

จริยธรรมในการตัดสินใจกับการพัฒนาองค์กร

ETHICAL DECISION MAKING AND ORGANIZATION DEVELOPMENT

กมลพิพัฒน์ ชนะสิทธิ์¹, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน², นลินณัฐ ดีสวัสดิ์³

Kamolbhibhat Chanasith¹, Chalermchai Kittisaknawin², Nalinnath Deesawadi³,

สาขาวิชาอุตสาหกรรมบริการอาหาร คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร¹,

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร²,

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร³

Kamolbhibhat.c@gmail.com¹, cknawin@gmail.com², ijipjip@gmail.com³

บทคัดย่อ

บทความเรื่องจริยธรรมในการตัดสินใจกับการพัฒนาองค์กรเป็นนำเสนอกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมผ่านแบบจำลองที่อธิบายกระบวนการดังกล่าวจำนวน 2 แบบจำลอง ได้แก่ 1) แบบจำลองการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรแบบเน้นความผันแปรกับประเด็นปัญหา (An Issue-Contingent Model of Ethical Decision Making in Organization) ของโทมัส เอ็ม โจนส์ (Thomas M. Jones) และ 2) แบบจำลองการตัดสินใจในองค์กรแบบเน้นปฏิสัมพันธ์ (Interactionist Model of Ethical Decision Making in Organization) ของลินดา เคลบ ทรีวิน (Linda Klebe Trevino) ทั้งนี้ ได้อธิบายกรอบความคิดการตัดสินใจเชิงจริยธรรมซึ่งประกอบด้วยโมเดลที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 โมเดล ได้แก่ ความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรม (Moral Intensity) ระดับการพัฒนาทางจริยธรรมเชิงการรับรู้ (Cognitive Moral Development) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อให้ความกระจ่างเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรจากแบบจำลองที่ผ่านการยืนยันแล้วด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์

คำสำคัญ : การตัดสินใจเชิงจริยธรรม, ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรม, การพัฒนาองค์กร

Abstract

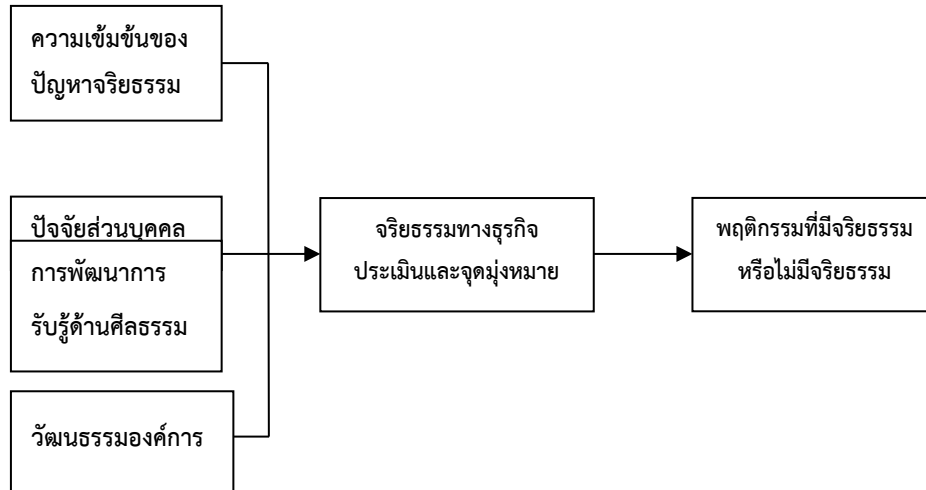
The article on ethical decision making and organization development is a presentation of the ethical decision making process in organization in ethical dilemmas through two models which explain such process. The two models are 1) An Issue-Contingent Model of Ethical Decision Making in Organization by Thomas M. Jones, and 2) Interactionist Model of Ethical Decision Making in Organization by Linda Klebe Trevino. These models explain the ethical decision making framework which including three concepts. The three concepts are Moral Intensity, Cognitive Moral Development and Organizational Culture, as to envisage the ethical decision making process in organization from the empirically tested models.

Keywords: Ethical Decision Making, Ethical Dilemma, Organization Development

บทนำ

ในการศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) นั้น สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญและมักจะถูกเลือกมาอภิปรายถกเถียงคือ ประเด็นปัญหาทางจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานและขององค์กร เช่น การตัดสินใจในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรม (Ethical Dilemma) หรือ ความประพฤติที่ผิดต่อจริยธรรม (Misconduct) ทั้งนี้ ประเด็นปัญหาทางจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานพัฒนาองค์กรในแง่ที่ว่านักปฏิบัติงานพัฒนาองค์กร (OD Practitioners) จะต้องทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกในองค์กร (Cummins 2015, p.61) ด้วยว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และมีการทำงานที่ดี (Good Performance) องค์กรที่มีการตัดสินใจที่ดีในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาทางจริยธรรมย่อมนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งเป็นที่มาของความสามารถในการทำให้เกิดผลกำไร (Profitability) ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรและนักปฏิบัติงานพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าว อีกทั้งต้องเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยและกระบวนการการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เป็นประเด็นปัญหาทางจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมเพื่อให้สามารถรับมือและบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ การจะพิจารณาว่าองค์กรใดจะมีระดับการพัฒนามากน้อยเพียงใดก็สามารถพิจารณาได้จากการตัดสินใจเชิงจริยธรรมขององค์กรในประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการตัดสินใจเชิงจริยธรรมเป็นหนึ่งตัวชี้วัดระดับของการพัฒนาองค์กรนั่นเอง

โอ.ซี. เฟอร์เรล, จอห์น เฟรเดอริค และลินดา เฟอร์เรล (O.C. Ferrell, John Fraedrick, and Linda Ferrell. 2000) ได้เสนอกรอบความคิดที่อธิบายภาพกว้างของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรว่าประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรม (Moral Intensity) ระดับการพัฒนาทางจริยธรรมเชิงการรับรู้ (Cognitive Moral Development) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ดังภาพที่ 1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบความคิดการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในธุรกิจ

ที่มา: จินตนา, 2553, หน้า 98 อ้างถึงใน O.C. Ferrell, John Fraedrick, and Linda Ferrell.

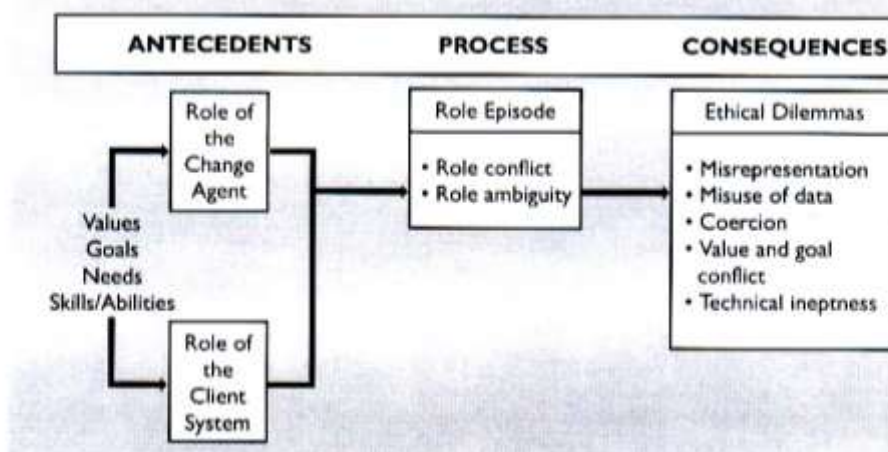
จากกรอบความคิดที่อธิบายกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในธุรกิจแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรธุรกิจเป็นการตัดสินใจในเรื่องของความเชื่อ ความเลื่อมใสทางศีลธรรมและจิตวิทยาซึ่งแตกต่างและมีข้อจำกัดมากกว่าจากการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในครอบครัวทำให้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ในองค์กรและความเชื่อมโยงของปัจจัย ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและไม่มีจริยธรรมของพนักงานในองค์กร (จินตนา, 2553, น. 97-98)

ในบทความชิ้นนี้จะนำเสนอความเข้าใจเกี่ยวกับบทสนทนาเกี่ยวกับภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการตัดสินใจเชิงจริยธรรมเพื่อเป็นการปูพื้นฐานความเข้าใจว่าการตัดสินใจเชิงจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับ

