



CEO สอนน้อง

วรากรณ์ สามโกเศศ

วันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ถ้าคิดจะอ่านหนังสือที่ไม่เคร่งเครียดและมีคุณค่าเกี่ยวกับการบริหารสักเล่มก่อนสิ้นปีนี้ ผมขอแนะนำหนังสือชื่อ "CEO สอนน้อง" โดย ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ พิมพ์โดยสำนักพิมพ์สยามอินเตอร์บุ๊คส์

คุณก่อกศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ เป็น CEO ของบริษัท CP-ALL (บริษัทแม่ของ 7-11) เป็นผู้สร้าง 7-11 ร่วมกับพรรคพวกจนเติบโตใหญ่ในปัจจุบัน หนังสือเล่มนี้น่าสนใจเพราะเป็น wisdom (ข้อคิดอันทรงคุณค่า) จากประสบการณ์การทำงานของ CEO องค์กรใหญ่ที่ประสบความสำเร็จคนหนึ่งของคนหนึ่งเมืองไทย

หนังสือเล่มนี้เป็นเล่มที่หกของผู้เขียนห้าเล่มก่อนหน้านี้ เกี่ยวพันกับการบริหารในบริบทของโลกตะวันออกและความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์จีน "CEO สอนน้อง" เล่มนี้รวบรวมมาจากข้อเขียนที่แต่แรกตั้งใจให้พนักงาน 7-11 อ่านกัน เมื่อมีการตีพิมพ์เล่มนี้ขึ้นจึงปรับปรุงใหม่ให้เป็น wisdom สำหรับผู้เริ่มทำงานใหม่

โดยพื้นฐานผู้เขียนเป็นนักเศรษฐศาสตร์ (จบจากธรรมศาสตร์ในยุคสมัยท่านอาจารย์ปวย อึ้งภากรณ์ เป็นอธิการบดี) ไม่ได้เล่าเรียนด้านการบริหารมาโดยตรง จึงมีมุมมองที่ค่อนข้างแตกต่างจาก CEO นักธุรกิจโดยทั่วไป

ถึงแม้จะเป็นนักบริหารธุรกิจเต็มตัวแต่ผู้เขียนไม่เชื่อใน maximized profit หรือ "ทำกำไรให้สูงสุด" แต่เชื่อในการหากำไรในระดับที่เหมาะสม (optimized profit) ขององค์กร ผู้เขียนบอกว่า ".....แนวคิดนี้แพร่เชื้อร้ายไปทั่วจนกระทั่งทำให้เกิดเรื่องที่น่าแปลกประหลาดขึ้นคือสามารถเปลี่ยนแปลงคนที่จิตใจอ่อนโยนมีเมตตายึดมั่นในศาสนาให้กลายเป็นคนที่แล้งน้ำใจ บูชาแต่ผลประโยชน์เป็นที่ตั้งเหมือนคนไม่มีศาสนา เพียงแค่คนดี ๆ เหล่านั้นไปรวมตัวกันอยู่ในองค์กรธุรกิจที่เรียกกันว่า "บริษัท"

ทุกคนเชื่อเหมือนกันหมดว่ามันคือหน้าที่และถือเป็นความชอบธรรม ที่จะเอาเปรียบผู้อื่นและบีบบังคับลูกน้องในสังกัด ภายใต้วลีสวยหรูที่ว่า "เราทำเพื่อบริษัท"

อันที่จริงเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ว่าการดำเนินกิจการต้องมีกำไรเพื่อหล่อเลี้ยงสมาชิกในองค์กร แต่เหตุการณ์ก็ผันแปรเป็นว่าแม้จะมีผลประกอบการที่กำไรมหาศาล ก็ยังทำทุกวิถีทางเพื่อจะให้ได้กำไรเพิ่มขึ้นอีกอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

.....วิชาเศรษฐศาสตร์สอนผมว่าทรัพยากรมีอยู่จำกัดต้องใช้สอยอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม เศรษฐศาสตร์สำนักที่ผมเชื่อถือสอนถึงเรื่อง maximized utility คือประโยชน์สูงสุดโดยองค์รวม ไม่ได้เน้นแต่วัตถุหรือเม็ดเงินเท่านั้น แต่มองกว้างไปถึงคุณค่าเชิงสังคมและคุณค่าต่อจิตใจ

ปรัชญาตะวันออกก็บอกว่าไม่มีสิ่งใดที่จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ โดยไม่มีวันตกลงมา จึงแสวงหาแนวทางที่สมดุลเพื่อประโยชน์ระยะยาวของมวลมนุษย

