

## คนคือความท้าทาย

■ นำเสนอเมื่อ 4 ส.ค. 2558

## คนคือความท้าทาย

**คอลัมน์ เอชอาร์คอร์เนอร์ โดย อภิวิทย์ พิมลแสงสุริยา กรรมการบริหารสลิงชอท กรุ๊ป**

การที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2558 แต่งตั้ง ดร.วิโรท สันติประภาพ เป็นผู้อำนวยการธนาคารแห่งประเทศไทย คนที่ 23 ต่อจาก ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล ที่กำลังจะหมดวาระลงในเดือนกันยายนนี้ คงไม่ใช่เรื่องที่สร้างความประหลาดใจมากมายนักสำหรับผู้ติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด

แต่สาเหตุที่ประเด็นนี้กลายเป็น Talk of the Town เพราะผู้ว่าการใหม่ท่านนี้มีอายุเพียง 46 ปี มีประวัติการศึกษา และประสบการณ์ทำงานชนิดไม่ธรรมดา ดร.วิโรท ฉายแวວความเป็นอัจฉริยะตั้งแต่เด็ก จบปริญญาตรีเกียรตินิยมอันดับหนึ่งจากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ด้วยวัยเพียง 18 ปี เป็นนักเรียนทุนอานันทมหิดล จบปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่ออายุ 24 ปี

เคยทำงานเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ซึ่งคนไทยรู้จักดี กลับมาทำงานที่สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจ กระทรวงการคลัง เป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นผู้บริหารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นกรรมการขององค์กรรัฐและเอกชนอีกหลายแห่ง ฯลฯ

### ปัจจุบันเป็นหนึ่งในซูเปอร์บอร์ดดูแลรัฐวิสาหกิจ

ต้องยอมรับว่าความเก่งของ ดร.วิโรท อยู่ในชั้นอัจฉริยะเรียกพี่ ประสบการณ์ที่ผ่านมามากกว่าอายุจริงเสียอีก แต่ถึงกระนั้นก็ตามหลายฝ่ายยังคงตั้งคำถามว่า "เด็กไปไหม" สำหรับคนอายุ 40 กว่า ๆ ที่จะก้าวมาเป็นผู้อำนวยการกลางของประเทศ

ฝ่ายสนับสนุนออกมามากปกป้องโดยยกตัวอย่างอดีตผู้ว่าการ 2 ท่านที่มีอายุน้อยเช่นกันในวันที่รับตำแหน่ง คือ พระวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าวิวัฒนไชย (ผู้ว่าการคนแรก-อายุ 43 ปี) และ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ (ผู้ว่าการคนที่ 10-อายุ 39 ปี)

ผมในฐานะประชาชนไทยคนหนึ่ง ไม่กังวลหรอกว่าผู้ว่าการจะมีอายุมากหรือน้อย เพราะเชื่อว่าอายุเป็นเพียงตัวเลข แต่สิ่งที่น่าสนใจมากกว่านั้นคือคนที่เก่งขนาดนี้จะมีทักษะในการบริหารจัดการคนชั้นเทพด้วยหรือไม่ เพราะจากประสบการณ์พบว่าอัจฉริยะทางความคิดมักติดปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับคน

### ผมเคยยกตัวอย่างลูกน้องคนเก่งชื่อเอนก (นามสมมุติ) ให้หลาย ๆ คนฟัง

เอนกเป็นวิศวกรฝีมือดี มีผลงานดีมากติดต่อกันหลายปี เขาคืออัจฉริยะในงานที่ทำชนิดหาตัวจับยาก เมื่อต้นปีที่ผ่านมามีได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่เกิดความคาดหมาย แต่เวลาผ่านไปเพียง 6 เดือน ลูกน้อง 3 ใน 8 คนมาขอลาออก อีก 2 คนมาขอย้ายหน่วยงาน

พนักงานส่วนใหญ่ในทีมไม่แฮปปี้เพราะรู้สึกว่าเขาทำตัวไม่สมกับความเป็นหัวหน้า ทำงานคนเดียว กระจายงานไม่เป็น มีโลกส่วนตัวสูง ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เน้นแต่งานไม่สนใจความรู้สึกและอื่น ๆ อีกมากมาย

## สุดท้ายเอนกถูกย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ไม่มีลูกน้อง ด้วยเหตุผลคลาสสิก "เพื่อความเหมาะสม"

แต่เป็นที่รู้กันดีว่าเป็นเพราะเอนกไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทีม เขารับไม่ได้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงตัดสินใจลาออกไปในที่สุด

นับเป็นละครชีวิตน้ำเน่าที่จบลงแบบสุดเศร้า องค์กรต้องสูญเสียวิศวกรเก่งขั้นเทพไปหนึ่งคน พร้อมกับความเสียหายอีกหลายอย่างที่ตามมา เพียงเพราะตัดสินใจเลือกคนที่เก่งงานโดยลืมมองปัจจัยสำคัญเรื่องความเก่งคนไปอย่างน่าเสียดาย

ดร.พอลล์ เฮอร์ซี กูรูด้านการบริหารจัดการ เจ้าของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ช็อกงโลกเคยเล่าให้ฟังว่า จากสถิติที่เก็บได้ 70% ของผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นเพราะมีความรู้ในสิ่งที่ทำ และสามารถแสดงผลงานได้อย่างโดดเด่น แต่ 80% ของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ หรือถูกปลดออกจากตำแหน่ง กลับเป็นเพราะเขาก้าวพัฒนาธรรมชาติไม่ได้ ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่ได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา และขาดทักษะในการบริหารจัดการคน

