

บทความนี้เป็นเอกสารประกอบส่วนหนึ่งของการจัดอบรม ภาวะผู้นำของคณะกรรมการ-
กรรมการเกษตร ในหัวข้อ “การบริหารยุคการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งคณะกรรมการเกษตร ได้จัด
ขึ้นเมื่อวันที่ ๑๘-๑๙ มีนาคม ๒๕๕๓ ณ ทักษศาสตร์รีสอร์ท อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

คณะกรรมการเกษตร เห็นว่าบทความดังกล่าวมีสาระที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติ
งานทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ จึงขออนุญาตนำบทความ
มาลงไว้ในช่องทางแห่งจรรยาบรรณวิชาชีพของคณะฯ เพื่อจะได้เผยแพร่ให้ผู้สนใจที่เข้ามาเยี่ยม
ชมต่อไปพร้อมนี้คณะฯ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์เสกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ ผู้เขียนบทความ
ความเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้ด้วย

Lessons Learned from Tia

ในช่วงวันที่ 3-5 พฤศจิกายน 2552 ที่ผ่านมาผมกับเพื่อนร่วมงานทั้งจาก RCSD และ โครงการวิจัยคำ
มนุษย์ในแรงงานพม่ารุ่นที่ 2 ได้ช่วยกันจัด Workshop ในหัวข้อเรื่อง Return, Repatriation, and Reintegration of
Human Trafficked Persons โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมจากประเทศเพื่อนบ้านใน GMS เกือบ 40 คน แม้ว่าจะได้
ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจแต่ก็เหนื่อยครับ ผมเองอดขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกคนไม่ได้ และที่น่าแปลกใจคือผมกับ
อาจารย์ผู้ใหญ่ที่ผมนับถือตั้งข้อสังเกตว่าพวกเราที่มาช่วยงานเกือบทุกคนเป็นผู้หญิงครับ หรือว่าโลกนี้เป็นของผู้
หญิงแล้ว อีกหน่อยพวกผู้ชายจะต้องมีการหาพื้นที่ (Space) ในสังคมกันบ้างละ

สิ่งที่ผมได้ฟังมากในที่ประชุมคือคำว่า “Lessons Learned” หรืออีกนัยหนึ่งคือบทเรียนที่ได้รับการ
เรียนรู้ คำนี้เท่าที่ผมเคยเจอ จึงขออนุญาตนำมาใช้ในบทความชิ้นนี้ คือบทเรียนที่ได้เรียนรู้จากเตี้ย พอเอ่ยคำว่า “เตี้ย”
ผู้อ่านคงเดาได้ว่าผู้เขียนคงเป็นลูกเจ๊ก ผมเองไม่รู้จะปฏิเสธได้อย่างไรในเมื่อชื่อเดิมของผมคือ นายชุนกั้ง และ
นามสกุล “ศรีวัฒนานุกุลกิจ” ก็ฟังอยู่ได้ตั้ง ๆ ว่าเถือกเถาเหล่ากอเป็นใคร นามสกุลซึ่งยาวมากจนเมื่อผมไป
ประชุมต่างประเทศที่ไร เวลาฝรั่งให้กรอกแบบฟอร์มอะไรต่าง ๆ ผมมักจะได้ยินคำทักท้วงว่า “Hey Mr. Seksin,
I just want your family name, not address” เซ็ง..ง..ง..สุดขีดเลย

เตี้ยผมมาจากเมืองจีนและมีอาชีพส่งน้ำแข็งหรือที่พรรคพวกชอบเรียกกันว่าอาชีพ “ปั่นน้ำเป็นตัว”
นั่นเอง และงานนี้ก็ทำให้พวกเราลืมหืมตาอ้าปากได้ในสังคมไทย แต่นี่มิใช่สาระ ประเด็นอยู่ที่ว่าเมื่อวันหนึ่งเตี้ย
เป็นเจ้าแก่ ลูกเจ๊กอย่างผมเรียนรู้อะไรในความเป็นเจ๊กของเตี้ย แม้ว่าสิ่งที่ผมได้รับอาจจะไม่มีคุณค่ามากนักแต่
ผมก็ได้ข้อคิดจากเตี้ยมากเลยครับ

เมื่อผมเข้ารับราชการ ในปีแรกผมได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นสองขั้น ผมไปบอกเตี้ยเพื่อให้ดีใจ

เตี้ยกลับถามผมว่า “ถ้าคนขยันอย่างเอ็งทำงานทุกวันได้สองขั้น แล้วพวกที่ไม่ขยันได้เท่าไร”

ผมบอกว่า “โดยทั่วไปก็ได้ขั้นครึ่งต่อปี ตามประเพณีราชการไทย”

เตี้ยถามผมต่อว่า “แล้วไอ้ที่ต่างกันครึ่งขั้นนั้นเป็นเงินเท่าไร”

ผมบอกเตี้ยไปว่า “ก็ประมาณ 300 กว่าบาท”

เตี้ยหัวเราะแล้วบอกผมว่า “ความขยันของเอ็ง ได้รับผลตอบแทนคือวันละบาทเท่านั้นเอง ขยันไปทำไม
อุตส่าห์เรียนเสียสูง “ขยันไปหาเตี้ยหรือไง”.....”