ผมจึงย้ำอยู่เสมอว่าองค์กรของเราต้องการกำไรที่เหมาะสม (optimized profit) ผมจึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับคนที่คาดหวังผล 100 เปอร์เซ็นต์ หรือ 110 เปอร์เซ็นต์ ถ้าเป็นไปได้

วิชาเศรษฐศาสตร์สอนผมอีกว่าโลกนี้ไม่มีอะไรฟรี ทุกอย่างมีต้นทุนที่เราต้องจ่ายออกไปเสมอเปลืองๆ จะจ่ายต้นทุนไปสูงกว่ากำไรที่ได้รับโดยเราไม่รู้ตัว

การเร่งเครื่ององค์กรเพื่อบรรลุเป้า 100 เปอร์เซ็นต์ จึงอาจเกิดอาการโอเวอร์ฮีท (overheated) ทำให้เครื่องยนต์ร้อนจนดับไหม้ ไปไม่ถึงจุดหมายตามต้องการ แคมเปญต้องเสียเงินซ่อมหรือซื้อใหม่โดยไม่จำเป็น....."

ในเรื่องอำนาจ คุณก่อกศักดิ์เขียนได้กินใจและทันสมัย ".....อำนาจกัดกร่อนคน ร้ายกาจกว่าสนิมกัดกินเนื้อเหล็ก ผู้นำทั้งหลายจึงต้องมีสติอย่าหัวนโหนก หลงใหลในอำนาจจนถอนตัวไม่ขึ้น ต้องคอยชำระจิตใจให้สะอาดใส ท่างไกลจากตะกอนกิเลส อย่าคิดว่าตนสำคัญหรือยิ่งใหญ่เสียเต็มประดาเพราะถ้าเทียบกับโลกทั้งใบแล้วเราก็เป็นเหมือนมดปลวกตัวนิดเดียว ยิ่งถ้าเทียบกับจักรวาลเราก็เป็นเพียงแต่ละอองธุลีเท่านั้น

ชีวิตนั้นแสนสั้น ชีวิตการทำงานยิ่งสั้นเข้าไปใหญ่หากนับจากสำเร็จปริญญาจนเกษียณอายุ เรามีช่วงเวลาของการทำงานเพียงไม่เกิน 40 ปี

กว่าจะไต่เต้าถึงตำแหน่งผู้นำก็ไม่ใช่แค่วันสองวัน ดังนั้นช่วงเวลาที่มีย่านาาก็ยิ่งสั้นลงไปอีก

ช่วงเวลาสั้นๆ นี้จะเป็นช่วงเวลาที่มีย่านาค่า มีความหมายถ้าเรารู้จักใช้อย่างสร้างสรรค์แทนที่จะใช้สถานะผู้นำแสวงหาประโยชน์ส่วนตน แต่เป็นผู้นำเพื่อคนส่วนใหญ่ เป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้อย่างแท้จริง

.....ถ้าเราดูแลลูกน้องอย่างดี หัวหน้าเราดูแลเราอย่างดี หัวหน้าของหัวหน้าก็ดูแลหัวหน้าของเราอย่างดี เช่นเดียวกัน เหมือนครอบครัวใหญ่ที่ทวดห่วงใยปู่ ปู่ห่วงใยพ่อ และพ่อห่วงใยลูก ย่อมเกิดความอบอุ่นกลมเกลียวก่อให้เกิดพลังอันยิ่งใหญ่

ตรงกันข้ามในองค์กรที่ขาดแคลนภาวะผู้นำ หัวหน้าที่หลอกลูกน้อง ลูกน้องก็เกลียดชังหัวหน้า แม้องค์กรนี้จะมีคนเก่งอยู่มากเพียงใดก็ตามแต่ เมื่อขาดความปรารถนาดีต่อกันย่อมบั่นทอนขวัญและกำลังใจในการทำงาน และนั่นคือจุดเริ่มต้นของสัญญาณมรณะ

เราเองยังต้องการหัวหน้าที่ดีและเก่ง ลูกน้องก็ย่อมเป็นเช่นเดียวกัน วันนี้เมื่อเราอยู่ในสถานะผู้นำ เป็นหัวหน้าคนอื่น อย่าหลงลืมวันคืนที่เราเคยเป็นลูกน้องมาก่อน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ดังคำที่ขงจื้อกล่าวไว้เมื่อสองพันกว่าปีมาแล้วว่า "สิ่งที่ตนไม่ต้องการ อย่ากระทำต่อผู้อื่น" เรียบง่ายได้ "ใจความ" และได้ "ใจคน" เพราะให้ความเคารพในตัวผู้อื่นว่ามีคุณค่าความเป็นมนุษย์เสมอเหมือนกับเรา

