

**ภาคผนวก ข**



คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ข้อคำถามในการสัมภาษณ์

งานวิจัยเรื่อง ค่านิยมในการทำงานของคนไทย ในทัศนะของสมาชิกสถานิติบัญญัติแห่งชาติ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

วัน/เวลา/พ.ศ. ที่ให้สัมภาษณ์.....สถานที่.....  
 ชื่อและนามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์..... อายุ.....  
 การศึกษา..... ตำแหน่งงาน.....  
 องค์กรที่สังกัด..... ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ส่วนที่ 2 ทัศนะเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานของคนไทย

1. ท่านคิดว่าคนไทยส่วนใหญ่ทำงานเพื่ออะไร? (เพราะเหตุใด)
2. แล้วการทำงานในภาพรวมของคนไทยยังยึดถือในเรื่อง ความมีอาวุโส และความมีวิทยุคุณวุฒิ ดังกล่าวอยู่มากน้อยเพียงใด? (อย่างไร) ลองยกตัวอย่างประกอบ
3. ท่านคิดว่าคนไทยยังยึดถือการทำงานแบบต่างตอบแทน (บุญคุณนิยม)หรือไม่? (เพราะเหตุใดจึงต้องมี ลองยกตัวอย่างประกอบ)
4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับคำกล่าวที่ว่า “คนไทยไม่สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี”? (เหตุใดจึงคิดเช่นนั้น)
5. ท่านมีทัศนะอย่างไร กับคำกล่าวที่ว่า “ในการทำงานปัจจุบัน คนไทยมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตนมากกว่าที่จะสนใจในเรื่องผลประโยชน์ขององค์กร และ สังคมโดยรวม”? (เพราะเหตุใด) (ลองยกตัวอย่างประกอบ)
6. คนไทยมีแนวโน้มที่จะยอมรับในอำนาจที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา จากตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน หรือไม่? (เพราะเหตุใด)
7. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ กับคำกล่าวที่ว่า “คนไทยรักสนุกในทุกเรื่อง แม้กระทั่งในเวลาทำงาน”? (เพราะเหตุใด)
8. จริงหรือไม่ที่คนไทยในปัจจุบันยังยึดหลักทางสายกลางในการปฏิบัติงาน?
9. จากประสบการณ์ของท่านคิดว่าคนไทยมีลักษณะการทำงานที่โดดเด่นเช่นไร?

10. โดยสรุปท่านคิดว่าค่านิยมในการทำงานของคนไทยแบบใดที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ? (เพราะเหตุใด) (ลองยกตัวอย่างประกอบ)
11. แล้วท่านจะมีแนวทางการแก้ปัญหาค่านิยมในการทำงานนั้นอย่างไร ?

### ส่วนที่ 3 ค่านิยมในการทำงาน

1. ท่านยึดหลักการใดในการปฏิบัติงาน ? (เพราะเหตุใด)
2. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนประสบความสำเร็จในการทำงาน ? (สำหรับตัวท่านเองและคนไทยส่วนใหญ่)
3. การได้รับการศึกษาจำเป็นกับท่านหรือไม่ ? และมีส่วนช่วยให้สามารถทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ ? (เพราะเหตุใด)
4. ในทัศนะของท่าน ความมีอาวุโส หรือความมีวุฒิ ในการทำงานยังเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่? (เพราะเหตุใด)
5. ในการทำงานของท่านยึดหลักเรื่องความอิสระในงานเพียงใด ? (เพราะเหตุใด)
6. ท่านคิด การมีพรรคพวกเพื่อนฝูง ยังเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานหรือไม่ ? (เพราะเหตุใด) แล้วการทำงานของคนไทยยังยึดเรื่องนี้อยู่หรือไม่ ? (เพราะเหตุใด)
7. ในกรณีที่ต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งหรือเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานหรือกับหน่วยงานอื่น ท่านคิดว่าคนไทยจะมีวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างไร ? (เพราะเหตุใด)
8. ท่านคิดว่าการใช้อำนาจอย่างเด็ดขาดในการทำงาน จำเป็นหรือไม่ ? (เพราะเหตุใด)
9. สำหรับท่านแล้วความสนุกในการทำงานยังมีความจำเป็นหรือไม่ ?
10. เป้าหมายสูงสุดในการทำงานของท่านคืออะไร ?

### ข้อมูลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์เจาะลึก

จากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ เกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานของคนไทย และ  
ค่านิยมในการปฏิบัติงาน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูล	เพศ	อายุ	การศึกษา	อาชีพ	ประสบการณ์ ในการทำงาน
นาง ก.	หญิง	59	ปริญญาเอก	นักวิชาการ/ผู้นำ องค์การไม่แสวงหา ผลกำไร	28
นาย ข.	ชาย	64	ปริญญาเอก	อดีตข้าราชการ/ นักวิชาการอิสระ	35
นาย ค.	ชาย	46	ปริญญาเอก	นักการเมือง/ สื่อมวลชน	28
นาย ง.	ชาย	70	ประถมศึกษาปีที่ 4	เกษตรกร/ นักวิชาการท้องถิ่น (ปราชญ์ชาวบ้าน)	50
นาย จ.	ชาย	72	ปริญญาตรี	อดีตนายทหาร/ นักการเมือง	40
นาย ฉ.	ชาย	63	ปริญญาตรี	นักธุรกิจ	32
นาย ช.	ชาย	57	ปริญญาเอก	อดีตนายตำรวจ/ นักวิชาการ/ นักการเมือง	30

#### ส่วนที่ 2 ทิศนะต่อค่านิยมในการทำงานของคนไทย

##### 1. คนไทยส่วนใหญ่ทำงานเพื่ออะไร ?

นาง ก: เพื่อมีรายได้ในการเลี้ยงชีพ หรือบางทีก็ทำเพราะเห็นว่างานนั้นมีความหมาย  
ต่อตนเอง และมีคุณค่าในตัวเอง

นาย ช: มีหลากหลายวัตถุประสงค์ อย่างวัตถุประสงค์เบื้องต้นก็คิดว่า คนทำงานเพื่อให้มีรายได้ อยากทำอะไรให้เกิดเป็นผลสำเร็จ เพราะเรื่องรายได้ก็เป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะสามารถทำให้เลี้ยงตนเอง รวมทั้งครอบครัวได้ หรือวัตถุประสงค์เบื้องปลาย คนก็คิดว่าชีวิตเกิดมามีสาระ และมีความหมายอะไรบางอย่างซึ่งการทำงานจะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ในส่วนนี้ได้

นาย ค: ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และ การอบรมสั่งสอนของครอบครัว (Socialization หรือ สังคมประกิด) และภูมิลำเนา (ภาค) คนบางคนทำงานเพราะเห็นว่าได้เงินเดือนมาก แต่พอทำจริงๆ กลับรู้สึกว่าการทำงานเป็นสิ่งที่หนักหนาสำหรับเขา ก็มักจะเลิกไปกลางคันอย่างนี้อยู่เสมอ เราพบลักษณะเช่นนี้บ่อยมากในคนไทย (ยกเว้นคนไทยที่มีเชื้อสายจีน ที่มักจะได้รับการอบรมสั่งสอนจากครอบครัวให้รู้จักอดทน หนักเอา เบาสู้ต้องงาน) ทำให้เรามักจะพบเสมอว่า คนไทยมักจะขาดความขวนขวายในการทำงาน มีลักษณะเป็นคนที่ไม่ต่อสู้กับปัญหา สิ่งใดทำไม่ได้ก็ทิ้งไปเสีย งานส่วนใหญ่โดยเฉพาะในระบบราชการ จึงขาดความต่อเนื่องอยู่เสมอ

นาย ง: ส่วนใหญ่คนในชุมชน จะทำงานเพื่อให้พอสำหรับเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว เพื่อให้ตนเองมีความมั่นคง เป็นอันดับแรกก่อน ไม่ได้หวังว่าต้องให้ร่ำรวย

นาย จ: คนไทยส่วนใหญ่ยังทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ

นาย ฉ: ผลประโยชน์ส่วนตัวคง เป็นอันดับแรก ๆ ที่ทุกคนนึกถึง ไม่ว่าจะเป็นคนชาติไหนอาชีพใด หากสามารถตอบสนองผลประโยชน์เบื้องต้นของตนเองสำเร็จคนบางคนก็อาจคำนึงถึงส่วนรวมหรือคนบางคนก็ไม่ก็มี

นาย ช: เป็นไปตามหลักของมาสโลว์ อันดับแรกต้องการเรื่องของวัตถุ เกียรติ การยอมรับ ฯลฯ

## 2. ลักษณะการทำงานที่โดดเด่นของคนไทย

นาง ก: คนไทยยังมีแนวคิดเกี่ยวกับงานในเชิงลบ ไม่ได้มองว่างานมีคุณค่าในตัวเอง คือคนจะมีความรู้สึกว่ามีค่าหรือมีค่าหรือไม่ ร่ำรวย มั่งคั่ง ก็ไม่จำเป็นต้องทำงานให้รู้สึกเหน็ดเหนื่อย แต่ก็ไม่ใช่ความคิดทั้งหมดของคนไทย แต่ส่วนใหญ่เป็นเช่นนี้โดยเฉพาะในสังคมแบบดั้งเดิมชนบท ทำให้คนไทยมีลักษณะของไม่ชอบงานที่ต้องเคร่งเครียด หรือ ทำงานหนักตลอดเวลา โดยมองว่าคนที่ทำงานลักษณะดังกล่าวเป็นคนมีกรรม

นาย ช: คนไทยมีลักษณะการทำงานที่สามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ดี รู้จักถ้อยทีถ้อยอาศัย เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็สามารถประนีประนอมกันได้ ไม่ต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างรุนแรงเหมือนคนชาติอื่น

นาย ค: การรู้จักเอื้ออาทรกับผู้อื่น การรู้จักตอบแทนบุญคุณ

นาย ง: การเป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำได้เป็นอย่างดี สามารถสวมบทบาทเป็นนักประสานได้อย่างมืออาชีพ หากเกิดความขัดแย้งในแทบทุกสถานการณ์ ซึ่งรวมไปถึงการรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาในการทำงาน ด้วย

นาย จ: ลักษณะที่โดดเด่นคือ การมีความสัมพันธ์ส่วนตัว และการเอื้ออาทรระหว่างกัน มีความโอบอ้อมอารีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมที่ดี เพราะทำให้การทำงานร่วมกันราบรื่นขึ้น และแต่ละคนก็รู้สึกไว้นื้อเชื่อใจกัน รู้สึกอบอุ่นเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน เช่น ทุกเช้า คนจะยกมือไหว้กันตามระดับความอาวุโส โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งชั้นยศ เงินเดือน เป็นต้น