ในขณะที่เรากำลังตั้งหน้าตั้งตาขยันน้ำแข็งจนเป็นเจ้าของโรงน้ำแข็งนั้น โรงงานขยายตัวมากและมี
คนงานเพิ่มขึ้น พอคนมากเราก็ไม่รู้ว่าจัดการกับคนงานอย่างไร ทุก ๆ วันนั่งออกระเบียบใหม่ ๆ เพื่อบังคับ
คนงานให้ปฏิบัติตาม พอระเบียบมากคนขยันก็ไม่ทำงาน เพราะขยันไปก็ไม่มีประโยชน์ ทำไปก็ติดขัดใน
ระเบียบ เตี้ยมองดูพวกเราทำงานอย่างสังเวชนทนมไม่ไหวแล้ว จึงสอนพวกเราว่า “การมีระเบียบมากเกินไปจะ
ทำให้คนขยันกับคนขี้เกียจอยู่ในสภาพเดียวกัน เพราะต่างก็ทำงานอะไรไม่ได้ ระบบใดที่ทำให้คนขยันให้ขี้เกียจได้
นั่น เป็นระบบที่เลวอย่างสาหัส ยิ่งธุรกิจขยายมากเท่าไร เราต้องมีนโยบายชัดเจนมากขึ้นเท่านั้น มิใช่ออก
ระเบียบมากขึ้น อย่าสับสนระหว่างนโยบายกับระเบียบข้อบังคับ มิฉะนั้นจะติดกับของราชการมากเกินไป เรา
เป็นเอกชนเพราะเราทรวีธีการทำงานแบบราชการไม่ได้” เตี้ยตอบแบบแจ่มแจ้งว่า “เจ็บบ่บ่บ่” ก็นั่งอึ้งแล้วไม่
มีอะไรทำแล้วหรือจึงเอาแต่ออกระเบียบทุกวัน

ในช่วงที่ทำงานบริหารเป็นคณบดีนั้น ผมไปปรึกษาเตี้ยว่าพนักงานบางคนทำงานอะไร โดยไม่ได้คิด
สร้างความเสียหายตลอดเวลา บางครั้งผมทนไม่ไหวก็เลยด่าแรง ๆ ต่อหน้าคนงานคนอื่นเพื่อให้สะใจและหวังว่า
เขาจะกลับตัวได้ เตี้ยฟังผมเสร็จก็ได้แต่ยิ้ม ๆ แล้วจิบชาต่อ แต่ก่อนที่จะแยกจากกันเตี้ยถามผมสั้น ๆ ว่า “อากัง
สะใจแล้วได้อะไรดีขึ้นบ้าง แล้วเวลาที่ลื้อด่าลูกน้องในตอน โม โหม่นั้น ค่าเสร็จลื้อก็อาจจะลืมในวันสองวัน แต่
สำหรับลูกน้องนั้นเขาจะจำตลอดชีวิตว่าเขาเคยโดนลื้อด่าต่อหน้าคนอื่น ลื้อว่าลื้อทำถูกหรือเปล่า?”

ระหว่างเป็นคณบดี มีหลายเรื่องที่มีปัญหาและแก้ไม่ตก ผมมักจะไปหาเตี้ยเพื่อปรึกษาว่าผมควรตั้งที่
ปรึกษาหรือไม่ ควรตั้งใครเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เตี้ยรู้จักเก่าแก่คนไหนที่เก่ง ๆ บ้าง เตี้ยกลับบอกผมว่า “คนเก่งของ
เมื่อวาน ใช่ว่าได้กับปัญหาของวันนี้ ลื้อเลิกเชื่อเสียที่ว่าคนที่พูดเก่ง ๆ นั้นมันเก่งตามที่พูด คนพวกนี้มันเกิดมา
เพื่อจะพูด ในทางกลับกันคนเก่งในวันนี้คือคนที่มิข้อมูลมากและกล้าตัดสินใจว่าจะทำอะไรในวันพรุ่งนี้ อย่าเอา
คนของเมื่อวานมาแก้ปัญหของวันนี้ วิธีคิดแบบเมื่อวานที่การเปลี่ยนแปลงค่อยๆ เดินไปนั้น จะใช้กับวันนี้ที่ทุก
อย่างเดินเร็วจนคนรุ่นเก่ายากจะเข้าใจได้ แทนที่จะจ้างผู้ทรงคุณวุฒิ ลื้อผู้เอาเงินไปเก็บข้อมูลและตัดสินใจว่าจะ
ทำอย่างไรกับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้นดีกว่าไหมอากัง”