การเคารพในคุณค่าของผู้อื่น ทำให้เราไม่หลงลำพองโดยลำพัง เราจะตระหนักว่าความสำเร็จต่างๆ ได้มาจากความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่มาจากความเก่งกาจของตนเพียงผู้เดียว

ผู้นำที่ชอบชู้คอทรณะงก็เป็นเช่นเดียวกับรวงข้าวที่ไร้เมล็ด ข้าวมีค่าไม่ต่างจาก ยอดหญ้าที่อวดตนตระหง่านอยู่ในท้องทุ่ง ตรงกันข้ามกับรวงข้าวที่มีเมล็ดเต็มรวงจะค่อมอ่อนลงเช่นเดียวกับผู้มี "ภาวะผู้นำ" เต็มเปี่ยม จะมีความอ่อนน้อมน่าชื่นชม....."

ในเรื่องการทำงานของคนในองค์กร ผู้เขียนมีคำถามว่า ความสุขของคนทำงานคืออะไร?

".....ในทรรศนะของผม ความสุขต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

(1) มีชีวิตที่ภูมิใจในคุณค่าของตัวเอง ที่มีให้กับงานขององค์กรและสร้างประโยชน์ต่อสังคม ร้อยยู่ตลอดเวลาว่าเราให้มากกว่ารับจากสังคม ไม่ใช่ทำตัวเอาเปรียบสังคมอยู่ตลอดเวลา

(2) มีความสงบในจิตใจ ซึ่งความสงบนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ

(2.1) ไม่เป็นหนี้ทั้งวัตถุและบุญคุณที่จะทำให้กระสับกระส่ายไม่เป็นสุข

(2.2) ไม่ขัดแย้งกับคนจนกลายเป็นศัตรูคู่แค้นกันเพราะจะเกิดความหวาดระแวงจนไม่เป็นอันทำอะไร มีภาคีตึ้นเตือนใจอยู่ว่า "อดทนอารมณ์ชั่ววูบ ระยะเวลาจะปราศจากความทุกข์ใจ" หรือ "ยอมถอยหนึ่งก้าว ฟากกว้างทางไกล" หากปฏิบัติตามได้เราจะพบว่าอยู่ในโลกแห่งความสดใสและรอยยิ้ม

(2.3) ไม่เป็นทาสของกิเลสตัณหา คือไม่เป็นทาสของอารมณ์ตัวเอง เช่น อารมณ์โลก โกรธ หลง อิจฉาริษยา ฯลฯ

(2.4) ไม่ถูกรังแกน้ำใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

(2.5) ไม่ลุ่มหลงในอบายมุขจนถอนตัวไม่ขึ้น เช่น การพนัน ยาเสพติด ฯลฯ

(3) มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกกลุ่มทั้งส่วนตัวและงาน ทำอย่างไรเราจึงจะเข้าใจคนอื่นในแง่ดี จะสื่อสารอย่างไรให้คนอื่นเข้าใจเรา บวกกับความรักที่อยากให้ผู้อื่นได้รับสิ่งดี ๆ จากใจจริง เพราะถ้าคุณขาดความจริงใจ ไม่ซื่อไม่ซื่อจะถูกระชากหน้าากออก และสุดท้ายจะไม่มีใครคบหาด้วยอย่าหลงเข้าใจผิดว่าความดีใจเป็นความสุข ถ้าคุณอยู่ในที่ทำงานที่มีสิ่งแวดล้อมไม่ดี ต้องทนอยู่อย่างอดอดคับข้องใจแต่วันไหนเกิดผลงานเข้าตาผู้บริหารระดับสูงทำให้ได้ปรับเงินเดือนสูงขึ้นอย่างจุใจ คุณอาจจะดีอกดีใจ แต่นั่นไม่ใช่ความสุขที่จีรังยั่งยืน

เพราะคุณจะได้ใจได้ไม่นานเนื่องจากมันไม่สามารถกลบเกลื่อนความทุกข์ใจจากปัญหาที่คงอยู่ไปได้ตลอด....."

ที่น่าคิดที่สุดก็คือบทที่ว่าด้วยศักดิ์ศรีแห่งชีวิต "....."

ตำแหน่งสูง รายได้ดี ที่ต้องแลกมาด้วยการขายชีวิตและ จิตวิญญาณ ไม่ได้ทำให้คนเรามีความสุขอย่างแท้จริง เพราะเราจะรู้สึกอยู่ลึกๆ ตลอดเวลาว่าตัวเองนั้นไร้ ความหมาย เบื้องต้นอาจจะเกิดอาการซึมเซา เหงาหงอย อาการหนักหน่วงก็จะตื่นนอนกระวนกระวาย กระพืดกระเพียดเรียกร้องความสนใจ หรือบางรายก็ พยายามแสดงอาการที่ยิ่งใหญ่อย่างไม่ถูกไม่ควรเพื่อกลบ เกลื่อนเนื้อแท้ที่กลวงโป้อยู่ภายใน

.....มนุษย์ที่ไร้ศักดิ์ศรี ยอมทำทุกอย่างเพียงเพื่อจะได้ ตำแหน่งดีๆ มีรายได้สูงๆ ประจบเอาใจนายจนนอก นอก หน้า ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นตัวของตัวเอง มีแต่ "ดีครับนาย-ใช่ครับผม" ซึ่ข่มข้อยจนนายเสียผู้เสียคน จะส่งผลเสียหายให้แก่องค์กร.....