นาย ฉ: คนไทยจะมีลักษณะของการมองโลกในแง่ดี มีความคิดสร้างสรรค์สูง สนุกสนานร่าเริง ไม่ค่อยเครียดกับงาน ความรับผิดชอบค่อนข้างน้อย ถ้าเทียบกับคนชาติอื่น

นาย ช: คนไทยเป็นคนที่มื่อิสระทางความคิดความอ่านสูงมาก ยากต่อการครอบงำทางความคิด และมีลักษณะ การรู้จักหลบหลีกสิ่งที่จะทำให้เกิดผลเสียให้กับตนเอง ดังคำกล่าวที่ว่า “คนไทยมักจะรักษาตัวรอด เป็นยอดดี”

### 3. ค่านิยมการทำงานแบบถือฐานานุรูปของคนไทย

#### 3.1 เรื่องความอาวุโส และประสบการณ์ในการทำงาน

นาง ก: คนไทยยังมีค่านิยมในการทำงานแบบยึดถือฐานานุรูปอยู่มาก โดยมองว่าความอาวุโสในความเชื่อของคนไทยนั้นมักจะมีคามหมายรวมไปถึง อายุ ความมีคุณวุฒิและวัยวุฒิในงานด้วย ในเรื่องนี้ซึ่งความเชื่อเช่นนี้ปลูกฝังในสังคมมาอย่างยาวนานตั้งแต่ในอดีตที่ยึดถือ เรื่องการจัดลำดับของชนชั้นทางสังคม (Hierarchy) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างบุคคล ลักษณะรูปธรรมของความเชื่อเรื่องนี้ เช่น คนที่มีตำแหน่งระดับล่างแต่มีอายุมาก ก็จะมีการจัดชั้นให้อยู่ในระดับสูงกว่าคนที่อายุน้อย หรือ หากเป็นเจ้าเก่าหรือเป็นผู้ตำแหน่งระดับสูง ก็จะได้รับ การยอมรับสูงกว่าบุคคลระดับทั่วไป หรือ ใครอยู่ในตำแหน่งงานนั้นมากกว่าก็ถือว่าอาวุโสมากกว่า การให้รางวัลหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคนเหล่านี้ก็ควรต้องได้รับการพิจารณาเป็นลำดับแรก

นาย ข: สังคมไทยยังยึดถือสิ่งเหล่านี้อยู่ระดับหนึ่ง (มาก ๆ ในหลายองค์กร และคนในชนบท) ซึ่งก็เป็นผลสำคัญมาจาก จากความเชื่อเรื่องเวรกรรมของคนไทยด้วย ทำให้คนส่วนใหญ่ของสังคมมีความเชื่อ ว่าคนเราเกิดมานั้นผลบุญหรือกรรมที่ทำได้จะเป็นสิ่งกำหนดสถานะให้อยู่ในที่ใดที่หนึ่งหรือลำดับใดลำดับหนึ่งทั้งนี้บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติตามสถานะนั้นให้ดีที่สุดจึงจะหลุดพ้นกรรมนั้น ดังนั้นเราจึงจึงมีคำกล่าว ที่ว่าแข่งเรือแข่งพายแข่งกันได้ แต่เรื่องบุญวาสนาแข่งกันไม่ได้ หรือ หากเป็นเจ้าเก่าหรือตำแหน่งระดับสูง ก็จะได้รับ การยอมรับสูงกว่า โดยวุฒิ การศึกษาก็เป็นส่วนหนึ่ง แต่ก็ต้องพิจารณาถึงความสามารถกับวุฒิการศึกษาด้วย ทั้งนี้หากมองลึก ๆ จะเห็นว่ายังมีการยึดถือเชิงอำนาจ และยังคงเป็นสังคมที่ยึดถือผู้ใหญ่ผู้น้อยด้วย

นาย ค: ในสมัยก่อนมีค่านิยมแบบนี้อยู่มาก คือ ดูว่าคนมีการศึกษาสูง และมีอาวุโสสูงจะสามารถทำงานได้ดีกว่าคนอื่น จนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร แต่พอมาถึงปัจจุบัน ใช้หลักความสามารถมากขึ้น จึงทำให้บุคคลที่มีความสามารถ ถึงแม้จะอายุน้อย แต่ก็ได้รับการยอมรับให้มาเป็นผู้บริหารได้

นาย ง: ผมมองว่าคนไทยส่วนใหญ่ก็ยังยึดถือเรื่องนี้อยู่ แม้แต่ในชุมชนของตนเอง หลักการเรื่องของการเคารพนับถือผู้มีอาวุโส (ผู้เฒ่าผู้แก่) ยังเป็นเรื่องสำคัญหากมีการประชุมหรือทำงานร่วมกัน ถือเป็นเรื่องที่ดีเพราะผู้ที่มีอาวุโสถือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สามารถให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆได้

นาย จ: เป็นลักษณะที่ดีของคนไทย เรื่องการยึดถืออาวุโสในการทำงาน เพราะการทำงานหากเราเรียนรู้จากผู้อาวุโส ผู้มีประสบการณ์มาก่อนย่อมเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการทำงานต่อไป

นาย ฉ: ปัจจุบันคนไทยยึดถือเรื่องนี้น้อยลง อย่างในองค์กรของผมเอง ผมเองจะเปิดโอกาสว่าผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องมีอายุมาก ไม่เกี่ยวกับการศึกษา แต่ผู้บริหารก็จำเป็นต้องเป็นคนที่มีประสบการณ์ในหลายๆด้าน ซึ่งคนในองค์กรผมก็คิดเช่นนั้น

นาย ช: ประเทศเอเชียทั้งหลายถืออาวุโสเป็นเรื่องสำคัญ รวมทั้งประเทศไทยด้วย ซึ่งปัจจุบันเรายังพบเห็นเรื่องการยึดถือความอาวุโสอยู่ในแทบทุกองค์กร ความอาวุโส ยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ อันดับแรกในการพิจารณาบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่ (โดยเฉพาะองค์กรในภาครัฐ) แต่ปัจจุบันระบบของเอกชนเริ่มให้ความสำคัญเรื่องดังกล่าวลดลง โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องความสามารถในงานมากกว่า

### 3.2 เรื่องของการศึกษาสูง

นาง ก: คนไทยส่วนมากในสังคมยังให้ความสำคัญกับการยกย่องผู้มีการศึกษาแบบไม่คำนึงถึงความรู้ที่แท้จริงอยู่ในเกือบทุกระดับ ทั้งในส่วนของการทำงานและวิถีการปฏิบัติในสังคม วัฒนธรรมของความเชื่อเช่นนี้เราก็มักจะได้เห็นในชนบทที่มักจะคาดหวังว่า เมื่อมีบุคคลใดได้รับการศึกษาระดับสูงแล้วกลับมาทำงานในชุมชน ก็จะได้รับการคาดหวังจากชุมชนว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูง จึงมักจะได้รับตำแหน่งผู้นำชุมชน หรือตำแหน่งหัวหน้าในงานที่มีขึ้นอยู่เสมอ

นาย ข: สังคมไทยยังยึดถือสิ่งเหล่านี้อยู่มาก คนไทยส่วนใหญ่ยังมองว่าการมีการศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้ตนเองมีโอกาสในการก้าวหน้าในงานมากขึ้น (ไม่ได้สนใจแก่นแท้ของการศึกษาเลย สนใจแต่ในเรื่องของปริญญาบัตร ใบเบิกทางสู่ความสำเร็จในองค์กร) สิ่งที่เป็นเครื่องยืนยันถึงค่านิยมนี้ก็คือทุกวันนี้เราจะพบว่า คนไทยแทบทุกองค์กรจะแห่กันไปเรียนปริญญาโท ปริญญาเอก อย่างมากมาย

นาย ค: ประเด็นนี้ผมว่าไม่ได้เฉพาะคนไทย ผมมองว่าเป็นทั้งสังคมไทยที่เชื่อว่า การมีการศึกษาสูงจะสามารถทำงานที่ดีกว่า ซึ่งต่างจากสังคมตะวันตกที่ให้ความสำคัญกับความสามารถที่มีอยู่ในงานนั้นอย่างแท้จริง เราจะเห็นว่าสังคมไทยมักจะคาดหวังว่าคนที่ เป็น ดีออกเตอร์ จะสามารถทำงานได้แทบทุกอย่าง การคัดสรรคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญคนเหล่านี้ก็ มักจะเป็นตัวเลือกแรกขององค์การเสมอ

นาย ง: ผมมองว่าคนไทยส่วนใหญ่ก็ยังยึดถือเรื่องนี้อยู่ แม้แต่ในชุมชนของตนเอง หลักการเรื่องของการเคารพนับถือผู้มีอาวุโส (ผู้เฒ่าผู้แก่) ยังเป็นเรื่องสำคัญหากมีการประชุม หรือทำงานร่วมกัน ถือเป็นวัฒนธรรมที่ดีเพราะผู้ที่มีอาวุโสถือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สามารถให้ คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ได้

นาย จ: คนส่วนใหญ่ในชุมชนของผม ไม่ได้ยึดถือในเรื่องการศึกษา และยังไม่ มั่นใจว่าคนที่จบการศึกษาสูง ๆ จะสามารถทำงานได้ดีกว่าคนที่มีการศึกษาน้อยกว่า เพราะจาก ประสบการณ์ได้เห็นเด็กที่เรียนจบและกลับมาในชุมชนแล้ว ไม่สามารถมีงานทำ และเมื่อมาทำงาน ในชุมชนไม่สามารถทำงานได้อย่างที่คนในชุมชนคาดหวัง จึงทำให้คนรุ่นหลังมีมุมมองต่อเรื่อง การศึกษาเปลี่ยนแปลงไป คนในชุมชนส่วนใหญ่ หันมาให้ความสำคัญ กับ เรื่องของการเรียนรู้ที่ เกิดจากประสบการณ์ ภูมิปัญญาของชุมชน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าความรู้ในระบบ

นาย ฉ: คนไทยยึดถือเรื่องนี้เป็นอย่างมากภาพรวมของคนในสังคมยังมองความ เก่งโดยละเอียดเรื่องความดีไป ซึ่งก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดวิกฤตการณ์ดังปัจจุบัน