การทำงานพัฒนาองค์การอย่างไรบ้างและปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมขึ้นในองค์การคืออะไรบ้าง หลังจากนั้นจะอธิบายกรอบความคิดการตัดสินใจเชิงจริยธรรมซึ่งประกอบด้วยมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 มโนทัศน์ ได้แก่ ความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรม (Moral Intensity) ระดับการพัฒนาทางจริยธรรมเชิงการรับรู้ (Cognitive Moral Development) และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ผ่านแบบจำลอง (Model) ที่อธิบายกระบวนการการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรม จำนวน 2 แบบจำลองได้แก่ 1) แบบจำลองการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การแบบเน้นความผันแปรกับประเด็นปัญหา (An Issue-Contingent Model of Ethical Decision Making in Organization) ของโทมัส เอ็ม โจนส์ (Thomas M. Jones) และ 2) แบบจำลองการตัดสินใจในองค์การแบบเน้นปฏิสัมพันธ์ (Interactionist Model of Ethical Decision Making in Organization) ของลินดา เคลบ ทรีวีโน (Linda Klebe Trevino) เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแต่ละมโนทัศน์ที่ปรากฏอยู่ในกรอบความคิดข้างต้น

ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในทางจริยธรรม (Ethical Dilemma/Moral Dilemma)

โทมัส จี และคริสโตเฟอร์ จี (Thomas G. & Christopher G. 2009) ได้อธิบายเกี่ยวกับ ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในทางจริยธรรมไว้ว่าแม้ว่าการยึดมั่นกับจริยธรรมอาจจะป้องกันปัญหาทางจริยธรรมนั้นได้ อย่างไรก็ตาม นักปฏิบัติสายพัฒนาองค์การก็ยังคงพบกับภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในทางจริยธรรมอยู่ดี ดังรูปข้างต้นได้อธิบายแบบจำลองการเกิดของภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในทางจริยธรรมว่าสามารถเกิดขึ้นได้อย่างไรในการพัฒนาองค์การด้วยการจำแนกบทบาทระหว่างผู้เป็นตัวกลางของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (หมายถึงนักปฏิบัติงานด้านพัฒนาองค์การ) กับบทบาทของระบบผู้รับบริการ (Client System) (หมายถึงสมาชิกในองค์การที่เข้ารับการพัฒนาองค์การ) ซึ่งทั้งสองส่วนดังกล่าวเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการทำงานพัฒนาองค์การ หลังจากนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานพัฒนาองค์การที่เป็นเหตุของภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรม ได้แก่ ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) และความไม่ชัดเจนของบทบาท (Role Ambiguity) ซึ่งจะนำไปสู่ผลที่เป็นภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมที่ต้องมีการตัดสินใจในองค์การเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ได้แก่ 1. ความไม่เข้าใจกัน (Misrepresentation) 2. การนำข้อมูลขององค์การไปใช้ในทางที่ผิด (Misuse of Data) 3. การบังคับ (Coercion) 4. ความขัดแย้งเกี่ยวกับเป้าหมายและค่านิยม (Value and Goal Conflict) และ 5. การขาดไหวพริบในเชิงเทคนิค (Technical Ineptness) ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบของภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมปรากฏตามภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แบบจำลองภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมแบบจำแนกบทบาท

ที่มา: Thomas G. Cummings, & Christopher G. Worley, (2009)

เงื่อนไขพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติการพัฒนาองค์กรและระบบของผู้รับบริการซึ่งอาจจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หรือมีการให้คุณค่า/ค่านิยมที่แตกต่างกัน หรือแม้กระทั่งมีความต้องการ ทักษะ และความสามารถที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้แล้วในช่วงต้นถูกทำขึ้นเพื่อจัดการและทำให้ความแตกต่างเหล่านี้เกิดความชัดเจน ไม่สับสน หรือคลุมเครือ ต่างฝ่ายต่างมีบทบาทที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างที่กล่าวมาก็ไม่อาจจะจัดการให้ลงตัวและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นเสมอไป ดังนั้น ในกระบวนการทำงานพัฒนาองค์กรที่ตามมาจึงอาจจะต้องพบกับปัญหาความขัดแย้งและความคลุมเครือของบทบาท เช่น ผู้รับบริการหรือนักปฏิบัติที่เข้าไปพัฒนาองค์กรไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของตนเอง แต่ละฝ่ายต่างก็มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน และแต่ละฝ่ายก็ใช้ทักษะและค่านิยมที่แตกต่างกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ด้วยเหตุนี้ ความขัดแย้งและความไม่ชัดเจนของบทบาทดังกล่าวมาจึงมักทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่

1. ความไม่เข้าใจกัน(Misrepresentation) จะเกิดขึ้นได้ในกรณีต่างๆ เช่น เมื่อนักปฏิบัติงานพัฒนาองค์กรกล่าวอ้างว่าโครงการใดโครงการหนึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีซึ่งไม่พบเหตุผลที่น่าเชื่อถือว่าจะเกิดผลเช่นนั้นจริงๆจากโครงการดังกล่าว นั้น หรือกรณีผู้ที่เข้ารับการพัฒนาแสดงภาพให้เห็นถึงเป้าหมายหรือความต้องการที่ไม่เป็นจริง กล่าวได้ว่าแต่เมื่อมีการใช้เหตุผลที่ไม่เป็นจริงหรือการบิดเบือนให้เข้าใจผิดเกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นจากฝ่ายใดก็ตาม นั่นเอง ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมได้เกิดขึ้นแล้ว กรณีศึกษาที่รู้จักกันดี คือ “The Undercover Change Agent” ซึ่งเป็นเรื่องของความพยายามที่จะอบรมเรื่องความอ่อนไหวในองค์กรโดยที่ผู้บริหารระดับสูงยังไม่เข้าใจและยังไม่มีความพร้อมในเรื่องนี้ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรได้นำเสนอว่าควรทำโครงการดังกล่าวโดยกำหนดให้มีความอบรมอย่างเข้มข้นในเรื่องทักษะระหว่างบุคคลเพื่อให้โครงการนี้ช่วยแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังประสบอยู่ หลังจากทีประธานบริษัทเข้ามาเยี่ยมโดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้าในระหว่างการอบรมทำให้ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรถูกไล่ออกในทันที ด้วยเหตุว่าลักษณะและรูปแบบการอบรมเกี่ยวกับความอ่อนไหวในองค์กรนั้นไปขัดแย้งโดยตรงเกี่ยวกับภาวะผู้นำของประธานบริษัทเพราะฉะนั้นความไม่เข้าใจน่าจะเกิดขึ้นในตอนเริ่มต้นและตอนเสนอโครงการ หรือเมื่อเริ่มทำไปได้บางส่วน ด้วยเหตุนี้นักปฏิบัติด้านการพัฒนาองค์กรต้องได้รับการอธิบายให้เข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของการทำงาน โดยจะต้องศึกษา และสำรวจ กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเปิดเผยถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ความเกี่ยวข้องกับระบบผู้รับการอบรม และความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมในการทำให้บรรลุผล

2. การนำข้อมูลขององค์กรไปใช้ในทางที่ผิด (Misuse of Data) เกิดขึ้นเมื่อข้อมูลที่รวบรวมในระหว่างกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้นถูกใช้อย่างไม่ถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานพัฒนาองค์กรต้องมีข้อมูลของผู้เข้ารับการพัฒนาที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ซึ่งระหว่างทำโครงการและในการวินิจฉัยปัญหาของการทำงานพัฒนาองค์กร ส่วนมากนักปฏิบัติด้านการพัฒนาองค์กรจะให้คุณค่าหรือความสำคัญกับเรื่องความเปิดเผย ความไว้วางใจ แต่พวกเขาต้องตระหนักให้ได้ว่าข้อมูลดังกล่าวนั้นจะถูกใช้อย่างไร มันเป็นแนวโน้มโดยทั่วไปของมนุษย์ที่จะใช้ข้อมูลไปเพิ่มสถานะทางอำนาจของตนเอง และความเปิดเผยเป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่การปล่อยให้ข้อมูลที่ได้รับมารั่วไหลไปก็กลายเป็นอันตรายต่อคนและองค์กรเป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้ให้คำปรึกษาที่จะได้รับข้อมูล ที่จะทำให้รู้ว่าผู้จัดการทำงานดีหรือไม่ และจะนำข้อมูลไปใช้อย่างไรตอนไหน และมีประโยชน์หรือไม่ เป็นภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในทางจริยธรรมที่แก้ไม่ง่ายเลยทีเดียว เพื่อที่จะลดโอกาสการใช้ข้อมูลในทางที่ผิดเกิดขึ้นน้อยที่สุด ผู้ปฏิบัติด้านการพัฒนาองค์กร จะต้องมีการตกลงล่วงหน้าว่าข้อมูลนั้นจะเอาไปใช้อย่างไรแล้วข้อตกลงนี้ควรจะได้รับทราบทบทวนเรื่อยๆหรือบ่อยตามแต่สถานการณ์

