

สาเหตุความล้มเหลวของซีอีโอ

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์¹¹

www.chaiyongvision.com

ในระยะเวลาห้าปีที่ผ่านมา คำที่เป็นที่กล่าวขวัญถึงในวงการบริหารคือ คำว่า ซีอีโอ ซึ่งเป็นคำย่อทับศัพท์ภาษาอังกฤษมาจาก CEO (Chief Executive Officer) หมายถึงหัวหน้าผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีผู้ใช้คำนี้มากก่อนในวงการธุรกิจ และในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ไม่เป็นที่สนใจของคนทั่วไป จนกระทั่ง ดร.ทักษิณ ชินวัตร เข้ารับตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และได้ปรับวิธีการบริหารราชการแผ่นดินโดยใช้แนวคิดซีอีโอตั้งแต่ระดับนายกรัฐมนตรีลงไปถึงผู้ว่าราชการจังหวัด เรียกว่า "ผู้ว่า ซีอีโอ" และเลยเถิดไปถึง "ทูตซีอีโอ" ด้วย เป้าหมายก็คือ ให้ซีอีโอ มีอำนาจในการบริหารจัดการครบวงจร กำกับดูแลการดำเนินงานในหน่วยงานแบบเบ็ดเสร็จ ...ยังความตื่นตาตื่นใจให้แก่ผู้ได้ยินได้ฟังเป็นอย่างมาก ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นจำนวนมากขานรับนโยบาย ในขณะที่หลายคนไม่เห็นด้วยแต่ก็ไม่สามารถคัดค้านโต้แย้ง เพราะเป็นนโยบายรัฐบาล ...หลายปีผ่านไปภารกิจการบริหารราชการแผ่นดินตามแนวคิดซีอีโอ ประสบความสำเร็จระดับหนึ่งแต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาไม่น้อย เพราะไม่ใช่ทุกคนจะเป็นซีอีโอได้ แม้แต่ ดร.ทักษิณ ชินวัตรเองในฐานะ "นายกซีอีโอ" ก็ยังไม่สามารถ "เคลม" (อ้างสิทธิ์หรือหักทักเอา) ได้ว่า ตนเป็นซีอีโอที่ประสบความสำเร็จ

ทำไม? ผู้ที่จะเป็น *ซีอีโอ* ควรคุณลักษณะอย่างไร? และมี "บุคลิก" (ลักษณะที่ไม่ดี) อะไรบ้างที่เป็นสนิมเหล็กกัดกร่อนบุคคลผู้นั้น ทำให้การทำงานที่ *ซีอีโอ* ล้มเหลว?

หนังสือชื่อ Why the CEO Fails? (ทำไม *ซีอีโอ* ล้มเหลว) โดย David Dotlich ละ Peter Cairo ได้ประมวล "บุคลิก" หรือ ลักษณะที่ไม่ดีที่ทำให้ *ซีอีโอ* ไม่ประสบความสำเร็จ ๑๑ ประการ ผู้เขียนเห็นว่า เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารองค์กรที่อยากเป็น *ซีอีโอ* จะได้ประเมินตนเองว่า มีคุณลักษณะที่ตรงข้ามกับที่จะกล่าวต่อไปนี้หรือไม่ หากมีลักษณะตรงข้ามก็จะได้มั่นใจว่า ท่านเป็น *ซีอีโอ* ได้แน่นอน จึงได้ถอดความและขยายความเพื่อให้ภาพชัดเจนขึ้น

ประการที่ ๑ มีความหยิ่งยโส โอหัง คิดว่าตัวดี ตัวเก่งอยู่คนเดียว ดูถูกคนอื่นเห็นคนอื่นโง่หรือผิดไปหมด ไม่ฟังความคิดเห็นของใคร ตนพูดอะไรก็กลายเป็นกฎระเบียบ เป็นกฎหมาย ผู้ไม่ทำตามก็ได้รับโทษไม่เป็นที่โปรดปราน

ประการที่ ๒ ชอบเล่นละครบีบน้ำตาเพื่อทำตนให้น่าเห็นใจ หรือไม่ก็ทำตนเด่นดัง เป็นที่นิยม ทำตนเป็นดารา เพื่อให้เป็นข่าวและเป็นที่สนใจของสาธารณะ

ซีอีโอระดับชาติคนหนึ่งได้รับเชิญไปเปิดงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อพิธีกรเรียนเชิญให้ขึ้นเวที ในฐานะเป็นประธานเพื่อกล่าวสุนทรพจน์เป็นภาษาอังกฤษ แทนที่จะไปยืนอยู่กลางเวที พูดปากเปล่าเหมือน มือไขว้ ข้างหน้าเหมือน "นักทอล์คโชว์" เดินไปทางซ้ายที่ ทางขวาที่ พูดอยู่นานกว่าครึ่งชั่วโมงโดยไม่มี "โพย" เพื่อแสดงว่า ตนเองสามารถพูดภาษาอังกฤษได้ (ดีกว่าผู้บริหารประเทศในอดีต) โดยไม่ต้องใช้บทพูด แทนที่จะกล่าวสุนทรพจน์เป็นภาษาไทยแล้วให้คนแปลเป็นภาษาต่างประเทศ เยี่ยงธรรมเนียมสากล เช่น นายกรัฐมนตรีญี่ปุ่น นายกรัฐมนตรีจีน หรือชาติอื่นที่กล่าวสุนทรพจน์เป็นภาษาของตนเอง เพราะภาคภูมิใจและให้เกียรติภาษาตนเอง รายเดียวกันเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ก็สามารถพูดหรือแสดงบีบน้ำตาจนทำให้ผู้รอบข้างน้ำตาซึมได้ด้วย