นาย ช: เราปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจุบันเราก็ยังมีความเชื่อในเรื่องค่านิยมการทำงานที่ เน้นในเรื่องของการมีวุฒิการศึกษาเป็นเครื่องรับประกันสำหรับการทำงานอยู่ ค่านิยม ความเชื่อ เช่นนี้การศึกษาถูกปลูกฝังให้อยู่ใน ความเข้าใจของคนไทย ตั้งแต่หลัง รัชกาลที่ 4 และ 5 ที่มี แนวคิดเรื่องการเมืองปริญาเป็นเครื่องรับรองการเมือง ทักษะ ความรู้ ที่ได้จากการเล่าเรียนจาก สถาบันการศึกษา จึงทำให้คนในสังคมไทยมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ในระบบ เพื่อให้ได้ใบปริญญา เพื่อเป็นใบเบิกทางสู่อาชีพต่าง ๆ ได้ นับตั้งแต่นั้นมาคนไทยเริ่มให้ความสำคัญเรื่องของการเรียน สูงขึ้น (พร้อมกับการได้มาซึ่งปริญญาบัตร) จนกลายทำให้เกิดความเชื่อ และค่านิยมในสังคมไทย ว่าผู้ที่มีการศึกษา ผ่านการเรียนในระบบ (มีปริญญา) นั้นย่อมมีทักษะความรู้ ในการทำงาน มากกว่าผู้ที่ขาดในเรื่องดังกล่าวไป การเรียนในสถาบันทางการศึกษาเพื่อให้ได้ วุฒิการศึกษา ปริญญาบัตร จึงกลายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญกว่าความรู้ที่ได้อย่างแท้จริงไป ค่านิยมดังกล่าว ก่อให้เกิด ปัจจุบัน ธุรกิจประเภทการศึกษามากขึ้น ดังนั้นบุคคลที่ได้รับการศึกษาในปัจจุบัน ไม่ได้บอกถึงคุณภาพ ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลนั้นเลย แต่อย่างไรก็ตามโดยภาพรวม อย่างน้อยที่สุดบุคคลดังกล่าวก็น่าจะได้รับการขัดเกลาให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสังคมไทยในปัจจุบันนี้ก็ ยัง อยู่ในวงจรเช่นนี้อยู่ เราจะเห็นองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนยังยึดมั่นถึมมั่นกับเรื่องนี้

#### 4. ค่านิยมการถือสัมพันธส่วนตัว

นาง ก: คนไทยส่วนใหญ่ยังยึดถืออยู่ ยังคิดเรื่องบุญคุณ ความสัมพันธ์ต่างตอบแทน ความสัมพันธ์ส่วนตัว เส้นสาย เครือข่าย ความเกรงใจต่อกันอยู่ในระดับมาก แต่ในคนที่มีการศึกษาสูง มีแนวคิดเชิงก้าวหน้า ความคิดแบบนี้อาจลดน้อยลง ถ้ามองแนวโน้มจะพบว่าจากอดีตถึงปัจจุบันความคิดแบบนี้ลดลง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าน้อยลงจนเกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ การทำงาน ระบบความเชื่อนี้จะแฝงอยู่ในแทบทุกองค์การของไทยเป็นอีกหนึ่งโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (เป็นบรรทัดฐานที่มองไม่เห็น) นอกเหนือจากโครงสร้างขององค์การที่มีอยู่ และยากที่จะทำให้หายไปเพราะความเชื่อนี้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหลักของสังคม

นาย ข: เป็นคนไทยถูกปลูกฝังค่านิยมในเรื่องความกตัญญู ต่อผู้ที่มีบุญคุณ อันได้แก่ พ่อ แม่ พี่น้อง ครอบครัว โรงเรียน เพื่อนฝูง ที่ได้รับความอุปถัมภ์ค้ำชูมา ตั้งแต่เด็ก ซึ่งก็ถือเป็นเรื่องที่ดีทำให้รู้จักบุญคุณและเอื้ออาทรกันในสังคม ถือเป็นทุนทางสังคมของสังคมไทย แต่ระบบความเชื่อดังกล่าวก็มักจะผูกพันไปสู่วิถีการทำงานด้วย ซึ่งมันก็อาจขัดกับระบบการทำงานที่ต้องการความเป็นทางการและระบบคุณธรรม แต่สังคมไทยกลับหลอมรวมโครงสร้างแบบนี้รวมกันทำให้เกิดปัญหาเรื่องของการเล่นพรรคเล่นพวก เรื่องเส้นสาย บางครั้งทำให้เกิดการทับซ้อนกันของผลประโยชน์ส่วนตัวและส่วนรวม ซึ่งก็เป็นปัญหาประจำของสังคมไทย

นาย ค: ค่านิยมแบบนี้ยังคงมีอยู่ เพราะถือเป็นค่านิยมของชาวเอเชีย (Asian Value) ที่ต้องช่วยเหลือญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง คนรู้จัก ตอบแทน ผู้ที่มีพระคุณ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ดีถ้าใช้ในทางที่ดี โดยคำนึงถึงกฎเกณฑ์และบริบททางสังคม เช่น การตอบแทนพระที่เลี้ยงดูตนมาตั้งแต่เด็ก การตอบแทนบิดามารดา แต่หากค่านิยมนี้ถูกนำไปใช้ในทางไม่ดี ละเลยกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานของสังคมและองค์การ ก็เกิดผลเสียอย่างมากได้เช่นเดียวกัน เช่น การยึดถือพวกพ้องในการทำงาน แต่งตั้งพวกพ้องให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญโดยไม่คำนึงถึงความสามารถ เป็นต้น

นาย ง: ยังคงมีอยู่ เพราะคือวัฒนธรรมของคนไทย บุญคุณยังต้องตอบแทน เช่น ชาวบ้านมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ก็ถือเป็นบุญคุณที่มีต่อกัน ต้องตอบแทนกัน หรืออย่างการเลือกตั้ง หากได้รับเงินมาแล้ว ก็ต้องไปลงคะแนนให้ เพราะถือเป็นการตอบแทน ซึ่งอย่างหลังนี้ไม่ค่อยดีเท่าที่ควร

นาย จ: คนไทยยังถือความสัมพันธ์ส่วนตัวอยู่มาก โดยเฉพาะในระบบการเมืองเรื่องนี้กลายเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น หากต้องมีการตอบแทนบุญคุณระหว่างกันควรยึดถือผลประโยชน์ของชาติเป็นหลักกว่าหากทำเช่นนั้นแล้วชาติจะเสียหายหรือไม่

นาย ฉ: คนไทยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวในระดับมากอยู่ ที่เป็นเช่นนี้เพราะเรื่องดังกล่าวได้ถูกหลอมรวมจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทย แล้วคนไทยส่วนใหญ่ก็มักจะแยกไม่ออกระหว่างการทำงาน กับเรื่องส่วนตัว นี่ถือเป็นเรื่องที่สำคัญ

นาย ช: เป็นเรื่องปกติของคนไทย เราจะพบค่านิยมเช่นนี้ในแทบทุกองค์กร บางองค์กรถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นเกณฑ์ในการคัดคนเลยก็มี แต่องค์กรเอกชนเริ่มคำนึงถึงความสามารถมากขึ้นเริ่มมีระบบประเมินแบบที่เป็นมาตรฐาน เพื่อคัดคนที่เหมาะสม (แต่ลึก ๆ แล้ว ระบบการประเมินแบบนี้ก็กลายเป็นเครื่องรองรับความชอบธรรมของค่านิยมถือสัมพันธภาพออกไป)

### 5. ค่านิยมในการทำงานแบบปัจเจกบุคคล (รักอิสระ)

นาง ก: บางเรื่องนั้นคนไทยสามารถทำเป็นกลุ่มดีขึ้น อาจด้วยเงื่อนไขของแต่ละองค์กรทุกคนก็จะทำได้ แต่โดยทั่วไปแล้วคนไทยยังมีลักษณะการทำงานที่ค่อนข้างเป็นอิสระชน ไม่อยากให้ใครมาสั่งหรือครอบงำ โดยเฉพาะทางความคิด ความอ่าน (ความอิสระทางใจ) เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับคนไทย

นาย ช: ลักษณะการทำงานของคนไทยนั้นหากเป็นกลุ่มเดียวกันพวกเดียวกันจะสามารถทำงานรวมกันได้เป็นอย่างดี เพราะสังคมไทยมีการนับถือความเป็นผู้ใหญ่ผู้น้อย เป็นลักษณะแนวตั้ง ถ้าหัวหน้าทีมดี ทีมก็จะทำงานดีไปด้วย แต่ในทางกลับกัน หากมีลักษณะของคนที่ดีตำแหน่ง หัวหน้าที่ ไกลเคียงกัน หรือ ระดับเดียวกัน การร่วมมือ การประสานงาน การทำงานเป็นทีมจะเป็นไปได้ยากพอสมควร เพราะต่างคนต่างคิดว่าตนเองมีความสามารถ อยู่ต่างสังกัดกัน ไม่มีใครสามารถสั่งใครได้ ตัวอย่างเช่น พรรคการเมืองมีมุ้งต่างๆ จัดโครงสร้างกันเป็นมุ้งๆ โดยในมุ้งก็มีความสามัคคีกันพอสมควรสามารถทำงานต่างๆ ร่วมกันได้ แต่หากเกิดการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง สส.ก็พร้อมสละมุ้งที่ตนเองอยู่ได้ทันที

นาย ค: ขึ้นอยู่กับว่าตั้งแต่เด็กได้รับการกล่อมเกลามาจากครอบครัว โรงเรียน มาอย่างไร เช่น เคยอยู่โรงเรียนที่มีการแข่งขันสูง ต้องทำตัวเองให้สอบได้ที่ 1 ตลอด คนแบบนี้ก็จะทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้ เพราะคิดว่าความคิด และการกระทำของตนเองดีที่สุด และส่วนใหญ่คนไทยก็มักเป็นแบบนี้

นาย ง: คนไทยสามารถรวมตัวกันได้ดี โดยเฉพาะช่วงเวลาที่คับขัน แต่ถ้าไม่คับขันก็ไม่มีการรวมตัวกันเท่าใดนัก

นาย จ: คนไทยยังทำงานเป็นกลุ่มได้ไม่ดี เพราะแต่ละคนก็ต่างแข่งขันกันเอง แข่งขันกันดี อยู่ตลอดเวลา ไม่ได้เป็นหมู่คณะเท่าที่ควร

นาย ฉ: คนไทยส่วนใหญ่ก็มีลักษณะการทำงานแบบปัจเจกชนค่อนข้างสูง (เท่าที่เคยเห็น) แต่ก็สามารถทำงานเป็นทีมได้ ถ้ามีการบริหารที่ดีและ ผู้นำที่ดี ผู้นำ เป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุด ต้องแสดงให้เห็นว่า เป็นผู้ที่มีความเสียสละและกล้าหาญ ลูกน้องจะได้มีความสามัคคีและส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จ