3. การบังคับ (Coercion) จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์กรจะถูกบังคับให้มีส่วนร่วมในการทำโครงการ ซึ่งตามข้อเท็จจริงแล้ว การพัฒนาองค์กรควรจะเปิดให้มีเสรีภาพที่จะเลือกว่าจะเข้าร่วมในโครงการหรือไม่ สมาชิกขององค์กรควรได้รับการพัฒนาตนเองการแก้ปัญหาในการสร้างทีม ได้รับอิสระในการตัดสินใจ และมีตัวเลือกในการตัดสินใจ ผู้บริหาร

ไม่ควรจะตัดสินใจแต่ฝ่ายเดียวในตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างทีมควรจะให้เสรีภาพในการเลือกซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การด้วย แต่สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การมีข้อมูลน้อยมากเกี่ยวกับการทำงานพัฒนาองค์การและลักษณะของผลที่ตามมา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความรู้แก่สมาชิกเกี่ยวกับโครงการก่อนที่จะเลือก การบังคับทำให้เกิดภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในทางจริยธรรมได้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติด้านการพัฒนาองค์การและสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้ สิ่งที่ยกขึ้นโดยธรรมชาติในความสัมพันธ์ใดๆก็ตาม คือ ความเป็นไปได้ที่เกิดการฉวยโอกาส (การเอาเปรียบ) และภาวะการพึ่งพาซึ่งเป็นสองแง่ของการบังคับ

4. ความขัดแย้งเกี่ยวกับเป้าหมายและค่านิยม (Value and Goal Conflict) จะเกิดขึ้นเมื่อจุดประสงค์ของการทำโครงการไม่ชัดเจน หรือทั้งสองฝ่ายไม่เห็นพ้องต้องกันในการบรรลุเป้าหมายนั้น ประเด็นเชิงปฏิบัติที่สำคัญของที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ คือ มันเป็นเรื่องที่อธิบายได้หรือไม่ ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติด้านการพัฒนาองค์การจะถอนตัว

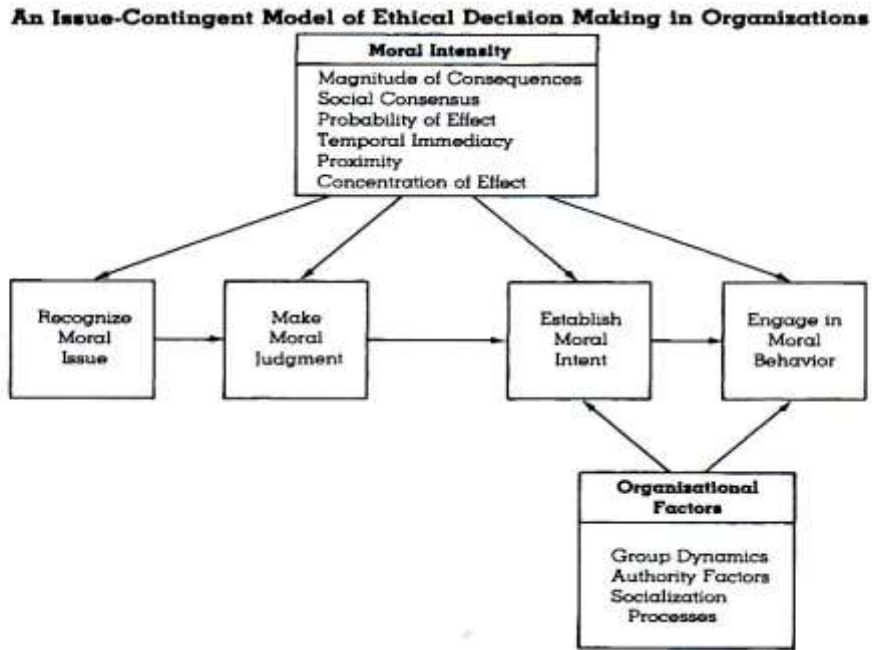
กอร์ดอน ลิปปิท (Gordon Lippitt) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกด้านการพัฒนาองค์การเสนอว่าสมมุติว่าการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่จะเกิดขึ้นอยู่แล้ว คำถามอยู่ที่ว่าผู้ให้คำปรึกษานั้นจะพยายามที่จะชี้แนะแนวทางในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สร้างสรรค์มากที่สุด คำถามนี้จะมีความสำคัญมากขึ้นสำหรับที่ปรึกษาที่เป็นคนภายใน หรือที่ปรึกษาที่เคยทำมาก่อนหน้านี้แล้วมีจุดยืนที่ว่าความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติด้านการพัฒนาองค์การที่เป็นมืออาชีพเทียบเท่ากับวิชาชีพของทนายความ แพทย์ซึ่งโดยหลักการแล้วไม่สามารถที่จะปฏิเสธการทำหน้าที่นั้น ได้อย่างน้อยที่สุดที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การจะทำได้ คือ การให้การช่วยเหลือเบื้องต้นให้กับองค์กรทราบเท่าที่การช่วยเหลือนั้นไม่ทำให้คุณค่าของการเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การนั้นถูกลดลง

อาร์กิริส (Argyris) ได้ชี้แนะว่าถ้าหากว่าองค์กร คุณ คลัก แคลน (Ku Kluk Klan) มาขอความช่วยเหลือแล้วที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การนั้นมีความสามารถที่จะล่วงรู้ได้ว่า องค์กรคุณ คลัก แคลน (Ku Kluk Klan) มีความสนใจอย่างจริงจังที่จะประเมินตนเองและก็ยินยอมที่จะทำการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมาซึ่งมันจะทำให้ทั้งสองฝ่ายในองค์การมาประนีประนอมเกี่ยวข้องกันเหมือนเดิม ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การก็ควรจะยินยอมที่จะช่วยเหลือทราบเท่าที่ไม่ลดเกียรติของตัวเอง หากหลังจากนั้นเป้าหมายของ องค์กรคุณ คลัก แคลน (Ku Kluk Klan) จะไม่ตรงไปตรงมาอย่างที่บอกไว้ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การก็สามารถถอนตัวอย่างอิสระได้โดยไม่จำเป็นต้องต่อรองถึงจุดยืนของตนเอง

5. การขาดไหวพริบในเชิงเทคนิค (Technical Ineptness) ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมอย่างสุดท้ายนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติการพัฒนาองค์การพยายามทำโครงการที่ตัวเองไม่ถนัด หรือตัวผู้ปฏิบัติพยายามเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ตัวเองยังไม่พร้อม แต่เรื่องที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของโครงการพัฒนาองค์การ คือ การเลือกโครงการที่เหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยองค์การอย่างละเอียด การเลือกโครงการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับค่านิยมส่วนตัวของผู้ปฏิบัติ ทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์การ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาหลายคนจะเน้นโครงการ หรือเทคนิคที่ชอบ เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) หรือการสร้างทีมจัดการตัวเอง โดยที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การจะปล่อยให้ความเชื่อและค่านิยมของตัวเองไปกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลงภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมในด้านการขาดไหวพริบในเชิงวิชาการก็สามารถเกิดขึ้นได้เช่นกัน เมื่อโครงการไม่สอดคล้อง การวินิจฉัยปัญหาจะทำให้เห็นถึงความพร้อมขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงมีมากน้อยเพียงใด และควรมีทักษะความรู้ที่จะนำมาใช้ได้

แบบจำลองการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การแบบเน้นความผันแปรกับประเด็นปัญหา

ในแบบจำลองการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การแบบเน้นความผันแปรกับประเด็นปัญหา (An Issue-Contingent Model of Ethical Decision Making in Organization) ซึ่งมุ่งที่จะแสดงว่ากระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การนั้นมีข้อพิจารณาสำคัญอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรมกับกระบวนการตัดสินใจที่ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ระดับ ได้แก่ การรู้จักประเด็นทางจริยธรรม การให้ข้อตัดสินใจเชิงจริยธรรม การกำหนดเจตนาเชิงจริยธรรม และการทำให้เกิดพฤติกรรมทางจริยธรรม โดยสามารถแสดงตามภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แบบจำลองการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรแบบเน้นความผันแปรกับประเด็นปัญหา
ที่มา: Thomas M. Jones. (1991)

ในแบบจำลองข้างต้น โทมัส เอ็ม โจนส์ (Thomas M. Jones) ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรมกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจในองค์กร โดยได้อธิบายแจกแจงเกี่ยวกับโมเดลทั้งสองไว้ดังต่อไปนี้

1. ความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรม (Moral Intensity)