ประการที่ ๓ อารมณ์แปรปรวน อ่อนไหว เปลี่ยนง่าย คาดการณ์ไม่ได้ พูดแล้วก็กลับคำได้เพราะ ลึนไม่มีฟัน วู่วาม ปากไว พูดก่อนคิด

ประการที่ ๔ ระแวงระวังเกินเหตุ จะดำเนินกิจการหรือทำอะไรก็ระมัดระวัง ต้องดูแลด้วยตนเอง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์

ประการที่ ๕ มีนิสัยไม่ไว้ใจผู้อื่น จึงไม่กระจายอำนาจ ไม่กระจายงาน ไม่จริงจังกับใคร จึงมีลักษณะเหมือนหลอกใช้คนอื่น แม้แต่คนในครอบครัวหรือเพื่อนสนิทก็พร้อมที่จะเป็นแพะรับบาปแทนตนได้ทุกเมื่อ

ประการที่ ๖ ลอยदनเหนือปัญหา ไม่รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้ผู้บริหารระดับรองเผชิญปัญหาเอง ทำตนเป็นนักกระจายอำนาจด้วย แต่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่รับผิดชอบ ไม่รับรู้ความคิดเห็น คำวิพากษ์วิจารณ์ ทำตนเป็นนกกระจอกเทศที่เมื่อมีภัยก็เอาหัวซุกทราย จึงไม่รับทราบที่ผู้คนเขาวิจารณ์ตนเองว่า อย่างไร ไม่ไวต่อสถานการณ์ ไม่รับผิดชอบจึงถูกตราหน้าว่า เป็นโรค "พาคิเดอม" (Pakiderm=หนังหนา ชนิดที่เอาคันบูหรืที่ไผ่ยังไม่ดับจ่อที่ใบหน้าก็ไม่รู้สึกร้อน)

ประการที่ ๗ ยึดมั่น "กติก" มากกว่า กติกา ถือว่า กฎระเบียบ เป็นเพียงข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งจะตีความเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม พร้อมจะขายความภาคภูมิใจของส่วนรวมเพื่อให้ตนได้ประโยชน์

ประการที่ ๘ ชอบทำตนให้เด่นและแปลก ด้วยคตินิยมทำใหม่ คิดต่างทำต่างโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม บางทีก็ทำตัวเป็นอึ่งอ่างพองตัวให้ใหญ่เท่าตัว หรือ "ข้างขี้ก้อยากขี้ตามข้าง" จนดูเป็นมุกใหญ่ไผ่สูง อาจเอื่อมเบื้องสูง หรือตั้งเบื้องสูงให้ลงมาเท่าตน เช่น พูดว่า หาก...มา "กระซิบ" กับตน ก็จะท้ออย่างโน้นอย่างนี้

ประการที่ ๙ คือเย็นหรือด้านเงียบ เมื่อมีคนเสนอแนะให้ทำโน่นทำนี่ หรือละเว้นไม่ทำโน่นทำนี่ ก็จะแสดงอาการประหนึ่งรับฟัง แต่ลึกๆ ก็ไม่สนใจหรือออกจะต่อต้านด้วยซ้ำ ในโอกาสที่ได้รับเชิญไปบรรยาย ณ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งแถวนครปฐม ผู้บริหารระดับชาติคนหนึ่งกล่าวว่า ... (ท่าน) ขอให้ไม่พูดฝรั่งไปไทย แต่วันนี้จะขอพูดหวังว่า ท่านคงไม่ว่าอะไร... เพียงแค่ไม่กี่วันหลังจากได้รับค่าเดือนให้รักษาและภาคภูมิใจในภาษาไทย แม้ผู้มีพระคุณจะเตือนก็ทำหูทวนลม แกรมพูดหรือแสดงออกอย่างหมิ่นๆ เข้าทำนอง "...ไม่รู้เหรวว่า อ้าวเป็นใคร จึงบังอาจมาเตือน"

ประการที่ ๑๐ เป็นนักสมบูรณนิยม ทำอะไรต้องให้ดีให้สมบูรณตามแบบฉบับของตนเอง ด้วยความหลงตนจึงต้องสมบูรณตามแบบฉบับของตน

ประการที่ ๑๑ ชอบสร้างค่านิยมให้ตนเอง ด้วยการให้ สัญญาว่าจะให้สิ่งที่ดีบ้างค้ำบัญญาไฟฝัน ด้วยนโยบายประชานิยม เพื่อเอาชนะขึ้นชอบของประชาชนที่เรียกว่า ประชาานิยม ทั้งระดับองค์กรท้องถิ่น ภูมิภาคและระดับชาติ

จาก "ทุกลักษณะ" ๑๑ ประการดังสรุปมาข้างต้น เราพอจะมองเห็นภาพ ซีอีโอ ได้ชัดเจนขึ้น ลองมองดูรอบตัวท่าน โดยเริ่มจากตัวท่านเองก่อนว่า ท่านจะเป็นซีอีโอได้หรือไม่ และจะป้องกันคนที่มีลักษณะทรามข้างขึ้นไม่ให้อ่านอำนาจขึ้นมาบริหารองค์กรของเราได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะต้องไม่เปิดโอกาสให้คนที่มีลักษณะเช่นนี้ขึ้นมาเป็น "นายกซีอีโอ" เป็นอันขาด

ท่านคิดว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีอยู่ปัจจุบัน จะมีสักกี่คนที่มีลักษณะเช่นนี้ เพื่อจะได้ป้องกันไม่ให้ เป็น ผู้ว่าซีอีโอ

แล้วท่านคิดว่า นายกฯของประเทศไทยปลอดจากลักษณะข้างต้นกี่ข้อ?

ปทุมวัน ๓ เมษายน ๒๕๕๙ ๒๓.๐๓ น