นาย ช: ขึ้นอยู่กับภารกิจ โดยเฉพาะงานในองค์กรมีความจำเป็นอย่างมาก เช่น อาชีพทหาร แต่งานบางอย่างก็ไม่ต้องการการทำงานเป็นทีม เช่น มวย ดังนั้น ต้องมีการฝึกหัด ต้องสอน เพราะหากให้ทำงานเป็นทีมทันที ดูเหมือนจะเป็นการคาดหวังเกินไป คนไทยมีลักษณะของการรักอิสระเป็นเรื่องปกติ เพราะประเทศเรามีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างมาก การทำงานเป็นทีมก็น้อยลง ตรงข้ามกับประเทศที่ยากไร้ จำต้องเดินทางเป็นกลุ่ม ระยะทางยาวไกล จำจะต้องทำงานเป็นกลุ่มได้ดีกว่า

#### 6. ค่านิยมการทำงานแบบเล็งผลปฏิบัติ

นาง ก: คนไทยส่วนใหญ่ขาดจิตสาธารณะทั้งในเรื่องของการทำงานและสังคมส่วนรวม ไม่มีจิตอาสาช่วยแก้ไขปัญหาของสังคม ที่เป็นเช่นนี้เพราะระบบไม่ได้หล่อหลอม ปลูกฝังให้คนไทยมีการช่วยเหลือส่วนรวม ปลูกฝังแต่เรื่อง ของการเกิดทุนในส่วนที่เป็นวัตถุ คนที่ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว โดยไม่สนใจวิธีการ ว่าต้องทำร้ายสังคมเท่าใด แต่ก็ยังมีคนไทยอีกหลายกลุ่ม ยังตระหนักถึงในเรื่องของสังคม และองค์การโดยรวมอยู่ (ถือเป็นส่วนน้อยของสังคม) สิ่งที่จะสามารถแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้ก็คือเรื่องของ คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึก ซึ่งเราควรเริ่มปลูกฝังเรื่องนี้ตั้งแต่ วัยเด็ก ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม อย่างต่อเนื่อง

นาย ช: คนไทยมักจะแยกผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ขององค์การไม่ออก และมักให้ลำดับกับผลประโยชน์ของส่วนมากก่อนเสมอ ซึ่งผมมองว่าเป็นเรื่องปกติของคนทุกชาตินะ แต่คนไทยให้น้ำหนักเรื่องของตัวเองมากกว่าคนในชาติอื่นเท่านั้น เช่นคนชาติอื่นเขาอาจ 50-50 (ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับองค์การ หรือสังคม) แต่คนไทยมักจะเป็นสัดส่วน 80-20 อาจเป็นด้วยลักษณะของ ความเป็นปัจเจกชน และเรื่องของการปลูกฝังของสังคมมั้งที่มักจะสอนว่า “ให้ตนเองพร้อมก่อน แล้วค่อยทำให้สังคม” มันก็เลยเป็นเช่นนี้

นาย ค: ในการทำงานนั้นคนไทยส่วนใหญ่ไม่คำนึงถึงเรื่องส่วนรวม คิดถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมาลำดับแรก ผิดกับคนเกาหลี และ คนเวียดนามที่คำนึงถึงชาติเป็นหลักซึ่งทำให้ชาติเขาเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว นี่แหละเป็นผลของความแตกต่างของระบบค่านิยมการทำงานของแต่ละชาติ

นาย ง: คนส่วนใหญ่ก็นั่นเรื่องส่วนตัว คือ ต้องทำเรื่องส่วนตัวให้ได้ก่อน แล้วค่อยมาทำให้ส่วนรวม แต่ก็มีส่วนที่เรื่องส่วนตัวดีแล้ว กลับไม่สนใจเรื่องส่วนรวม (ในชุมชน คนลักษณะนี้มีน้อย) หรือบางทีบางคนก็นั่นงานส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ซึ่งลักษณะนี้จะทำให้เกิดความเสียหายมากกว่า

นาย จ: คนเห็นแก่ตัวเป็นส่วนใหญ่ จึงจะเลยประโยชน์ส่วนรวมไป คิดเพียงอย่างเดียวว่าตนเองจะได้ประโยชน์อะไรเพิ่มเติมจากเดิม ความเสียสละยังมีน้อย

นาย ฉ: ความเห็นแก่ตัวเป็นธรรมชาติของทุกคน แล้วแต่ว่าใครมีมากมีน้อย และในภาวะการณ์บางอย่างคนไทยก็ทิ้งผลประโยชน์ส่วนตัวมาเพื่อกอบกู้ผลประโยชน์ส่วนรวม เช่น พนักงานกฟผ. ทั้งทำงานไปด้วยและมาประท้วงการแปรรูปไปด้วย ทั้ง ๆ ที่การแปรรูปจะทำให้ตนเองได้ผลประโยชน์มากขึ้น ตรงข้ามกับต่างชาติที่เรียกร้องแต่ผลประโยชน์ของตนเอง คนไทยวิเศษที่สุด

นาย ช: ขึ้นกับการปลูกฝัง คนเราในอดีตเอาของส่วนตัวไปใช้ส่วนรวม เช่น ชาวพม่าเอาทองไปกองที่เจดีย์ เพราะเชื่อว่าจะได้ขึ้นสวรรค์ หรือ อย่างคนไทยเรา ก็มอบสมบัติให้วัด พอหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 คนก็เน้นการสะสมวัตถุมากขึ้นเพื่อความมั่งคั่งของตนเอง บางทีก็เอาของส่วนรวมมาเป็นของส่วนตัว แต่ก็ไม่มีมารองโทษ การทุจริตถือเป็นเรื่องธรรมดา คนที่ไม่ทุจริตกลายเป็นคนโกง และถึงโอกาส อย่างปัจจุบัน ทั้ง ๆ ที่การศึกษาสูงขึ้น แต่ก็ได้สอนในเรื่องจิตสาธารณะ คุณธรรม จริยธรรมและต้องมีการปฏิบัติด้วย ไม่ใช่การสร้างภาพ

#### 7. ค่านิยมการทำงานแบบหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

นาง ก: ในการทำงานนั้นคนไทยส่วนใหญ่ ที่ทำงานทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน จะให้น้ำหนักกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับมาก เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงาน คนไทย มักจะไม่แสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกว่าตนรู้สึกอย่างไร โดยทำที่ที่แสดงออก ส่วนใหญ่ก็คือการทำตัวนิ่งเฉยเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น (แม้ภายในใจจะรู้สึกไม่พอใจอยู่ก็ตาม) เข้าทำนองที่ว่า “น้ำซุ่นอยู่ใน น้ำใสอยู่นอก” หรือ ที่นักวิชาการต่างประเทศเรียกว่า พฤติกรรมแบบ “Social Cosmetics” โดยเชื่อว่าการประณีประนอม ไม่แสดงออกซึ่งความขัดแย้งนั้นจะทำให้ การทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานลุล่วงไปด้วยดี แต่แท้ที่จริงกลับเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งแฝงขึ้นในองค์การ พฤติกรรมการแสดงออกของความขัดแย้งแฝงในองค์การแบบไทยที่เราจะพบเห็นเสมออันได้แก่เรื่อง ของการนินทาเจ้านาย การนินทาเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ซึ่งก็จะส่งผลเสียต่อการทำงานในระยะยาวได้

นาย ข: ทุกวันนี้คนไทยก็ยังมีลักษณะการทำงานแบบหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง สังคมไทยไม่ชอบความรุนแรง เน้นความราบรื่นทางสังคม ซึ่งลักษณะนี้จะส่งผลเสียในระยะยาวหากไม่รีบกำจัดความขัดแย้งที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล การแก้ไขก็ต้องเปิดเวทีคุยกัน ว่ากันด้วยเหตุและผลนั่นคือการแก้ปัญหาแบบยั่งยืน

นาย ค: คนไทยจะมีลักษณะการทำงานที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยมองความขัดแย้งไปในเชิงลบ ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับการทำงานแบบคนตะวันตก ที่มีลักษณะของการกล้าเผชิญกับความขัดแย้ง กล้าแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก ในการทำงาน อย่างตรงไปตรงมา ถึงแม้ว่าจะไม่เข้าใจกัน หรือไม่สามารถตกลงกันได้ แต่เมื่อหมดเวลางาน ทุกคนก็ยังสามารถเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อ

กันได้ ซึ่งหากเป็นคนไทย ปัญหาต่าง ๆ ในที่ทำงาน ก็มักจะยึดติดความคิดนั้นเลยไปถึงเรื่องส่วนตัวนอกเวลาทำงานด้วย ซึ่งจะทำให้เสียสัมพันธภาพที่ติดต่อกันไป

นาย ง: คนไทยใช้หลักการทำงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน เหมือนญาติพี่น้อง หากเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะร่วมกันคิดแก้ปัญหา โดยเฉพาะคนในชุมชนจะใช้หลักการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมเพื่อให้งานสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างไม่ติดขัด

นาย จ: คนไทยเป็นคนที่ไม่กล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ชอบเก็บความรู้สึกไม่พอใจ หรือข้อโต้แย้งไว้ ไม่แสดงออกแต่จะแสดงออกโดยการดิ้นนินทาเพื่อนร่วมงาน

นาย ฉ: ลักษณะการทำงานของคนไทยเน้นในเรื่องของความประนีประนอมถ้อยทีถ้อยอาศัยต่อกัน เน้นความสัมพันธ์แบบราบรื่น มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อเพื่อนร่วมงาน หากเกิดความขัดแย้งขึ้นคนไทยจะใช้วิธีแบบไม่เผชิญหน้า โดยให้ผู้ใหญ่เป็นตัวกลางในการแก้ปัญหา และไกล่เกลี่ยเสมอ แม้เป็นวิธีการที่ไม่ดีนัก แต่ก็สามารถทำให้การทำงานดำเนินต่อไปได้

นาย ช: เราแทบจะไม่เห็นคนไทยที่กล้าพูดในสิ่งที่ตนคิด และกล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกับหัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงานเลย เพราะว่าคนไทยกลัวความขัดแย้งในการทำงานมาก กลัวหัวหน้ามองว่าเป็นพวกต่อต้าน กลัวเพื่อนร่วมงานมองว่าเป็นพวกหัวรุนแรง ซึ่งอาจส่งผลต่อความไม่ก้าวหน้าในงานได้ คนไทยจึงมักเก็บความขัดแย้งไว้ภายในใจไม่แสดงออกมา

#### 8. ค่านิยมการทำงานแบบอำนาจนิยม

นาง ก: คนไทยให้ความสำคัญกับเรื่องอำนาจ เช่น ผู้ใหญ่จะให้ความสำคัญความชอบแก่ผู้น้อยว่าใครให้ความเคารพเชื่อฟังตนเองหรือไม่ ซึ่งในงานภาคเอกชนจะมีน้อยกว่างานภาครัฐ