ปัญหาทางจริยธรรมเป็นเรื่องของความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมหรือความรู้สึกผิดชอบชั่วดี และรวมถึงสภาพปัญหาของแต่ละบุคคลที่เผชิญอยู่ ในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมมีสิ่งที่จะต้องคำนึง คือ ระดับความรุนแรงซึ่งจะบอกถึงความอ่อนไหวของบุคคลในองค์กร และขององค์กรที่มีต่อจริยธรรมว่ามีอยู่มากน้อยเพียงใดการที่จะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความรุนแรงของปัญหาจริยธรรมจึงควรมีการอบรมจริยธรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจปัญหาตรงกันและปรับพื้นฐานความเชื่อให้อยู่ในกรอบเดียวกัน (จินตนา, 2553, หน้า99-101)

โทมัส (Thomas 1991, pp.374-378) ได้อธิบายความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรมว่าประกอบไปด้วยข้อพิจารณาต่างๆ จำนวน 6 ประเด็น ดังนี้

1) **ขนาดความรุนแรงของผลที่เกิดขึ้น (Magnitude of Consequence)** โดยขนาดความรุนแรงของผลที่เกิดขึ้น หมายถึง ผลรวมของอันตรายที่เกิดขึ้นกับเหยื่อของการกระทำนั้น เช่น การกระทำที่ทำให้คน 1,000 คนเกิดความทุกข์ย่อมมีความรุนแรงมากกว่าการกระทำทำให้คน 10 คน เกิดความทุกข์แบบเดียวกัน

2) **มิติทางสังคม (Social Consensus)** หมายถึง ระดับของความเห็นพ้องต้องกันที่คนในสังคม ถือว่าการกระทำใดๆ นั้นเป็นความชั่วร้าย เช่น ความชั่วที่เกิดขึ้นในการกีดกันผู้สมัครงานที่มีภูมิหลังเป็นชนกลุ่มน้อย มีระดับความรุนแรงของมิติทางสังคมมากกว่าความชั่วที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธการกระทำของผู้สมัครงานที่ทำในนามชนกลุ่มน้อย

3) **ความน่าจะเป็นของผลจากการกระทำ (Probability of Effect)** เป็นหน้าที่ร่วมกันของความน่าจะเป็นที่การกระทำนั้นจะเกิดขึ้นกับการที่การกระทำนั้นจะทำให้เกิดอันตรายดังที่คาดไว้ เช่น การผลิตยานพาหนะที่เป็นอันตรายต่อผู้ขับขี่ในขณะที่ขับขี่เองมีความน่าจะเป็นของอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นมากกว่าการผลิตยานพาหนะที่อาจจะก่อให้เกิดอันตรายได้ในขณะเกิดอุบัติเหตุ

4) ความฉับพลันทันที (Temporal Immediacy) ความฉับพลันทันทีของประเด็นจริยธรรมนั้นก็คือระยะเวลาระหว่างปัจจุบันกับจุดเริ่มต้นการเกิดผลของการกระทำ เช่น การจำหน่ายยาที่ทำให้คนจำนวนร้อยละ 1 ของคนที่รับประทานยานั้นเข้าไปเกิดปฏิกิริยาทางประสาทไม่นานหลังจากที่ได้รับประทานเข้าไป ลักษณะนี้มีความฉับพลันทันทีมากกว่าการขายยาที่จะทำให้คนร้อยละ 1 ของคนที่บริโภคยานั้นมีความผิดปกติทางประสาทหลังจาก 20 ปีไปแล้ว

5) ความใกล้ชิดของผลการกระทำ (Proximity) หมายถึง ความรู้สึกถึงความใกล้ชิดเชิงสังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา หรือ กายภาพที่ผู้กระทำนั้นมีต่อเหยื่อ เช่น การปลดพนักงานในหน่วยงานของตัวเองมีความใกล้ชิดเชิงจริยธรรม กายภาพ และเชิงจิตวิทยามากกว่าการปลดคนงานในสาขาอื่นที่ห่างไกลกว่าสำหรับพลเมืองชาวสหรัฐอเมริกา การขายยากำจัดวัชพืชในตลาดของสหรัฐอเมริกามีความใกล้ชิดเชิงจริยธรรม สังคม วัฒนธรรม และกายภาพ มากกว่าการขายยากำจัดวัชพืชชนิดเดียวกันในประเทศละตินอเมริกา

6) ความเข้มข้นของผลกระทบ (Concentration of Effect) หมายถึง หน้าที่ย้อนกลับของจำนวนคนที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำนั้นในระดับความรุนแรงที่กำหนดไว้ เช่น การเปลี่ยนนโยบายการรับประกันซึ่งมีผลทำให้คน 10 คนที่ขอรับสิทธิเงินชดเชยเป็นเงินคนละ 10,000 ดอลลาร์สหรัฐมีความเข้มข้นของผลมากกว่าการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ทำให้คน 10,000 คนที่ขอรับเงินชดเชยเป็นเงินคนละ 10 ดอลลาร์สหรัฐถูกปฏิเสธสิทธิ์

นอกจากนี้ โทมัส เอ็ม โจนส์ (Thomas M. Jones) ยังได้แจกแจงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในขั้นตอนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมกับความเข้มข้นของประเด็นปัญหา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2. องค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การ

แบบจำลองที่แสดงองค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนของ เรสท์ (Rest 1986) เป็นจุดเริ่มต้นที่ โทมัส เอ็ม โจนส์ (Thomas M. Jones) นำมาใช้ในการอธิบายการตัดสินใจเชิงจริยธรรมที่เน้นความผันแปรตามประเด็นปัญหา ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 4 ที่ประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ได้แก่ การรู้จักประเด็นทางจริยธรรม (Recognizing Moral Issues) การให้ข้อตัดสินเชิงจริยธรรม (Make Moral Judgment) การกำหนดเจตนาเชิงจริยธรรม (Establish Moral Intent) และการทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Engage in Moral Behavior) รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1) การรู้จักประเด็นทางจริยธรรม (Recognizing Moral Issues)

กระบวนการตัดสินใจของมนุษย์มักจะเกิดขึ้นเมื่อพบปัญหาที่จะต้องมีการแก้ไขหรือตอบสนองด้วยการกระทำบางอย่าง การตัดสินใจเชิงจริยธรรมก็เช่นเดียวกันที่มีกระบวนการเริ่มต้นจากการเกิดขึ้นของปัญหาซึ่งมีองค์ประกอบทางจริยธรรมแฝงอยู่ องค์ประกอบทางจริยธรรมของปัญหานั้นจะมีลักษณะตามความเข้มข้นทางจริยธรรม เพราะฉะนั้นกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมจะเริ่มต้นขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นจำแนกสามารถแยกแยะจนรู้จักประเด็นเชิงจริยธรรมในปัญหานั้น แม้ว่า การตัดสินใจในหลายเรื่องจะเป็นการตัดสินใจเชิงจริยธรรม แต่ทว่าผู้ตัดสินใจมักจะไม่ค่อยรู้ว่าอะไรคือองค์ประกอบเชิงจริยธรรมที่มีอยู่ในการตัดสินใจนั้นๆ

ในงานศึกษาของ เวลาสกี และโรสตันคอสกี (Velasquez and Rostankowski, 1985) ระบุว่า ประเด็นจริยธรรมจะปรากฏขึ้น ถ้าหากว่าการกระทำของบุคคลนั้นอาจเกิดผลที่เป็นอันตราย หรือเป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ดังนั้น การที่จะทราบว่าจะอะไรเป็นประเด็นทางจริยธรรมจึงต้องอาศัยการพิจารณา 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. บุคคลจะต้องทราบว่าการกระทำหรือการตัดสินใจของเขาจะส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น และ 2. บุคคลจะต้องมีทางเลือกในการตัดสินใจ กล่าวอีกนัยคือ บุคคลจะต้องทราบว่าเขาเป็นผู้กระทำเชิงจริยธรรม ดังนั้น คนที่ไม่รู้ประเด็นทางจริยธรรมก็จะไม่สามารถใช้แบบแผนของกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมได้และเขาจะตัดสินใจด้วยแบบแผนอื่นๆ เช่น ความเป็นเหตุผลทางเศรษฐกิจ เป็นต้น ทั้งนี้ ความเข้มข้นของประเด็นเชิงจริยธรรมจะส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคลผ่านผลกระทบของการตัดสินใจโดยความเข้มข้นเชิง

จริยธรรมจะมีผลต่อมุมมองในการเลือกความสนใจซึ่งก็คือ ความโดดเด่นเมื่อเทียบกับสถานการณ์ทั่วไป (Salience) และความละเอียดอ่อนเมื่อเทียบกับความรู้สึกของบุคคลที่จะตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Vividness) โดยแรงผลักดันในการตัดสินใจจะมีความโดดเด่นเมื่อเทียบกับสถานการณ์ทั่วไป (Salience) ในระดับที่มันปรากฏเห็นได้ชัดเมื่อเทียบกับภูมิหลังสถานการณ์

ความมีอิสระในการเลือกเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของการรับรู้ประเด็นปัญหาเชิงจริยธรรม กล่าวคือ บุคคลจะต้องรู้ตัวเองว่าเขานั้นมีทางเลือกในการตัดสินใจ งานวิจัยของไฮเดอร์ (Heider, 1985 อ้างถึงใน Thomas, 1991) เกี่ยวกับการรับรู้ความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำมี 4 ระดับ คือ ความรับผิดชอบเชิงเจตนา ความรับผิดชอบที่คาดการณ์ได้ ความรับผิดชอบเชิงสาเหตุ และความรับผิดชอบร่วมซึ่งความรับผิดชอบร่วมเป็นความรับผิดชอบลำดับสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นถูกถือว่าพร้อมที่จะรับผิดชอบได้ในการกระทำนั้นๆ (accountable) แม้ว่าเขาจะไม่ได้มีความเกี่ยวข้องเชิงสาเหตุก็ตาม (แต่ถูกถือว่าต้องรับผิดชอบร่วมด้วย) เช่น ในกรณีพนักงานเกิดการบรรดลโทษ ค่าทอนายจ้างแล้วเขาถูกไล่ออก แต่นายจ้างก็อาจจะถือว่าเพื่อนร่วมงานมีความผิดในฐานะไม่ห้าม แม้ว่าผู้ร่วมงานจะเป็นความเกรี้ยวกราด การมีสิทธิจะเลือกจึงเป็นองค์ประกอบของการรับรู้ประเด็นปัญหาทางจริยธรรม

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ประเด็นจริยธรรมที่มีความเข้มข้นสูงจะเป็นที่รับรู้ในฐานะประเด็นทางจริยธรรมได้บ่อยครั้งมากกว่าประเด็นที่มีความเข้มข้นของจริยธรรมต่ำ

2) การให้ข้อตัดสินเชิงจริยธรรม (Make Moral Judgment)

เมื่อบุคคลรับรู้แล้วว่าประเด็นปัญหาใดเป็นประเด็นเชิงจริยธรรม เขาก็ต้องตัดสินใจในเชิงจริยธรรม ในส่วนนี้จึงสนใจในคำถามที่ว่าคนเราทำการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างไร คำตอบคือ คนเราตัดสินใจตามทฤษฎีการพัฒนาการรับรู้ทางด้านศีลธรรมของโคลท์เบิร์ก (Kohlberg, 1976 อ้างถึงใน Thomas, 1991) ซึ่งเขาได้อธิบายว่ามนุษย์มีการตัดสินใจเชิงจริยธรรมด้วยวิธีการต่างๆผสมผสานกันไปถึง 6 วิธี โดยเด็กและผู้ใหญ่ที่ยังไม่มีพัฒนาการทางจริยธรรมเต็มที่จะมีแนวโน้มการตัดสินใจที่ต่ำกว่าคนโดยทั่วไป การตัดสินใจเชิงจริยธรรมเกิดขึ้นโดยเป็นผลมาจากภาวะการพัฒนาการของจริยธรรมเชิงการรับรู้แบบที่โคลท์เบิร์ก (Kohlberg, 1976) อธิบาย กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การให้เหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นวิธีการตัดสินใจเชิงจริยธรรมที่ขึ้นอยู่กับประเด็น เพราะว่าการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมต้องใช้เวลาและใช้กำลัง เช่น ต้องศึกษาข้อมูลให้รอบคอบ การใช้หลักการทางจริยธรรมและการตัดสินใจเชิงจริยธรรมจะมีมุมมองแบบเศรษฐศาสตร์ที่พิจารณาว่าความทุกข์ที่เกิดขึ้นนั้นมีความคุ้มค่าเพียงใด

สรุปได้ว่าประเด็นที่มีความเข้มข้นเชิงจริยธรรมสูงจะทำให้เกิดการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมที่ซับซ้อนมากกว่าประเด็นที่มีความเข้มข้นทางจริยธรรมต่ำ

3) การกำหนดเจตนาเชิงจริยธรรม (Establish Moral Intent)

เมื่อบุคคลทำการตัดสินใจเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นกระบวนการที่ขึ้นอยู่กับพัฒนาการของจริยธรรมเชิงการรับรู้ เขาก็จะตัดสินใจว่าเขาต้องทำอะไร การตัดสินใจว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องทางจริยธรรมไม่ใช่สิ่งเดียวกันกับการตัดสินใจว่าจะกระทำการตัดสินใจทางจริยธรรมนั้น กระบวนการนี้เรียกว่าการกำหนดเจตนาเชิงจริยธรรม ในขั้นตอนนี้บุคคลจะชั่งน้ำหนักระหว่างปัจจัยเชิงจริยธรรมกับปัจจัยแบบอื่นๆ เช่น ผลประโยชน์ตน ตัวอย่างเช่น ผู้คุมงานอาจจะตัดสินใจว่าการปฏิเสธที่จะไล่ลูกจ้างอาวุโสออกเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้ว (เป็นการตัดสินใจเชิงจริยธรรม) แต่เขาก็อาจจะตัดสินใจที่จะไล่พนักงานอาวุโสออกก็ได้ (เขาไม่สามารถที่จะกำหนดเจตนาเชิงจริยธรรมให้สอดคล้องกับการตัดสินใจเชิงจริยธรรมได้) ด้วยเหตุผลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ หรือแรงกดดันจากองค์กร นอกจากนี้ ความเข้มข้นของประเด็นจริยธรรมก็อาจจะมีบทบาทต่อการกำหนดเจตนาเชิงจริยธรรมด้วยเช่นกัน ลักษณะต่างๆ ของความรับผิดชอบมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุมอำนาจในการตัดสินใจต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งและความเข้มข้นเชิงจริยธรรมของประเด็นปัญหาที่อาจมีอิทธิพลต่อการกำหนดเจตนาเชิงจริยธรรมอย่างลึกซึ้งผ่านอิทธิพลที่มีต่อความรู้สึก

สรุปได้ว่าเจตนาเชิงจริยธรรมจะถูกกำหนดได้บ่อยครั้งมากขึ้นในประเด็นที่มีความเข้มข้นทางจริยธรรมสูงกว่าในประเด็นที่มีความเข้มข้นทางจริยธรรมต่ำ

4) การทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Engage in Moral Behavior)

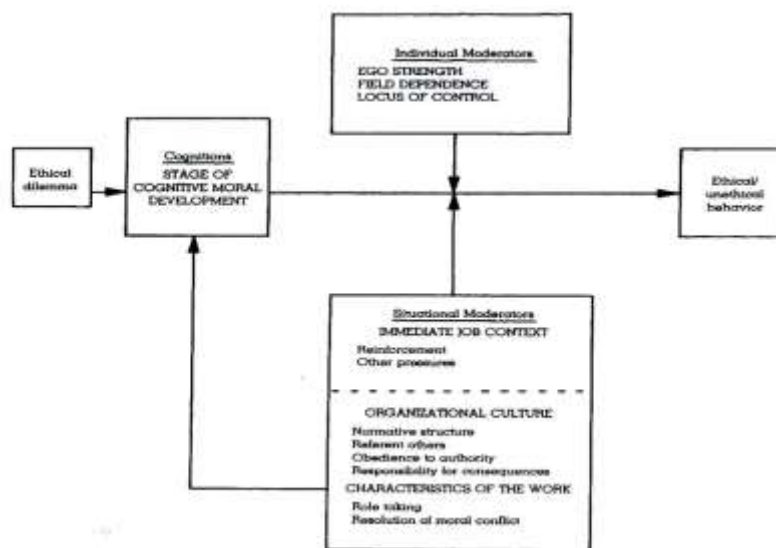
องค์ประกอบที่ 4 ในโมเดลของเรสต์ (Rest) คือ การกระทำให้เป็นไปตามเจตนาเชิงจริยธรรมที่ได้กำหนดไว้แล้ว เรียกว่า การทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงจริยธรรม เขาพยายามอธิบายว่าการมีเจตนาเชิงจริยธรรมอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอ แต่การปฏิบัติให้เป็นตามเจตนาเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญกว่า ดังคำที่พูดว่าเส้นทางไปสู่ไฟนรกนั้นปูด้วยกับคมที่ตั้งใจที่ดีทั้งสิ้น การรับรู้เชิงสังคมก็มีประโยชน์ต่อการกำหนดความเชื่อมโยงทางทฤษฎีระหว่างความเข้มข้นเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรมเข้าด้วยกัน เช่น บุคคลมีแนวโน้มที่จะช่วยเหลือคนอื่นที่ความทุกข์ยากของเขานั้นเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้มากกว่าจะให้ความช่วยเหลือแก่คนที่ความทุกข์ยากของเขานั้นเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ด้วยการใช้ความพยายามที่เพิ่มขึ้น