**จริงอยู่ ไม่มีใครเก่งไปซะทุกอย่าง ปัญหาคือรู้หรือไม่ว่าตนเองไม่เก่งเรื่องอะไร ? และทราบไหมว่าควรทำอย่างไรกับเรื่องที่ไม่เก่ง ?**

Gallup บริษัทวิจัยยักษ์ใหญ่ของโลก ที่ให้ความสำคัญกับการใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จ แนะนำแนวทางในการรับมือกับจุดอ่อนไว้ 5 วิธี

### หนึ่ง พยายามฝึกฝน และทำให้ดีกว่าเดิมอีกนิด -

แม้ว่าจะไม่สามารถทำให้จุดอ่อนกลายเป็นจุดแข็งได้ แต่หากตั้งใจมุ่งมั่นพร้อมที่จะลงทุนเวลาและแรงกายฝึกฝนอย่างจริงจัง ทักษะเรื่องนั้นจะเพิ่มขึ้น ถึงไม่มากนักแต่ก็ดีกว่าเดิมแน่ ๆ ปัญหาคือมีวินัยกับตัวเองมากพอที่จะทำอย่างต่อเนื่องหรือไม่เท่านั้น

### สอง สร้างระบบหรือใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาช่วย -

ต้องยอมรับว่าสำหรับบางคนเรื่องบางเรื่องพัฒนาปรับปรุงได้ยากจริง ๆ ไม่ว่าจะพยายามสักเพียงใดก็มองไม่เห็นความคืบหน้า เช่น จุดอ่อนของผมคือการร้องเพลง ไม่ว่าจะพยายามขนาดไหน เรียนมากี่ครูก็ทำไม่ได้โดยดี สุดท้ายจึงใช้วิธีเปิดคาราโอเกะแบบมีเสียงแล้วร้องคลอ ๆ ตามไป แม้จะไม่ไพเราะนักแต่ก็ยิ่งฟังคลาย ๆ เพลงขึ้นบาง เป็นต้น

สาม ใช้จุดแข็งที่มีให้มากขึ้นจนคนยอมมองข้ามจุดอ่อน - หากได้อ่านหนังสือสตีฟ จ๊อบส์ ที่เขียนโดยวอลเตอร์ ไอแซคสัน จะพบว่า จ๊อบส์เป็นอัจฉริยะที่มีจุดอ่อนเรื่องมนุษยสัมพันธ์กับคนอย่างไม่น่าเชื่อ แต่เห็นไหมว่าแทบไม่มีใครพูดถึงข้อยกเว้นเรื่องนี้ของจ๊อบส์เลย เพราะเขาสุดยอดมากในเรื่องที่เก่งจนคนลืมไปว่าเขามีเรื่องที่ไม่เก่งด้วย

### สี่ มอบหมายให้คนอื่นที่เก่งกว่าทำแทน - เรื่องบางเรื่องหากทำได้ไม่ดีจริง ๆ

คงต้องตัดสินใจยกให้เป็นหน้าที่ของคนที่เก่งและชำนาญกว่าช่วยทำแทน เช่นกรณีที่เกี่ยวข้องของกับเรื่องของคนในองค์กร อาจมอบหมายให้ฝ่าย HR ช่วยทำหน้าที่แทนในบางส่วน

### ห้า หาผู้มาช่วยเสริมจุดด้อย - องค์กรใหญ่ ๆ หลายแห่งในปัจจุบัน ตัดสินใจใช้ระบบซีไอโอ

เพราะผู้บริหารแต่ละคนต่างมีจุดแข็งและจุดอ่อนไม่เหมือนกัน จะให้คนใดคนหนึ่งขึ้นเป็นซีไอโอก็กังวลเรื่องจุดอ่อนที่คนนั้นมี สุดท้ายเลยหาทางออกแบบง่าย ๆ ตามโบราณว่า "คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย" เพียงแต่คนที่มีความแตกต่างกันมาก ๆ จะทำงานประสานกันได้ไหม นับเป็นความท้าทายที่ต้องเผาคู

ทั้งหมดที่เล่ามา อย่าเพิ่งมโนไปว่าผมกำลังวิจารณ์ ดร.วิโรจน์ ว่าไม่เก่ง ในทางตรงกันข้ามผมจะไม่ว่าจกท่านเป็นการส่วนตัว แต่มีโอกาสทำงานเฉียดไปเฉียดมาหลายครั้ง และได้ยินผู้ใหญ่ในองค์กรหลายแห่งพูดถึงท่านในแง่ที่ดีมาก

เพียงแต่ที่ยกเรื่องนี้ขึ้นมาพูดเพราะกลัวสังคมจะหลงประเด็นไปสำหรับผู้บริหาร  
ไม่ว่าจะองค์กรไหนอายุไม่ใช่ปัญหา แต่ความสามารถในการบริหารจัดการคนต่างหากคือความท้าทาย

เพราะฉะนั้น จากนี้เป็นต้นไปไม่ต้องพูดถึงเรื่องอายุน้อย ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่  
อยู่ได้หรือเปล่า วัดกันที่ความสามารถซึ่งเวลาเท่านั้นจะให้คำตอบกับเราได้

ที่มา [ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ 31 กรกฎาคม 2558](#)