นาย ข: คนไทยชอบ และ ยอมรับในอำนาจ เป็นอย่างนี้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แม้กระทั่งในการทำงานเราจะพบเสมอว่า ผู้ใหญ่ในหน่วยงาน (ของไทย) จะให้ความสำคัญความชอบแก่ผู้ที่เชื่อฟังตัวเองมากที่สุด ส่วนพวกที่มีปัญหา หรือหมั่นแสดงความคิดเห็นในเชิงขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาก็มักถูกดองเสมอ ต่างจากคนในประเทศตะวันตกที่เค้ามองมีความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของลูกน้อง

นาย ค: คนส่วนใหญ่ยอมรับอำนาจ เพราะเป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน หากผู้ใหญ่พูดผิด หรือ สั่งการผิด ผู้น้อยก็ยังยอมรับ และปฏิบัติตาม

นาย ง: ผมมองว่าลักษณะค่านิยมการทำงานในเรื่องของอำนาจนิยมของคนไทยขึ้นอยู่กับพื้นที่และสิ่งแวดล้อมนะ แต่ภาพรวมผมมองว่าก็มีแนวโน้มเป็นเช่นนั้น แต่แตกต่างจากชาวบ้านในชุมชนผม ชาวบ้านให้ความสำคัญกับเรื่องของการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ตัวผู้นำเองก็ไม่มีลักษณะแบบอำนาจนิยม หากมีงานที่ต้องร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำก็เน้นการขอความร่วมมือมากกว่า

จะใช้อำนาจในการสั่งการ (อำนาจของผู้นำ เป็นอำนาจจากบารมี การทำคุณงามความดี มากกว่า จะเกิดจากตำแหน่ง )

นาย จ: ค่านิยมการยอมรับอำนาจมีมาตั้งแต่ในอดีตแล้ว แต่ต่อไปเมื่อบ้านเมืองเจริญขึ้นก็ควรยอมรับอำนาจให้น้อยลง โดยควรให้ความสำคัญกับเรื่องคุณธรรมความดีมากกว่า

นาย ฉ: คนทุกคนย่อมต้องการได้มาซึ่งอำนาจ เท่าที่พบมา ลักษณะการทำงานแบบอำนาจนิยมของคนไทยที่เคยพบมีอยู่ สองลักษณะคือ หนึ่ง ลักษณะที่ต้องการได้มาซึ่งอำนาจในการสั่งการหรืออยากได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อมีอำนาจก็มักจะมีการใช้อำนาจนั้นอย่างเบ็ดเสร็จ ไม่ค่อยคำนึงความคิดของถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ชอบการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับตน ลักษณะอำนาจนิยมนี้จะพบในตำแหน่งหัวหน้างานและผู้บริหาร สอง ลักษณะที่เชื่อหรือยอมรับอำนาจนั้นโดยไม่กล้าขัดขึ้นหรือโต้แย้ง เมื่อมีคำสั่งจากหัวหน้า และผู้บังคับบัญชา ลักษณะเช่นนี้จะพบในพนักงานตำแหน่งระดับต่ำ สำหรับในการทำงานของคนไทยปัจจุบันจะพบลักษณะแรกมากกว่า (เมื่อเป็นหัวหน้างานมักลืมหิวเสมอ)

นาย ช: ทุกสังคมมีการยอมรับเรื่องอำนาจเสมอ โดยเฉพาะสังคมไทยที่โครงสร้างสังคมในอดีตเป็นระบบโครงสร้างแบบสูงและเป็นชนชั้นอยู่แล้ว (มีระบบเจ้านาย ลูกน้อง ศักดินา) แม้แต่ในระบบครอบครัวและสังคมก็ยังมีความต่างระหว่างบุคคล ดังจะเห็นจาก ลักษณะการใช้คำพูดแทนตนเองของคนไทย เช่น เมื่อพูดกับผู้ใหญ่ในบ้าน จะมีการใช้สรรพนามเรียกคนเหล่านั้นว่า ลุง ป้า น้า อา ต่างจากต่างประเทศที่ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองกับคนอื่นเท่า ๆ กัน แม้ว่าจะแก่กว่า เคามีแต่เพียง I กับ You เท่านั้น เรื่องราวเหล่านี้แทรกซึมไปทุกส่วนทั้งวัฒนธรรมแบบไทย ซึ่งรวมถึงระบบค่านิยมการทำงานของคนไทยด้วย เราจะพบว่าตั้งแต่อดีตระบบการทำงานของไทยเน้นเรื่องของการใช้วิธีการแบ่งอำนาจลดหลั่นมาตามลำดับชั้น (Hierarchy) เพื่อกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ฝ่าย ความสัมพันธ์ระหว่างชั้นก็มีความสัมพันธ์กันในเชิงอำนาจ (การสั่งการให้ปฏิบัติ) ลักษณะโครงสร้างเช่นนี้เอื้ออำนวยต่อเรื่องของการใช้อำนาจเป็นอย่างยิ่ง โครงสร้างและระบบ จะทำงานได้ดีหากลูกน้อง และผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาไปในทางทิศทางเดียวกัน เราจึงจะพบว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงจึงต้องพยายามใช้อำนาจในการสั่งการ (ทั้งการให้คุณให้โทษ) เพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติตาม เพื่อให้งานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้ แม้ปัจจุบันองค์การไทย ส่วนใหญ่จะมีการกระจายอำนาจ และตัดสายบังคับบัญชาให้สั้นลง มีลักษณะแนวราบมาก แต่ด้วยลักษณะวัฒนธรรมแบบเดิมของไทยที่ยังยึดถือเรื่องอำนาจและชนชั้น (โครงสร้างแนวตั้ง) อยู่จนกลายเป็นวิถีชีวิต เราจึงพบค่านิยมการทำงานเช่นนี้แฝงอยู่ในทุกส่วนของการทำงานแม้องค์การจะเป็นแนวราบก็ตาม (เป็นบรรทัดฐานที่มองไม่เห็นควบคู่กับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การ)

### 9. ค่านิยมการทำงานแบบรักสนุก

นาง ก: คนไทยยังคงมีความรักสนุกอยู่ทุกส่วนทุกเรื่อง แต่ความสนุกมันไม่ได้มีความเสียหาย แต่ก็อย่าสนุกจนลืมเนื้อหาสาระของงานไป

นาย ข: คนไทยยังมีค่านิยมการทำงานแบบรักสนุกอยู่มาก จะเห็น หากมีกิจกรรมเกี่ยวกับความสนุก เทศกาลต่าง ๆ ในการทำงานคนไทยจะให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ แทบจะไม่ทำงานกันเลยในวันนั้น เช่นถ้าเป็น เทศกาลวันขึ้นปีใหม่ เป็นที่รู้กันว่าวันช่วงปลายปีถึงต้นปี ควรหลีกเลี่ยงการติดต่อกัน เพราะงานที่ติดต่อกันไปอาจจะค้างค้ำเพราะคนในองค์กรแบบไทยจะแทบไม่ทำงานเลยในช่วงนั้น เตรียมงานเฉลิมฉลองและกลับบ้าน ซึ่งแตกต่างจากต่างประเทศที่แบ่งเวลาทำงานกับการรื่นเริงออกจากกัน

นาย ค: คนส่วนใหญ่ยังแยกไม่ออกระหว่างการทำงานและการเล่น ทำให้การทำงานของคนไทยไม่ค่อยจริงจังกับการทำงาน ขาดความมุ่งมั่น ผิดกับหลายวัฒนธรรมที่ไม่สามารถทำงานกับเล่นไปพร้อมกันได้ (ทำงานก็ทำอย่างที่ไม่มีความจริงจัง หลังเลิกงานก็เป็นเวลาส่วนตัว เวลาแห่งความสนุกสนาน)

นาย ง: ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของแต่ละคน บางคนสนุกทุกเรื่อง บางคนก็แยกกันได้ หรือบางคนก็เครียดตลอดเวลาทั้งเวลาทำงานและเวลาเล่น แต่หากรักสนุกแล้วสามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้ก็ไม่ใช่เรื่องเสียหาย

นาย จ: คนไทยมีความรักสนุก เพราะในอดีตเราไม่มีการต่อสู้เหมือนต่างประเทศ (ที่เป็นเมืองขึ้น) ที่ต้องต่อสู้เพื่อปลดปล่อยอิสรภาพของตนเอง ถ้าหากไม่ทำเช่นนั้นก็ไม่ได้รับการปลดปล่อย คนไทยติดความสบาย ทำให้คนไทยอ่อนแอ และมีแต่ความสนุกสนานเฮฮา

นาย ฉ: คนไทยเป็นคนชอบสนุก และมีความคิดสร้างสรรค์สูง เช่น คนอิตาเลียก็เฮฮาสนุกสนาน ซึ่งไม่ได้เป็นข้อร้ายแรง เพราะนิสัยชอบสนุกสนานเป็นนิสัยที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เก่ง

นาย ช: มนุษย์เราอยู่เพื่อความสุข หากมีความสุขและสนุกไปด้วยในเรื่องที่ทำก็ถือเป็นเรื่องที่ดี แต่ต้องไม่ทำให้เสียการเสียงาน ดีกว่าถูกบังคับให้ต้องทำ หากจะกล่าวถึงเรื่องความเอาจริงเอาจัง คนไทยก็ถือว่าไม่เหาะเหยะ แต่จะขึ้นกับสิ่งแวดล้อมมากกว่า เช่น คนที่มีฐานะดี ก็จะเหยียบขี่ไก่ไม่ฝ่อ หรือ หากเป็นคนจนก็ต้องต่อสู้เพื่อให้ชีวิตตนเองดีขึ้น เพราะฉะนั้นสิ่งแวดล้อมมีส่วนสร้างลักษณะนิสัยของคน

### 10. ค่านิยมการทำงานแบบทางสายกลาง

นาง ก: คนไทยส่วนใหญ่จะขาดความกระตือรือร้นในงาน อาจเป็นด้วยเพราะเหตุผลสองประการคือ หนึ่ง ลักษณะทางสภาพภูมิศาสตร์ของเราที่มีความอุดมสมบูรณ์ตั้งแต่อดีต ทำให้คนไทยไม่จำเป็นต้องขวนขวายต่อสู้ (ถูกปลูกฝังเข้าไปในระบบความคิด) ต่างจากชาวต่างชาติเช่น

จีน ญี่ปุ่น หรือ เวียดนาม แต่ก็มีคนไทยบางประเภทที่มีความขยันหมั่นเพียรและกระตือรือร้นด้วยได้แก่ กลุ่มที่ได้รับการปลูกฝังเรื่องงานมาอย่างดี กลุ่มคนเชื้อสายจีน เป็นต้น สอง ลักษณะของระบบการให้รางวัลในองค์กร เราจะพบว่าองค์กรแบบไทยมักจะมีปัญหาเรื่องระบบการให้รางวัล