ความเข้มข้นเชิงจริยธรรมอาจจะมีบทบาทในการกระจายคุณลักษณะต่างๆระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ในลักษณะต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลและเกี่ยวกับสถานการณ์จะได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจากความใกล้ชิดของผลการกระทำ กล่าวคือ คนเรามักจะทราบเกี่ยวกับบุคคลและสถานการณ์ที่อยู่ใกล้ตัวมากกว่าเมื่อเทียบกับบุคคลและสถานการณ์ที่อยู่ไกลตัว ความรู้ที่มากกว่านั้นจะไปลดช่องว่างระหว่างคุณลักษณะของผู้กระทำและคุณลักษณะของผู้ไม่กระทำ ดังนั้น แนวโน้มที่จะพาดพิงถึงปัจจัยภายในจะลดลงเมื่อความใกล้ชิดเพิ่มมากขึ้น และความรู้ที่มากขึ้นก็จะไปเพิ่มการเกิดขึ้นของการพาดพิงไปถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์

สรุปได้ว่าพฤติกรรมเชิงจริยธรรมจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากกว่าเมื่อประเด็นมีความเข้มข้นเชิงจริยธรรมสูงกว่าประเด็นที่มีความเข้มข้นทางจริยธรรมต่ำ

แบบจำลองการตัดสินใจในองค์กรแบบเน้นปฏิสัมพันธ์

ในการนำเสนอแบบจำลองการตัดสินใจในองค์กรแบบเน้นปฏิสัมพันธ์ (Interactionist Model of Ethical Decision Making in Organization) ซึ่งมุ่งที่จะแสดงว่ากระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรนั้นมีข้อพิจารณาสำคัญอยู่ที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (คือ การพัฒนาการจริยธรรมเชิงการรับรู้ตามทฤษฎีการให้เหตุผลทางจริยธรรมของโคห์ลเบิร์ก) กับปัจจัยเชิงโครงสร้างขององค์กร (คือ วัฒนธรรมองค์กร) โดยสามารถแสดงตามภาพที่ 4 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แบบจำลองการตัดสินใจในองค์กรแบบเน้นปฏิสัมพันธ์

ที่มา: Linda Klebe Trevino (1986).

ในแบบจำลองข้างต้น ลินดา เคลบ ตรีวีโน (Linda Klebe Trevino) ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างลำดับขั้นการพัฒนาทางจริยธรรมเชิงการรับรู้กับวัฒนธรรมองค์การโดยได้อธิบายแจกแจงเกี่ยวกับมโนทัศน์ทั้งสองไว้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการพัฒนาการรับรู้ทางด้านศีลธรรมของโคลท์เบิร์ก (Kohlberg)

ในทฤษฎีการพัฒนาการทางจริยธรรมเชิงการรับรู้ โคลท์เบิร์ก (Kohlberg) ได้อธิบายว่ามนุษย์มีการพัฒนาด้านจริยธรรมผ่านการให้เหตุผล (Reasoning) ที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามลำดับขั้นการพัฒนาด้านการรับรู้ (Cognitive Development) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ลำดับขั้นการพัฒนาการรับรู้ทางด้านศีลธรรมของโคลท์เบิร์ก (Kohlberg)

ขั้นตอนที่ 1	ขั้นการลงโทษและเชื่อฟังเป็นขั้นแรกของการพัฒนาโดยบุคคลจะเรียนรู้ว่าอะไรดี อะไรเลวจากการถูกลงโทษและการได้รับรางวัล ไม่ใช่เกิดจากความเข้าใจในเรื่องของเหตุผลหรือเนื้อหาทางปรัชญา เป็นขั้นตอนพัฒนาความคิดของเด็กเล็กอายุตั้งแต่แรกเกิดถึง 6 ขวบ
ขั้นตอนที่ 2	ขั้นการคำนึงถึงวัตถุประสงค์และการแลกเปลี่ยนเป็นขั้นตอนที่บุคคลเห็นว่าอะไรถูกต้อง ถ้าหากว่าเป็นเรื่องที่ตนเองต้องการ หรือเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยน เป็นการพิจารณาว่าอะไรถูกต้องจากกรณีที่ตนเองคิดว่าเป็นธรรมแก่ตน หรือไม่เป็นขั้นตอนการพัฒนาความคิดของเด็กโตอายุตั้งแต่ 6 ขวบถึงวัยรุ่น
ขั้นตอนที่ 3	ขั้นการคำนึงถึงความคาดหวังซึ่งกันและกันกับบุคคลอื่น ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการปฏิบัติตามสังคมเป็นขั้นตอนของการคำนึงถึงบุคคลอื่นด้วย คือ เห็นว่าอะไรถูกต้องนั้นไม่ใช่แต่เรื่องของตัวเอง แต่เป็นเรื่องของบุคคลอื่นว่าเป็นธรรมต่อคนอื่นด้วยหรือไม่โดยขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงวัยรุ่นถึงวัยก่อนทำงาน
ขั้นตอนที่ 4	ขั้นการคำนึงถึงระบบสังคมและการรักษาไว้ซึ่งความตระหนักในความถูกต้องเป็นการคำนึงถึงภารกิจที่ตนมีต่อสังคม ความถูกต้องอยู่ที่การกระทำเพื่อสังคม ไม่ใช่ทำเพื่อบุคคลอื่นเท่านั้น เป็นการยอมรับในกฎเกณฑ์ของสังคมและรักษาไว้ซึ่งระเบียบของสังคมโดยขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงวัยเริ่มต้นทำงาน
ขั้นตอนที่ 5	ขั้นการคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานและสัญญาประชาคมเป็นขั้นที่บุคคลคำนึงถึงกฎเกณฑ์โดยมีความสำนึกว่าเป็น “สัญญาประชาคม” คือ เป็นการปฏิบัติตามกฎ เพราะกฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นความต้องการร่วมกันของคนในสังคมเพื่อลดความขัดแย้งโดยขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงวัยทำงานถึงวัยกลางคน
ขั้นตอนที่ 6	ขั้นการคำนึงถึงจริยธรรมสากลหรือสิทธิมนุษยชนที่เป็นสากล คือ การเห็นว่าเป็นสิทธิที่ทุกคนต้องให้การเคารพ ไม่ใช่เพราะว่าเป็นความถูกต้องสำหรับสังคมใดสังคมหนึ่ง แต่เป็นเรื่องสากลโดยขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงวัยผู้ใหญ่เต็มตัว

ที่มา: จินตนา, 2553, หน้า 109-110 อ้างถึงใน O.C Ferrell, John Fraedrick and Linda Ferrell. (2000).

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ลินดา (Linda 1986) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การช่วยพัฒนาการทางจริยธรรมของคน วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงชุดของความคิด คุณค่า และความเชื่อที่สมาชิกในองค์การมีอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และชั้นนำพฤติกรรมของคนในองค์การซึ่งมักจะปรากฏขึ้นในค่านิยม พิธีการต่างๆ เรื่องเล่า หรือการเลือกบุคคลคนที่เป็นแบบอย่างหรือวีรบุรุษในการทำงานในองค์การ เช่นเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การก็สามารถผลักดันให้บุคคลเกิดการพัฒนาการทางจริยธรรมเชิงการรับรู้ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจและส่งเสริมให้มีการทำบทบาทต่างๆตามภารกิจในองค์การ เช่น ในองค์การที่มีวัฒนธรรมเชิงประชาธิปไตย สมาชิกมักจะได้รับการส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้วยตนเอง แก้ปัญหาความขัดแย้งภายในระดับล่างขององค์การ และมีมุมมองและความสนใจที่

หลากหลาย วัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้แท้ที่จริงแล้วจะช่วยพัฒนาจริยธรรมเชิงการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี ในทางกลับกัน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบอำนาจนิยมซึ่งบทบาทต่างๆถูกกำหนดอย่างเคร่งครัด การตัดสินใจในแต่ละเรื่องขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแบบที่เป็นทางการ การพัฒนาของจริยธรรมจึงถูกแช่แข็ง เพราะว่าการแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆของการทำงานถูกกดทับเอาไว้ ยิ่งไปกว่านั้น ในการส่งเสริมการพัฒนาทางจริยธรรมเชิงเรียนรู้มีตัวแปรเชิงสถานการณ์หลากหลายตัวแปรที่เป็นตัวกลางในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับพฤติกรรม

คำถามที่ว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลอย่างไรต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมอธิบายได้ว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นบรรทัดฐานที่มีร่วมกันซึ่งจะขึ้นนำทิศทางของพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เมื่อพูดถึงประเด็นเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีโครงสร้างเชิงบรรทัดฐานซึ่งบรรทัดฐานที่มีร่วมกันนี้จะชี้ว่าอะไรเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมและอะไรเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม สมาชิกในองค์กรที่มีค่านิยม เป้าหมาย จุดประสงค์ และความเชื่อขององค์การร่วมกันจะมีความชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างเชิงบรรทัดฐานดังกล่าวนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดถูกและใครเป็นผู้รับผิดชอบในสถานการณ์ต่างๆ ส่วนในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ค่านิยม เป้าหมาย จุดประสงค์ และความเชื่อของทั้งองค์การจะเป็นสิ่งไม่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในองค์กรโดยจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การย่อยๆ ซึ่งต่างก็เกิดจากการกำหนดขึ้นเองของคนหลายกลุ่มที่อยู่ในองค์กร ดังนั้น สมาชิกแต่ละคนก็มีแนวโน้มที่จะอาศัยบรรทัดฐานที่ถูกสร้างขึ้นมากในกลุ่มย่อยๆตามแต่ที่ต้องการจะเลือก

บุคคลที่เป็นที่อ้างอิงมักจะมีอิทธิพลในการตัดสินใจในองค์กรอย่างสำคัญ ข้อนี้เกิดจากข้อค้นพบในงานศึกษาที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมโดยระบุว่าพฤติกรรมการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของบุคคลมักจะได้รับอิทธิพลของต้นแบบเชิงจริยธรรมซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ในงานศึกษาที่สร้างขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการตลาดพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลสูงที่สุดต่อพฤติกรรมที่ละเมิดจริยธรรม อิทธิพลนี้มีมากกว่าอิทธิพลที่เกิดจากความเชื่อของตนเองหรือความเชื่อของผู้บริหาร งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าหากองค์กรสนใจในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของสมาชิกจะต้องเน้นที่การทำให้บุคคลที่มีพฤติกรรมพึงประสงค์เป็นที่โดดเด่นด้วยการคัดเลือกบุคคลต้นแบบเพื่อยกย่องและเชิดชูบุคคลต้นแบบ นอกจากนี้ องค์กรจะต้องเน้นการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการเลือกต้นแบบทางพฤติกรรมของพนักงานอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การอ่อนแอ บุคคลที่เป็นที่อ้างอิงทางพฤติกรรมมักจะแตกต่างกันไปตามพนักงานแต่ละคน

การเชื่อฟังผู้มีอำนาจ มี 2 วิธีการที่วัฒนธรรมองค์การจะสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมได้ ได้แก่ การที่วัฒนธรรมขององค์กรนั้นกำหนดความสัมพันธ์เชิงอำนาจและการกำหนดความรับผิดชอบ สำหรับผลของการกระทำ ลำดับแรกในองค์กรที่อำนาจที่ชอบธรรมเป็นที่ยอมรับของสมาชิก พนักงานส่วนใหญ่จะถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจที่เป็นทางการนั้น แม้ว่าคำสั่งเหล่านั้นจะสวนทางกับความมุ่งหมายของบุคคลนั้นๆในสิ่งที่ถูกต้องมีหลักฐานที่น่าสนใจบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ที่บุคคลจะทำอันตรายเพื่อนร่วมงาน ถ้าหากว่าถูกสั่งให้กระทำจากผู้มีอำนาจ หลักฐานที่มักจะถูกกล่าวอ้างถึงกันโดยทั่วไปคือ งานศึกษาเรื่องการเชื่อฟังแบบมิลแกรม (Milgram) ที่บังคับให้ลูกน้องเข้ารับการทดลองทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับผลของการลงโทษต่อการเรียนรู้ ลูกน้องที่อยู่ในการทดลองนั้นถูกสั่งให้ทำการช็อตนักเรียนด้วยกันด้วยไฟฟ้าที่ค่อย ๆ เพิ่มกระแสความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ แม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะทำให้เกิดอันตรายอย่างเห็นได้ชัดกับผู้ถูกทดลอง และเกิดความอึดอัดในการกระทำของตนเองส่วนใหญ่ก็ยังคงปฏิบัติตามอำนาจในการสั่งการของผู้ทดลองนั้นและกระทำการช็อตไฟฟ้าต่อไปตามคำสั่งเรื่อยๆ

ความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำที่เกิดขึ้น งานวิจัยของชวาทส์ (Schwartz, 1968 อ้างถึงใน Trevino, 1986) บ่งชี้ว่าความสำนึกต่อผลการกระทำของตนที่มีต่อผู้อื่นและการกำหนดความรับผิดชอบต่อตนเองเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับการทำให้บรรทัดฐานทางจริยธรรมของแต่ละบุคคลเกิดผลในทางปฏิบัติ ตลอดจนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาเอง ผู้วิจัยได้พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรทัดฐานกับพฤติกรรมว่าอยู่ในระดับต่ำ ในกรณีนี้บุคคลมีการกำหนดความ

รับผิดชอบต่อตนเองและสำนึกต่อผลของการกระทำอยู่ในระดับต่ำและความสอดคล้องระหว่างบรรทัดฐานกับพฤติกรรมจะอยู่ในระดับสูง ในกรณีที่บุคคลมีระดับการกำหนดความรับผิดชอบต่อตนเองและสำนึกต่อผลของการกระทำอยู่ในระดับสูง

วัฒนธรรมองค์การอาจจะทำให้ความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำเกิดการกระจายตัวโดยส่งเสริมการกำหนดความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำจากภายนอกบนพื้นฐานของบทบาทที่เป็นทางการตามสายการบังคับบัญชาและการกำหนดกฎเกณฑ์ของผู้มีอำนาจ เช่น ผู้จัดการอาจแสดงความเป็นห่วงต่อความปลอดภัยของสาธารณะเมื่อถูกขอให้สร้างข้อมูลเท็จในรายงานทางวิศวกรรม ทั้งนี้หัวหน้างานอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในระดับสูงอาจทำให้เกิดการกระจายตัวของความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำโดยอ้างว่าผู้มีอำนาจในระดับสูงขององค์การรับรู้สถานการณ์เป็นอย่างดีและจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ความคิดลักษณะนี้บ่งชี้ว่าถ้าหากว่าองค์กรมีความสนใจในการส่งเสริมการกระทำที่มีจริยธรรม ก็ควรจะส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้นในทุกๆระดับขององค์กร ถ้าหากว่าไม่เป็นเช่นนั้นการให้ความสำคัญต่อองค์การอาจจะเป็นสิ่งที่ถูกให้น้ำหนักมากกว่าให้ความสำคัญต่อจริยธรรมในการตัดสินใจของบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม

ประมวลความประพฤติทางจริยธรรมอีกวิธีหนึ่งที่องค์กรจะพยายามชี้นำพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของสมาชิกได้นั้นก็คือ การพัฒนาประมวลความประพฤติให้มีความเป็นทางการ งานศึกษาวิจัยยังคงไม่ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิภาพของประมวลจริยธรรมที่เป็นทางการ ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมของบุคคลได้เพียงบ่งชี้ว่าประมวลจริยธรรมจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและจะต้องมีการบังคับใช้เพื่อให้มีผลในทางปฏิบัติ ในงานศึกษาของบริษัทฟอร์จูน (Fortune 1979 อ้างถึงใน Trevino, 1986) พบว่า 3 ใน 4 ของบริษัททั้งหมดจากจำนวน 1,000 บริษัท มีประมวลจริยธรรม อย่างไรก็ตามเพียงครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านั้นได้แจกจ่ายประมวลจริยธรรมนั้นให้ครอบคลุมถึงระดับของพนักงาน

วีเวอร์ และเฟอร์เรล (Weaver and Ferrell 1977 อ้างถึงใน Trevino, 1986) พบว่า ประมวลจริยธรรมมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อความเชื่อว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าส่งผลต่อพฤติกรรมโดยตรงและยังพบอีกว่าการบังคับใช้นโยบายขององค์กรมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของสมาชิก

เฮการ์ตี และซิมส์ (Hegarty and Sims 1979 อ้างถึงใน Trevino, 1986) ทำการทดลองในห้องปฏิบัติการพบว่า นโยบายจริยธรรมขององค์กรมีผลในการลดอัตราการตัดสินใจที่ไร้จริยธรรมได้อย่างมีนัยสำคัญ

