิดแบบภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ (Servant leadership) เพราะแนวคิดแบบตะวันตกนั้นไม่อธิบายแรงจูงใจว่าภาวะการเป็นผู้นำที่เป็นผู้รับใช้นั้นมีเหตุผลใด แต่ส่วนใหญ่จะอธิบายในแง่ของการเพิ่มผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสามารถในการแข่งขัน แต่ก็มิได้อธิบายเช่นนั้นหรือมีหลักประกันว่าจะเป็นเช่นนั้น แต่เชื่อว่าน่าจะเป็นเช่นนั้นเพราะมีหลักฐานเชิงประจักษ์ในหลายกรณี ดังนั้นการอธิบายแบบตะวันตกจึงเป็นเรื่องของกฎกติกา (Rule based) กล่าวคือ ถ้าต้องการจะเป็นผู้นำที่เป็นผู้รับใช้จะต้องทำอะไรบ้าง แต่ในกรณีการประยุกต์พุทธธรรม หรือปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับธุรกิจนั้นเหตุผลสำคัญก็คือเพื่อประโยชน์สุข คือการสร้างประโยชน์และความสุขให้แก่ผู้อื่น ขณะเดียวกันในฐานะที่เป็นผู้ให้ก็จะได้รับความสุขใจเป็นการตอบแทนไปด้วย เป็นการยากที่จะอธิบายคุณค่าดังกล่าวให้กับบุคคลที่มีค่านิยมว่า การกระทำใดๆ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนเป็นการกระทำที่มีเหตุผล ซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างไปจากนี้ที่ปรากฏอยู่ในคำสอนของพุทธธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นผู้ที่ศึกษาจากความคิดตะวันตกจะต้องเข้าใจประเด็นเหล่านี้ประกอบด้วย มิฉะนั้นจะหลงเอาทั้งสองเรื่องไปผสมกันซึ่งมีพื้นฐานความคิดที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ถึงแม้วิธีปฏิบัติในบางเรื่องจะดูคล้ายกันก็ตาม