เช่น ระบบราชการไทยให้เงินเดือนน้อยแต่อยากให้กระตือรือร้นมากก็เป็นไปไม่ได้ที่ข้าราชการจะกระตือรือร้นอย่างมากกับงาน ผิดกับระบบเอกชนที่เขาให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับพนักงานการทำงานของเขาจึงทำงานอย่างเต็มที่ สองสาเหตุนี้เป็นเหตุผลสำคัญให้คนไทยมักถูกมองว่าขาดความกระตือรือร้น

นาย ช: ผมมองว่าคนไทยส่วนใหญ่มักจะยึดหลักการทำงาน (ทางใจ) แบบพอใจในสิ่งที่ตนมี และพอใจในสิ่งที่ตนเองทำ เป็นผลมาจากความเชื่อทางพุทธศาสนาที่สอนให้ไม่ต้องทะเยอทะยาน ไม่ต้องอยากได้ใคร่มีให้เกินตัว เพราะความอยากนั้นจะทำให้เกิดทุกข์

นาย ค: ในด้านการทำงานนั้น เท่าที่พบเห็นมา คนไทยส่วนใหญ่พอใจกับตำแหน่งที่ตนเป็นอยู่ เพราะเห็นว่าหากได้รับการเลื่อนตำแหน่งก็จะทำให้ต้องรับผิดชอบในภาระงานที่มากขึ้น เกิดเป็นทุกข์ลาภ (มองว่าเป็นกรรมเวร) ดังนั้น จึงพอใจกับสิ่งที่ตนเป็นอยู่เดิมแล้ว

นาย ง: โดยปกติแล้วคนส่วนใหญ่ในชุมชนมีความคิดที่ว่าทำงานให้พออยู่พอกินอยู่แล้ว โดยไม่มีความตั้งใจว่าทำแล้วจะหวังได้ผลสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีกระแสเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามา ก็ทำให้ชาวบ้านมีความมั่นใจในการปฏิบัติตนตามแนวพอเพียงมากขึ้น

นาย จ: ถ้ามองเทียบกับการทำงานของคนชาติอื่นนั้น (เช่นเกาหลี จีน ฯลฯ) คนไทยเป็นคนขาดความเอาใจใส่จริงจังในการทำงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่ชวนขวาย อาจเป็นเพราะว่าส่วนใหญ่คิดว่า อยู่แบบเดิมก็ได้อยู่แล้ว เลยทำให้เป็นเช่นนี้

นาย ฉ: คนไทยส่วนใหญ่มีความคิดที่ว่า ในการทำงานหากต้องการก้าวหน้าขึ้นเพียงแค่งานในหน้าที่ให้ดีที่สุดก็พอ ไม่ต้องชวนขวายทำอะไร สิ่งที่ได้มาเป็นเรื่องกำไรชีวิตมากกว่า

นาย ช: ส่วนใหญ่คนไทยมักจะนิ่งเฉย รอบุญ รอราชมงคล และจะเห็นได้ว่าคนที่ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ มักจะไปถึงตำแหน่งสูง ๆ ได้ง่ายกว่า เพราะไม่มีศัตรู แต่พอหันกลับไปดูก็ไม่มีผลงานเลย ไม่มีการเรียนรู้จากงานที่ทำ ระบบราชการนิ่งเฉยไว้ก่อนเป็นการดี คนบุกเบิกมากมีโอกาสมิอดพลาดมาก ณ วินาทีนี้ในระบบราชการไม่ใช่ระบบสร้างคน กลับเป็นการทำลายคน

### 11. สรุปค่านิยมการทำงานและแนวทางการแก้ไข

นาง ก: คนไทยเป็นคนประเภทที่ไม่มีความจริงจัง ไม่เรียนรู้ ไม่เจาะลึก ฉาบฉวย ในแทบทุกเรื่องดังนั้นต้องมีการหล่อหลอมกันใหม่

นาย ช: คนไทยมีการทำงานที่ไม่ค่อยมีความจริงจังกับงาน ขาดความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบกับสังคมและองค์การต่ำ เน้นผลประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้องเป็นอันดับแรก วิธีการแก้ไขควรเริ่มปลูกฝังเรื่องของการรู้จักคุณค่าของงาน และเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมตั้งแต่ สังคมพื้นฐาน (ครอบครัว สถาบันการศึกษา)

นาย ค: ค่านิยมของคนไทยที่เป็นอุปสรรคคือ คนมักจะแยกไม่ออกระหว่างเวลาทำงาน กับเวลาพักผ่อน เพราะโลกยุคปัจจุบันเรามีธุรกรรมที่ต้องติดต่อกับต่างประเทศ ซึ่งจำเป็นที่เรา ต้องมีการตื่นตัว เตรียมพร้อมทั้งภาวะการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น เทศกาล สงกรานต์ที่มีในประเทศไทยเพียงประเทศเดียว แต่ต่างประเทศไม่มี คนไทยจึงไม่ควรเฉลิมฉลอง ให้อายวามานมากจนลืมการทำงานประจำของตนเองไป ซึ่งวิธีการแก้ไข คือ เราต้องปรับวัฒนธรรม การทำงานของเราให้เป็นไปตามแบบสากล (Universal Culture) โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัด กลางทางสังคมตั้งแต่รากฐาน

นาย ง: บทบาทที่คนไทยควรจะมี คือ ความเป็นนักประสาน ประสานความร่วมมือกับ ทุกฝ่าย ไม่ใช่ยึดถือแต่ความคิดของตนเองเป็นหลัก (เชื่อมั่นในตนเอง ว่าตนเองมีการศึกษาสูง กว่า เชื่อว่าตนเองมีความอาวุโสกว่า ดังนั้นทุกคนต้องเชื่อฟังตนเท่านั้น) ซึ่งการที่คนยึดถือแต่ ความคิดของตนเองเป็นหลักนั้น การทำงานก็จะไม่ราบรื่นและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็ไม่มี ทางแก้ไขได้ เป็นแน่แท้ ดังนั้น แนวทางแก้ปัญหา คือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้และเข้าใจ ร่วมกัน มีการการถ่ายทอดทักษะ ประสบการณ์ รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ให้คนได้เข้าใจร่วมกัน จึงจะ ทำให้การทำงานเกิดความราบรื่น เพราะทุกคนต่างมีความไว้วางใจกัน ยอมรับฟังความ คิดเห็นของคนอื่น ไม่ถือตนเองเป็นที่ตั้ง

นาย จ: ข้อเสียส่วนใหญ่ของคนไทยคือ คนไทยเป็นคนขี้โกง เห็นแก่พวกพ้อง และ ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก วิธีแก้ไขคือ ต้องมีการฝึกอบรม เช่น ประเทศเกาหลีใต้ เดิมเคย ล้าหลังกว่าไทย แต่ตอนนี้ไทยล้าหลังกว่าถึง 30 ปี โดยมีการฝึกอบรมคน จากอดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นระยะเวลา 45 ปี ฝึกอบรมคนได้ 650,000 คน จึงทำให้ทันทีที่เกิดวิกฤติ สามารถแก้ปัญหา ได้ทันทีทันที โดยเริ่มจากผู้นำผู้บริหารก่อน ประเทศไทยควรเอาเยี่ยงอย่าง

นาย ฉ: คนไทยรักสนุก มีความคิดสร้างสรรค์สูง มีอุปสรรคคือ คนไทยบริหารจัดการ ไม่เป็นเนื่องจากเป็นอิสระชน แนวทางแก้ไขคือ เรียนรู้ด้านการบริหารจัดการให้มากขึ้น

นาย ช: คนไทยขาดการปลูกฝังให้เข้าใจถึงประวัติศาสตร์ประเทศของตนเอง คนไทย ขาดภาวะผู้นำในระดับรัฐบาลและข้าราชการประจำ คนที่ขึ้นมาส่วนใหญ่ก็มาแสวงหาผลประโยชน์ ดังนั้น คนที่ขึ้นมาเป็นผู้นำในทุกระดับต้องทำตัวให้ และประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง แก่ ประชาชน ไม่ใช่ดีแต่พูดไม่ปฏิบัติเลย แนวทางแก้ไขค่านิยมการทำงานเรื่องนี้ คือ ต้องมีระบบ การขัดกลางทางสังคมกันทุกระดับ ทั้งครอบครัว โรงเรียน ฯลฯ

### ส่วนที่ 3 ค่านิยมในการทำงานที่ยึดถือของผู้ให้มูลหลัก

#### 1. หลักการในการทำงาน

นาง ก: ชื่อสัตย์ซื่อตรงต่อตนเอง ชอบอะไรก็ทำเต็มที่ การทำงานเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย จะทำอย่างไรจึงจะทำงานให้ดีที่สุด มองว่างานเป็นความสุข งานให้ความหมายกับชีวิต

นาย ข: ฉันทะ คือ ความพอใจ ชอบงานนี้จึงเลือกงานนี้

นาย ค: ไม่ค่อยมีรูปแบบ จะใช้ลักษณะการทำทันที หากมีปัญหาที่หลากหลาย ก็แก้ปัญหาที่หนัก และเร่งด่วนก่อน แล้วจึงค่อยแก้ปัญหาอื่น ๆ ถือเป็น "วิธีการทอง" ที่ทำให้ชีวิตสมบูรณ์ในทุกวันนี้

นาย ง: ต้องทำให้ตนเองมีความพร้อมก่อน เมื่อมีความพร้อมแล้วก็คิดว่าจะทำประโยชน์แก่สังคมและส่วนรวมอย่างไร ด้วยความสามารถและเวลาที่เหลืออยู่ โดยต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

นาย จ: หลักในการทำงานเป็นหลักเดียวกับหลักในการดำเนินชีวิต คือ กินน้อย ใช้น้อย ทำงานให้มาก ถ้ามีเหลือก็นำมาจุนเจือสังคม ต้องมีความเสียสละ เพราะความเสียสละถือเป็นสุดยอดของการทำงาน คังนั้น หากมีความเสียสละแล้วการทำงานต้องออกมาได้ผลดี

นาย ฉ: ทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด ไม่ยึดอะไรเป็นของตัวเอง ยึดแต่เพียงความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นใหญ่

นาย ช : หลักธรรมในพระพุทธศาสนา คนเราจะทำอะไรต้องมีเป้าหมายชีวิต หากเทียบกับหลักความต้องการของมาสโลว์ พอเรามาถึงความต้องการลำดับสุดท้าย เราก็จะมองถึงไตรลักษณ์ (อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา) เราจึงมีความตายอยู่ข้างหน้า ดังนั้นชีวิตที่เหลืออยู่ต้องทำให้ถูกต้อง ทำคุณประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม คนเราต้องมาสว่างไปสว่าง เราต้องทำงานด้วยความทุ่มเท ทำแคไหนได้แค่นั้น