บ่อยครั้งในระหว่างปฏิบัติงานที่ผมทอดอຍเพราะมีปัญหาเรื่องเงินของคณะที่กำลังจะลดน้อยถอยลง ภาควิชาที่จะแยกตัว เงินสะสมที่มีก็หดหายไป และบ่อยครั้งที่ผมต้องดิ้งเงินส่วนตัวไปใช้ในราชการ บ่อยเข้าผมเกือบถอดใจ นานครั้งผมก็ทนไม่ไหว สุดท้าย.....ผมจึงกลับไปหาเตี้ยและเล่าให้ฟัง เตี้ยถามผมว่า “แล้วลื้ออยากเป็นคณบดีเพราะอะไร? ลื้อจะหากำไรหรือ? การเป็นผู้บริหารคือช่วงเวลาดี ๆ ของชีวิตที่เราจะต้องตอบแทนบุญคุณหน่วยงาน หลังจากที่เราได้รับเอาอะไรต่อมิอะไรของเขามามากมายแล้ว การเป็นผู้บริหารคือการเสียดสละ”

ผมก็เถียงเตี้ยว่า “มีหลายครั้งที่ผมถูกเอาไรด์เอาเปรียบในการทำงาน”

เตี้ยกลับย้อนผมว่า “ต้นไม้อใหญ่ก็ต้องมีกาฝาก ถ้าไม่ยอมให้มีกาฝาก ก็ไปเกิดเป็นต้นหญ้าสิ”

หลังจากหมดวาระการเป็นคณบดีแล้ว มีการสรรหาคณบดีใหม่ มีกรรมการสรรหาบางท่านไปหาผมและขอให้ผมอยู่ต่ออีกสมัย ผมก็ไปหาเตี้ยเพื่อปรึกษาว่าจะเอาอย่างไรดี เตี้ยได้แต่ยิ้ม ๆ และสอนผมว่า “นักบริหารในโลกนี้มี 3 ประเภท ประเภทแรกนักบริหารที่พนักงานเกลียดกลัว แบบนี้เป็นแบบเลวที่สุดและอันตรายมาก ถ้าหากลงจากตำแหน่ง เพราะจะมีคนล้างแค้นเยอะ พวกนี้ต้องจำภายิตที่ว่า “ยามบุญมากากไ่กลายเป็นหงส์ ยามบุญลงราชสีห์ยังหนีหมา” ผู้บริหารประเภทที่สองคือ ผู้บริหารที่มีคนรักและต้องการให้มาทำงานตลอดเวลา พวกนี้ดูเหมือนดีแต่ถ้าคิดดี ๆ แล้ว พวกนี้จะทำให้หน่วยงานมีปัญหาเพราะต้องยึดติดกับตัวบุคคล ซึ่งถ้าผู้นำตายหน่วยงานก็ต้องตายตามด้วย ความรักที่มีต่อเราอาจจะทำให้เขาไม่โตและคอยพึ่งพาคนอื่นตลอดเวลา แบบนี้จะสร้างปัญหาภายหลังและไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ทำงาน แบบสุดท้ายคือนักบริหารที่พนักงานทำงานโดยไม่รู้ว่ามีการบริหารอยู่ด้านหลัง พนักงานสามารถทำงานด้วยตนเอง ใครจะมาก็จะไปก็ทำงานเดินต่อไปได้ตามนโยบายที่กำหนด เรากำลังสร้างให้เขาโตด้วยตัวของเขาเอง ไม่ต้องพึ่งเราตลอดเวลา ลื้อฟังแล้วลื้อยังอยากเป็นคณบดีต่อหรือเปล่า ลื้อคิดเอง” ท่านคิดว่าผมจะสมัครเป็นคณบดีต่อหรือไม่????

สุดท้ายนี้ ผมขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ช่วยงานผมในขณะที่ผมดำรงตำแหน่งเป็นคณบดีของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งผมคงไม่ใช่คณบดีที่ดีมากนัก แต่สิ่งที่มี ผมคิด และผมหวังเป็นอย่างยิ่ง ก็เป็นเพียงความตั้งใจที่จะตอบแทนหน่วยงาน สิ่งที่ผมเรียนรู้จาก Albert Eistien คือประโยคที่ว่า “A hundred times everyday I remind myself that my inner and outer life are based on the labors of others. So I must reward them as much as I receive.” (ข้าพเจ้าจะเตือนสติตนเองวันละหลายร้อยครั้งว่า ชีวิตของข้าพเจ้าทั้งด้านภายในและภายนอกนั้น ตั้งอยู่บนการใช้แรงงานของผู้อื่น ข้าพเจ้าจึงจำเป็นต้องตอบแทนพวกเขาเท่าที่ข้าพเจ้าได้รับจากเขามา) และผมก็พยายามแล้วครับ