เครสซี่ และมัวร์ (Cressey and Moore 1983 อ้างถึงใน Trevino, 1986) ได้วิเคราะห์ประมวลความประพฤติขององค์กรจำนวน 119 องค์กรแล้วสรุปว่า ประมวลจริยธรรมไม่ได้ช่วยบรรเทาแรงกดดันขององค์กรที่ผลักดันไปสู่ความประพฤติไร้จริยธรรมได้ อย่างไรก็ดี ในบางสถานการณ์ที่ประมวลจริยธรรมมีผลต่อการชี้นำพฤติกรรมมีความน่าจะเป็นไปได้ว่าประมวลจริยธรรมเหล่านั้นเป็นภาพสะท้อนหรือหลักฐานที่แสดงออกให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่ ประมวลจริยธรรมเหล่านั้นไม่ใช่เพียงได้รับการเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้เท่านั้น แต่ถูกบังคับใช้ด้วย ประมวลจริยธรรมขององค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นได้แต่เพียงของประดับ ในสถานการณ์เช่นนั้นประมวลจริยธรรมอาจจะไม่เคยถูกเผยแพร่ให้รับรู้และไม่เคยเข้าไปมีส่วนร่วมในการถูกเข้าไปกระทำจากแรงขององค์กรในรูปแบบอื่นๆ เช่น ผลกำไรทางการเงิน

สรุป

จากการศึกษากระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรมผ่านแบบจำลองที่อธิบายกระบวนการดังกล่าวจำนวน 2 แบบจำลอง ทำให้ทราบถึงกรอบความคิดการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วยโมดูลที่เกี่ยวข้อ จำนวน 3 โมดูลได้แก่ 1) ความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรม (Moral Intensity) 2) ระดับการพัฒนาทางจริยธรรมเชิงการรับรู้ (Cognitive Moral Development) และ 3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งสามารถอธิบายการตัดสินใจขององค์กรในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในทางจริยธรรมด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์

ภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในทางจริยธรรมเป็นผลของความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) และความไม่ชัดเจนของบทบาท (Role Ambiguity) ที่จะต้องมีการตัดสินใจเชิงจริยธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยและในกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมควรพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นของปัญหาจริยธรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยเชิงโครงสร้างขององค์การ

แบบจำลองการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การแบบเน้นความผันแปรกับประเด็นปัญหาแสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การที่ให้ความสำคัญสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นของปัญหาที่กระบวนการตัดสินใจ กล่าวคือ ในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมนั้นสมาชิกในองค์การต้องตระหนักถึงความรุนแรง/ความเข้มข้นของปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีความรุนแรงหรือส่งผลกระทบต่อมากน้อยเพียง จากนั้นจะส่งผลให้บุคคลสามารถจำแนกประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งบุคคลจะทำการตัดสินใจตามทฤษฎีการพัฒนาการรับรู้ทางด้านศีลธรรมของโคห์ลเบิร์กผ่านกระบวนการกระทำตัดสินใจและกำหนดเจตนามุ่งสู่การกระทำนั่นเอง

ส่วนแบบจำลองการตัดสินใจขององค์การแบบเน้นปฏิสัมพันธ์แสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การ ที่ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยเชิงโครงสร้างขององค์การ กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนจะมีการพัฒนาด้านจริยธรรมผ่านการให้เหตุผลที่เปลี่ยนแปลงตามลำดับขั้นการพัฒนาความรู้ไม่เท่ากัน แต่เมื่อมารวมกันอยู่ในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกำหนดบรรทัดฐานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะช่วยชี้นำพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ รวมทั้งช่วยผลักดันให้บุคคลเกิดการพัฒนาการของจริยธรรมเชิงการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี แต่อีกสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของบุคคล คือ บุคคลต้นแบบเชิงจริยธรรมซึ่งจะช่วยกำหนดความสัมพันธ์เชิงอำนาจและกำหนดความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์การควรที่จะสร้างประมวลจริยธรรมเพื่อเป็นหลักอ้างอิงในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การและที่สำคัญคือต้องมีการบังคับใช้ให้ทั่วทั้งองค์การอันจะทำให้การตัดสินใจเชิงจริยธรรมในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกเชิงจริยธรรมเป็นไปโดยมีแบบแผนและลดแรงกดดันจากความขัดแย้งเชิงบทบาทลงไปได้

บทวิเคราะห์

ในประเด็นว่าด้วยจริยธรรมการตัดสินใจกับการพัฒนาองค์การ บทความนี้ได้กำหนดขอบเขตของมุมมองไว้ที่การพิจารณาการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในสถานการณ์เมื่อเผชิญกับภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรม ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่ถูกต้องระหว่างการกระทำที่ไม่ชอบด้วยหลักจริยธรรม 2 ทางเลือกที่ให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน โดยไม่ว่าจะเลือกทางใดก็ประสบปัญหาแบบใดแบบหนึ่งทั้งสิ้น ดังกล่าวนั้นแตกต่างจากการตัดสินใจในภาวะที่เกิดการกระทำผิดทางจริยธรรมขึ้นแล้ว การตัดสินใจเชิงจริยธรรมในภาวะเช่นนี้จึงมีความซับซ้อนในการค้นหาปัจจัยที่เป็นเหตุผลสำหรับการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง แบบจำลองทั้งสองแบบจำลอง คือ แบบจำลองการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การแบบเน้นความผันแปรกับประเด็นปัญหา และแบบจำลองการตัดสินใจในองค์การแบบเน้นปฏิสัมพันธ์ ต่างก็อธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกตัดสินใจที่จะกระทำแตกต่างกัน โดยมีจุดเน้นที่ถือเป็นปัจจัยหลักในการเลือกตัดสินใจทางจริยธรรมแตกต่างกัน 2 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ การพิจารณาที่ความเข้มข้นหรือความรุนแรงของปัญหา กับ การพิจารณาที่ปัจจัยส่วนบุคคลว่าด้วยการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมและการหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น แบบจำลองทั้งสองแบบจำลองนี้จึงสามารถช่วยเติมเต็มให้แก่กันและกันเพื่ออธิบายความซับซ้อนของการตัดสินใจได้และเกิดความกระจ่างมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ทั้งสองแบบจำลองข้างต้นต่างก็มีฐานคิดที่มีที่มาเชิงมนทัศน์ (Conceptual background) แตกต่างกัน กล่าวคือ แบบจำลองการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์การแบบเน้นความผันแปรกับประเด็นปัญหามีฐานคิดมาจากการทำความเข้าใจการตัดสินใจเชิงจริยธรรมว่าเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกและสถานการณ์ที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่ จึงเห็นได้ว่าแบบจำลองนี้มุ่งพิจารณาปัญหาและเสนอข้อตัดสินใจทางจริยธรรมแบบปฏิบัตินิยม (Pragmatism) ส่วนแบบจำลองการตัดสินใจในองค์การแบบเน้นปฏิสัมพันธ์มีฐานคิดมาจากการมุ่งพิจารณาปัจจัยภายในบุคคลว่ามีผลต่อการเลือกตัดสินใจมากกว่าปัจจัยภายนอก

แบบจำลองนี้จึงเน้นความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติที่เกิดจากการเรียนรู้การให้เหตุผลและการซึมซับวัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างของการมีฐานคติที่แตกต่างกันนี้เองจึงเป็นข้อควรระวังของนักปฏิบัติงานสายการพัฒนาองค์กรในการเลือกนำไปใช้ว่า จะต้องไม่เหมารวมหรือเข้าใจไปเองว่าทั้งสองแบบจำลองสามารถนำมาผสมผสานหรือบูรณาการกันได้โดยง่าย การเลือกใช้แบบจำลองที่นำมาอธิบายจึงควรขึ้นอยู่กับกรณีต่างๆที่มีความโดดเด่นแตกต่างกันระหว่างปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยเชิงสถานการณ์

ข้อเสนอแนะ

จากบทความเรื่องนี้ คือ ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในภาวะที่เกิดความประพฤติที่ผิดต่อจริยธรรม (Misconduct) ซึ่งจะช่วยอธิบายประกอบความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งควรมีการประเมินแบบจำลองที่ใช้ศึกษาโดยการทบทวนซ้ำในกรณีศึกษาต่างๆเพื่อความแม่นยำในการอธิบายกระบวนการที่จะทำให้กรอบการทำงานมีความชัดเจนตามพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกธุรกิจมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จินตนา บุญบงการ. (2553). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cummings, Thomas G; & Christopher G. Worley. (2009). *Organization Development & Change*. 9th ed.
- Jones, M. Thomas. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organization: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*. 16(2) (Apr., 1991), pp.366-395. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/258867>
- Linda Klebe Trevino. (1986). Ethical Decision in Organization: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3 (Jul, 1986), p. 603.
- O.C. Ferrell, John Fraedrick, and Linda Ferrell. (2000). *Business Ethics : Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin. p.97 Figure 5-1, Framework for Understanding ethical Decision Making in Business.
- Trevino, Linda Klebe. (1986). Ethical Decision in Organization: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*. 11(3), (Jul), pp.601-617. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/258313>