#### 2. ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในงาน

นาง ก: ทุ่มเท ทำด้วยความจริงจัง เป็นคนตรง ถ้าทำอะไรไม่ได้ก็บอกว่าทำไม่ได้

นาย ข: ความคงเส้นคงวา ความสม่ำเสมอในงาน ที่สำคัญต้องตรึกตรอง และถามตัวเองสมอว่ากำลังทำอะไรอยู่ ถูกต้องหรือไม่

นาย ค: ทำงานทันที ไม่ให้งานสะสม หรือ คั่งค้างไว้ นอกจากนั้นแล้วยังจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่หลากหลาย (สหวิทยาการ) จะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างรอบด้าน เพราะความรู้ในด้านใดด้านหนึ่งไม่สามารถแก้ปัญหาได้

นาย ง: การวางแผนและเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละช่วงชีวิตของตนเอง โดยเมื่อได้วางแผนชีวิตและดำเนินการให้กับครอบครัวของตนเองพร้อมแล้ว ก็ได้มาทำงานเพื่อสังคมอย่าง

เต็มที โดยปัจจุบันนี้ไม่มีเป้าหมายแล้ว ไม่เครียดแล้ว ถือว่าเป็นการทำงานเพื่อทดแทนคุณแผ่นดิน

นาย จ: ดำเนินตามหลักศาสนาพุทธ คือ ทำให้ถูกต้อง ทำงานเพื่อลดกิเลส และมีการช่วยเหลือสังคมด้วย

นาย ฉ: คิดว่าเป็นเพราะชะตาลิขิตให้เป็นคนนิสัยแบบนี้ ไม่ได้มองว่าตนเองประสบความสำเร็จ ยังมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงอีกมาก มีความเชื่อในกฎแห่งกรรมว่าทุกอย่างในตอนนี้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้วตามกรรมที่สร้างมา

นาย ช: ความอดทน ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง การทำในสิ่งที่เราคิดว่ามีความถูกต้องไม่เกรงกลัวต่ออำนาจหรือ อิทธิพลใด

### 3. การถือฐานานุกรม

#### 3.1 การศึกษา

นาง ก: การศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสามารถทำให้เรามีความรู้อะไรต่าง ๆ ได้ อย่างรอบคอบ รอบด้านมากขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าการศึกษาที่สูงจะทำงานได้ดีกว่าคนที่ขาดในเรื่องดังกล่าว สิ่งที่สำคัญที่สุดน่าจะเป็นเรื่องของ ความเหมาะสมในหน้าที่และการมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นสำคัญ

นาย ข: เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการทำงาน การทำงานให้ได้ดีต้องมีความรู้ในงานควบคู่กันเสมอ แต่ไม่จำเป็นว่าการศึกษาสูงมากจะประสบความสำเร็จเสมอไป

นาย ค: การมีการศึกษาสูงไม่ใช่เป็นหลักประกันว่า จะเป็นผู้ที่มีความรู้มากและสามารถทำงานได้ดี ดังที่เราจะเห็น นักวิชาการที่จบ ดร.หลายคนไม่สามารถมีความรู้ชาวบ้านได้เลย ควรดูที่ความสามารถ ประสบการณ์ในงาน และความมุ่งมั่นของคนมากกว่าเน้นเรื่องการศึกษา

นาย ง: การมีการศึกษาสูงไม่จำเป็นว่าจะทำให้บุคคลนั้นทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จเสมอไป บุคคลที่มีการศึกษาน้อยหรือไม่จบการศึกษาเลยก็สามารถประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และประสบการณ์จริงของบุคคลมากกว่าเพราะความรู้ที่แท้จริงเกิดจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปฏิบัติจากประสบการณ์จริงมากกว่า

นาย จ: การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน แต่ไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่างของการทำงานคนที่มีการศึกษามากอาจจะทำงานได้ไม่ดี กว่าผู้มีการศึกษาน้อยกว่าก็ได้ ดังนั้นเราควรพิจารณาที่ความสามารถ และการมีศีลธรรม ควบคู่กันไป (คนดีหายากกว่า คนเก่ง)

นาย ฉ: การศึกษาที่สูงไม่จำเป็นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความมุ่งมั่นในงาน และความสามารถในงานนั้นมากกว่า ดังตัวอย่างของผู้บริหารบางคนที่ไม่ได้รับการศึกษาในระดับสูง

เลยแต่สามารถประสบความสำเร็จในงาน และการบริหารมากกว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูง (ด้วยเหตุผลสำคัญคือการรู้จักเรียนรู้จากการทำงาน)

นาย ช: การศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการปฏิบัติงาน แต่จะดีมากถ้านำความรู้ที่มีนั้นไปปรับใช้ในการทำงานได้จริง ดังนั้นความสามารถในการทำงานและความเหมาะสมในเรื่องของวัยวุฒิ และประสบการณ์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

### 3.2 การมีอาวุโส และประสบการณ์การทำงาน

นาง ก: ความอาวุโส และประสบการณ์ในการทำงานจำเป็นกับงานบางประเภทเท่านั้น เช่นงาน ราชการที่จำเป็นต้องพิจารณาความอาวุโสในงาน (อายุราชการในการแต่งตั้งเป็นอันดับแรก) สำหรับตัวเองมองว่าควรใช้ความสามารถเป็นเครื่องพิสูจน์น่าจะเหมาะสมกว่า

นาย ช: เป็นสิ่งจำเป็นมากในการทำงาน เพราะว่าคุณที่มีความอาวุโสในงานจะมีความรอบรู้ในเนื้องานได้ดีกว่าผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์

นาย ค: ความมีประสบการณ์ในงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่ไม่ใช่หมายถึงอายุงานมากเท่านั้น ต้องพิจารณาเรื่องความรู้ที่มีในงานอย่างแท้จริง ดังนั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีอายุน้อยและอายุงานที่น้อยหากมีความรู้ที่แท้จริงในงานก็สมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงเท่าเทียมกัน

นาย ง: ประสบการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าการได้รับการศึกษาสูง เพราะความรู้ที่แท้จริงมักเกิดจากการปฏิบัติงาน และจะเป็นความรู้ที่ติดตัวคนไปอย่างยาวนาน

นาย จ: การศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่างของการทำงานคนที่มีการศึกษามากอาจจะทำงานได้ไม่ดี กว่าผู้มีการศึกษาน้อยกว่าก็ได้ ดังนั้นเราควรพิจารณาที่ความสามารถ และการมีศีลธรรม ควบคู่กันไป (คนดีหายากกว่า คนเก่ง)

นาย ฉ: ประสบการณ์ในงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดในการปฏิบัติงาน ในแทบทุกองค์กรมักต้องการคนที่มีประสบการณ์ แต่ทั้งนี้จะต้องพิจารณาสิ่งเหล่านี้ร่วมกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นร่วมด้วย บางครั้งมีประสบการณ์จริง แต่ทำอะไรไม่เป็นเลย ยิ่งกว่าเด็กที่มีอายุน้อยกว่า ในที่นี้ผมไม่ได้หมายความว่าเราจะไม่ให้โอกาสเด็กเลย เราให้โอกาสคนที่มีความสามารถก่อนเสมอ แต่หากมีความสามารถเท่าเทียมกันประสบการณ์ต่างหากจะเป็นตัวตัดสิน

นาย ช: ความสามารถเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด เรื่องของปัจจัยเรื่องของความอาวุโสในงาน อวุโสทางอายุน่าจะเป็นส่วนประกอบในลำดับรองลงมา

#### 4. การมีพรรคมีพวก

นาง ก: ไม่ได้สำคัญเลย ทุกอย่างอยู่ที่ความพยายาม ความตั้งใจจริง การยึดถือถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง งานนั้นก็ย่อมประสบความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องพึ่งพวกพ้อง

นาย ข: ไม่ได้มีความสำคัญมากแต่ก็ช่วยได้ในบางเรื่องหากต้องการความสะดวก

นาย ค: มีความสำคัญมาก สามารถทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จง่ายขึ้น ดังนั้น การรู้จักกับคนมาก ๆ มีประโยชน์ ดังคำกล่าว “นกไม่มีขน คนไม่มีพวก” (นกไม่มีขนบินขึ้นที่สูงไม่ได้ คนไม่มีพวกจะทำงานสำเร็จไม่ได้) และโลกนี้ก็ได้พิสูจน์แล้วว่า “One Man Show” ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

นาย ง: ก็มีส่วนช่วยอยู่บ้างในเรื่องของการติดต่อสื่อสารงาน

นาย จ: เป็นเรื่องที่ดี ทำให้การทำงานง่ายขึ้น

นาย ฉ: ขึ้นอยู่กับว่าเป็นงานอะไร การมีเพื่อนทำให้ทุกอย่างง่ายขึ้น

นาย ช: ก็มีส่วนช่วยอยู่บ้าง ในการทำงานด้านวิชาการ ปัจจัยหลักคือความรู้ ความขยัน ความมานะ ทำวิจัย การเรียนการสอนหนังสือ เพื่อนฝูงเป็นส่วนประกอบที่ทำให้ใช้ทักษะมากขึ้น

#### 5. ความเป็นปัจเจกชน (รักอิสระ) ในการทำงาน

นาง ก: งานที่เลือกทำต้องสามารถกำหนดแนวทางการทำงานเองได้ ทั้งการคิด และการตัดสินใจ ไม่ถูกครอบงำโดยใคร แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้ งานก็คือนงานต้องอาศัยความร่วมมือ

นาย ข: ผมเป็นคนที่มีอิสระทางการทำงานค่อนข้างมาก ไม่ชอบการทำงานแบบประจำ และเป็นแบบแผน ส่วนใหญ่งานที่ผมเลือกทำก็มักเป็นงานที่อิสระ เช่น การเป็นอาจารย์ การทำงานในองค์การอิสระ ซึ่งผมมองว่ามันเหมาะกับตัวผม

นาย ค: ธรรมชาติของมนุษย์รักความอิสระไม่ยากอยู่ภายใต้อำนาจ การบังคับบัญชาของใคร แต่ ความอิสระของมนุษย์บางครั้งผมคิดว่ามันต้องมีขอบเขตเช่นกันต้องรู้จักเคารพกฎเกณฑ์ของสังคม กฎเกณฑ์ของกลุ่ม เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคม หรือ องค์กรได้ ผมก็เช่นกัน ผมเป็นคนรักอิสระ ทุกวันนี้ผมก็เลือกทำงานที่เป็นอิสระ ไม่ถูกครอบงำโดยใคร แต่หากต้องทำงานเป็นกลุ่มร่วมกับผู้อื่น (เป็นบุคคลสาธารณะอย่างปัจจุบัน) ผมก็อาจต้องลดความอิสระลงบ้างเพื่อส่วนรวมและสังคม