ผู้บริหารก็ควรมีสติตระหนักรู้ว่าบรรดาลูกน้องที่คอยเข้ามา ประจบประแจงยอมแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่มีอยู่ อย่างจำกัด และไม่อาจสำแดงศักยภาพในการงานให้ ปรากฏเด่นชัด มีแต่วิหยายุทธ์สอพลอเป็นกระบวนท่าไม้ ตายประจำตัว

.....เมธีเม้งจื้อเคยกล่าวคำสอนไว้ว่า "ยามร่ำรวยไม่ฟุ้งเฟ้อ เสเพล ยามยากจนไม่แปรเปลี่ยนปณิธาน ยามเผชิญหน้า กับอำนาจก็ไม่หวาดหวั่นครั่นคร้าน"

หากเรามีจุดยืนที่มั่นคง แหงหน้าไม่อายฟ้า ก้มหน้าไม่ อายดิน ก็ไม่จำเป็นต้องพรีนพรีงกับอำนาจที่ไม่ชอบธรรม

มนุษย์ที่ดีควรรักศักดิ์ศรีของตน และเคารพศักดิ์ศรีของ ผู้อื่น เราจึงไม่ควร หยามหมิ่นหรือกีดกันศักดิ์ศรีของเพื่อน ร่วมงาน องค์กรจึงจะน่าอยู่และควรแก่การภาคภูมิใจ เพราะเป็นศูนย์รวมของผู้ที่มีศักดิ์ศรีอย่างแท้จริง....."

7-11 ปัจจุบันมี 4,700 สาขา มีคนทำงานรวมประมาณ 42,000 คน (ถ้านับทั้งบริษัท CP-ALL ที่ทำธุรกิจอื่นๆ นอกจาก 7-11 ก็ประมาณ 72,000 คน) แต่มีผู้บริหาร ระดับสูงของบริษัทประมาณ 30 คน และมี ผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวมประมาณ 600 คน

คุณก้อศักดิ์ได้ให้แง่คิดในเรื่องการทำงานแก่ลูกน้องเพื่อ ขับเคลื่อนธุรกิจที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมง 7 วันต่ออาทิตย์ ดังนี้ "ต้องมองให้เห็นแง่มุมที่ดีของงานที่เราต้อง รับผิดชอบ เพื่อจะได้เกิดความรักและภาคภูมิใจต่องานนั้นๆ ต้องมองให้เห็นส่วนที่น่ารักของเพื่อนร่วมงาน ต้องมองว่าการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกับชีวิต แบ่งแยกงาน

กับชีวิตให้ออกเป็นโลก 2 ใบที่เราต้องคอยกระโดดไปมา สลับกัน

เราสามารถทำงานไปได้โดยไม่สูญเสียความเป็นตัวของ ตัวเอง สามารถรื่นรมย์กับชีวิตได้ในขณะที่ทำงาน เราจึง สามารถมีความสุขได้ในทุกขณะ ไม่จำเป็นต้องรอให้ถึง วันหยุดราชการ จึงจะอนุญาตให้ตัวเองมีความสุข

.....มองว่าการทำงานไม่ใช่การขายแรงงาน แต่เป็นการ สร้างคุณค่าให้แก่ชีวิต ในอีกมิติหนึ่งที่สูงขึ้น การทำงานก็ คือการปฏิบัติธรรม การขัดเกลากิเลสตัวเอง ฝึกให้รู้จัก เอาชนะความโลภ ความโกรธ ความหลง บ่มเพาะความ เสียสละ เมตตากรุณา และสติปัญญาให้เพิ่มพูนขึ้นอยู่ ตลอดเวลา....."

ถ้าใครได้อ่านหนังสือเล่มนี้แล้วไม่เห็นตัวเองปรากฏอยู่ใน บางตอนของเนื้อหาและไม่รู้สึกเจ็บๆ คันๆ ก็แสดงว่ายังไม่ ได้เปิดใจตนเองให้กว้างพอ ต้องอ่านและไตร่ตรองอีก ครั้งจึงจะได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้อย่างเต็มที่