นาย ง: งานทุกส่วนของผมปัจจุบันมีอิสระ ทั้งความคิด ความอ่าน การกระทำ ซึ่งผมก็ชอบวิถีเช่นนี้

นาย จ: ความอิสระในการทำงานเป็นสิ่งมีความสำคัญสำหรับทุกคนในทุกชั้นตอน ทุกวันนี้ผมพยายามกระจายอำนาจให้กับทุกคนในองค์กร สามารถคิดและตัดสินใจเรื่องงานเองได้ เพราะผมเชื่อว่าโดยพื้นฐานของมนุษย์ไม่อยากจะอยู่ใต้อำนาจใคร

นาย ฉ: ผมเป็นคนรักอิสระ แต่ความอิสระของ ผมก็ต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของส่วนรวมเช่นกัน บางครั้งเราต้องลดปัจเจกของตนลงบ้างเพื่อความสงบเรียบร้อยของสังคม แต่ไม่ได้หมายความว่าเราจะต้องทิ้งความเป็นตัวเองไป (เพียงแค่ประนีประนอมทางความคิด)

นาย ช: การทำงานต้องมีความอิสระในทุกชั้นตอน ไม่อยู่ใต้อาณัติใคร อีกทั้งต้องโปร่งใส และมีเหตุผลของส่วนรวม เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจนั้น นี่เป็นหลักสำคัญที่ผมยึดถือ

#### 6. แนวทางในการเผชิญหน้า และแก้ไขความขัดแย้ง

นาง ก: หากเป็นคนกลางต้องพยายามไกล่เกลี่ยเพราะต่างคนก็ต่างมีความคิด เหตุผลเป็นของตนเอง หรือหากเราไปขัดแย้งกับคนอื่นก็ต้องฟังมุมมองของอีกฝ่ายด้วย เราต้องใช้ความนุ่มนวล (ประนีประนอมไกล่เกลี่ย) และหากความขัดแย้งไม่หมดสิ้นก็ต้องใช้ความเด็ดขาด (อำนาจและความรุนแรง) เพื่อให้ความขัดแย้งหมดไป

นาย ข: ใช้สันติวิธี ต้องต่อสู้กับปัญหาไม่ใช่การยอมจำนน ไม่ใช่ความรุนแรงแต่ไม่ใช้สยบต่อความรุนแรง พุดคุยกันด้วยเหตุและผลซึ่งเป็นต้นตอของความขัดแย้งนั้น

นาย ค: ต้องแล้วแต่สถานการณ์ บางสถานการณ์ใช้ความเด็ดขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยเวลา และบางสถานการณ์ต้องอยู่เหนือปัญหาไปเลย แต่คนไทยส่วนใหญ่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบอ่อน (Soft Culture) เน้นแก้ไขปัญหแบบประนีประนอมมากเกินไป จนงานต่างๆ ไม่สามารถเดินไปได้

นาย ง: ควรให้ทุกฝ่ายมีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีการพูดคุยกัน โดยในชุมชนมีการสร้างสภาผู้นำชุมชน ซึ่งมีตัวแทนที่ชาวบ้านได้ร่วมกันคิดสรร เพื่อให้มาร่วมพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งวิธีนี้จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหความขัดแย้งได้อย่างถาวร และสลายความขัดแย้งไปโดยที่สุด หากไม่มีการสร้างเวทีให้ชาวบ้านมาพูดคุยกันก็จะทำให้ความขัดแย้งหมักหมม คาราคาซัง เพราะชาวบ้านจะแตกแยกกันออกเป็น 2 ฝ่าย ตัวอย่างเช่น การเลือกตั้ง อบต. ก็จะมีทั้งฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะ ฝ่ายชนะก็ไม่สามารถดำเนินการต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ฝ่ายแพ้ก็จะคอยก่อกวน เป็นต้น

นาย จ: ต้องยึดความถูกต้องเป็นหลัก คนไทยมีลักษณะชอบประนีประนอม แต่เราใช้หลักนี้กับคนชั่วไม่ได้

นาย ฉ: เราต้องใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ เพราะอาจทำให้มีทางเลือกมากขึ้น ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ถ้าไม่มีความขัดแย้งก็ไม่มีอะไรใหม่ แต่ก็อย่าให้ความ

ขัดแย้งเป็นอุปสรรคในการพัฒนา และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในฐานะผู้บริหารก็ต้องเป็นผู้ตัดสินใจให้เลย (คนตัดสินใจเป็นคนรับผิดชอบ) หรือเรื่องบางเรื่องก็ต้องการตัดสินใจร่วมกัน

นาย ช: ขึ้นกับระดับความขัดแย้ง หากเป็นความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยก็ไม่ใช่ไร ความขัดแย้งทางวิชาการเป็นความขัดแย้งที่ยอมรับความเห็นในความแตกต่าง หากขัดแย้งระดับกฎหมายก็ต้องใช้กฎหมาย โดยส่วนตัวแล้ว ไม่กลัวความขัดแย้งถ้าเราทำถูก

### 7. การใช้อำนาจในการทำงาน

นาง ก: การมีอำนาจเป็นที่มีความสำคัญ สามารถทำให้เรากำหนดทิศทางการทำงานได้ตามที่เราต้องการ แต่การใช้อำนาจต้องควบคู่กับการควบคุมตัวเองอยู่เสมอ สำหรับตัวเองแล้ว อำนาจไม่ใช่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เรื่องของการให้เกียรติ และการมีน้ำใจเป็นสิ่งที่ใช้ได้มากกว่าในการทำงาน

นาย ช: มีไว้แต่ไม่ใช่ดีที่สุด ต้องทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีอำนาจร่วมกันมากกว่าการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่า

นาย ค: อำนาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้น อำนาจถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ แต่ ถึงแม้ว่ามันจะสำคัญ แต่ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจอยู่ตลอดเวลา

นาย ง: ไม่ชอบใช้อำนาจ การใช้อำนาจบังคับเป็นสิ่งที่ไม่มีความจำเป็นในการทำงานเลย ควรใช้เหตุใช้ผล และความร่วมมือกันดีกว่า เพราะการใช้อำนาจเป็นสิ่งไม่ถาวร ถ้าหมดอำนาจก็เกิดความเดือดร้อน

นาย จ: อำนาจยังมีความจำเป็นอยู่ แต่ผู้ใช้อำนาจต้องมีคุณธรรม ซึ่งการปกครองโดยการใช้อำนาจควบคู่กับการมีคุณธรรม หายาก

นาย ฉ: คิดว่าหากใครมีอำนาจมากสติปัญญาจะน้อย ธรรมชาติเป็นอย่างนี้ คนใช้อำนาจบ่อย ๆ เป็นคนโง่

นาย ช: อำนาจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงาน แต่การนำอำนาจมาใช้ควรควบคู่กับคุณธรรมเพื่อควบคุมการใช้อำนาจนั้นด้วย หลักธรรมสำคัญที่ใช้ในการปกครองคือ ทศพิธราชธรรม

### 8. ความสนุกในการทำงาน

นาง ก: มีความสำคัญ งานต้องมีความสนุกและท้าทาย ได้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและที่สำคัญคือความสุขทางใจ

นาย ช: ความสนุกในงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับตัวผมแล้วการทำงานเป็นสิ่งที่ท้าทายและสนุก

นาย ค: มีความจำเป็นในการทำงาน เพราะหากทำงานที่ชอบคนจะทำงานอย่างมีความสุข จะทำให้รู้สึกว่าการทำงานของตนไม่ใช่การทำงาน

นาย ง: ควรทำงานให้เป็นเรื่องสนุก จะได้มีกำลังใจในการทำ

นาย จ: เป็นเรื่องจำเป็นในการทำงาน จะช่วยลดความตึงเครียดในการทำงานได้ แต่ที่สำคัญต้องทำให้เป็นเรื่องสนุก คนเราอยู่ได้ด้วยงาน ดังคำกล่าวของท่านพุทธทาส “ชีวิตคืองาน บ้านคือสุข” ทำงานให้สนุก อายุก็จะยืนด้วย

นาย ฉ: การทำงานทุกวันนี้ผมถือว่าเป็นความสุข ฉะนั้นถ้าเราประสานความสุขควบคู่กับการทำงานไปด้วยย่อมจะทำให้เราไม่รู้สึกเหนื่อยหน่ายในงานนั้น

นาย ช: จำเป็น งานต้องสนุก และมีความรัก ความชอบไปด้วยจึงจะทำให้เราสามารถทำงานนั้นได้ดี เช่น งานเขียนหนังสือ

### 9. เป้าหมายสูงสุดในการทำงาน

นาง ก: อยากปรับเปลี่ยนความคิดของคนในสังคมให้รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม ให้ความซื่อสัตย์สุจริต ถึงแม้ว่าจะทำอะไรไม่ได้มาก แต่ก็ดีกว่าไม่ได้ทำ

นาย ข: ต้องทำวันนี้ให้ดีที่สุด ให้เป็นเรื่อง ๆ ไป ตามแต่โอกาสจะอำนวย ไม่ได้คาดหวังว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

นาย ค: อยากให้ประเทศชาติดำเนินไปในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการศึกษา นี่คือน้ำที่อยากให้มันสำเร็จ แต่หากไปไม่ถึงตามที่มุ่งหวังไว้ ก็สามารถทำใจยอมรับได้

นาย ง: จะใช้ชีวิตในบั้นปลายให้เต็มที่ และพร้อมที่จะทำงานตามโอกาสที่จะให้ทำอะไรก็ได้ ส่วนเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากไม่ประสบผลก็ไม่เป็นไร คิดว่าได้ทำเต็มที่แล้ว

นาย จ: ทำงานเพื่อลดกิเลส ทำเพื่อสังคม เป็นตัวเองได้เท่านี้ ก็เพียงพอแล้ว

นาย ฉ: ต้องการสร้างคนเก่งและดี ถ้าคนไม่เก่งถึงแม้บริษัทจะมีกำไรแต่ต่อไปก็ต้องขาดทุน หรือถ้าเป็นคนไม่ดีต่อไปก็โกงได้ เป้าหมายคือถ้าคนดีและเก่ง ถ้าไรก็จะมาเอง

นาย ช: มาถึงทุกวันนี้ก็ไม่ได้ตั้งเป้าหมายอะไรมากมาย การทำงานที่ผ่านมาทั้งรับราชการตำรวจ, ผู้บริหาร, นักวิชาการ, นักการเมือง ขณะนี้อยากถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่คนรุ่นหลัง เผยแผ่ประสบการณ์ที่เคยผ่าน เคยพบมา เพื่อเป็นข้อคิดให้กับคนรุ่นต่อไป