

เดินทางประเทศไทย ต้องปรับทัศนคติท่านผู้นำ

ประวิทย์ ลีสถาพรวงศา

กสทช. ด้านการคุ้มครองผู้บริโภคและส่งเสริมสิทธิเสรีภาพ

สี่ปีที่ผ่านมาระหว่างเราได้ยินคำว่า “ปรับทัศนคติ” บ่อยครั้ง และทุกยามเย็น โทรทัศน์ช่องต่างๆ ล้วนออกอากาศรายการ “เดินทางประเทศไทย” จนทั้งสองวลีกลายเป็นถ้อยคำที่คุ้นหูกันดี แต่ในงานสัมมนาประจำปีของทีดีอาร์ไอเมื่อไม่นานมานี้มีหัวข้อใหญ่ของการสัมมนา คือ “ปรับทิศทางเศรษฐกิจไทยให้พร้อม สู่อุคความปั่นป่วนทางเทคโนโลยี” และมีประเด็นการนำเสนอหนึ่งซึ่งใช้ชื่อที่น่าสนใจว่า “ปรับทัศนคติภาครัฐ เพื่อรับความเปลี่ยนแปลงแห่งอนาคต”

เรามักจะคุ้นชินกับข่าวที่รัฐลงมือปรับทัศนคติใครต่อใคร แต่งานนี้กลับมีข้อเสนอให้ปรับทัศนคติภาครัฐ จึงเป็นเรื่องที่ชวนติดตามยิ่ง

ในการประชุมดังกล่าว เริ่มด้วยการเกริ่นถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงอันปั่นป่วนจากเทคโนโลยี เช่น Ride sharing, ICO, Driverless car เป็นต้น และทัศนคติเดิมๆ ของภาครัฐคือการควบคุมอย่างเข้มงวด เน้นการระแวดระวังและคุ้มครองระบบเดิมๆ ซึ่งไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และทำให้เราไม่สามารถใช้หรือสร้างประโยชน์จากบริการบนเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ จนอาจถึงกับตกขบวนเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งตรงกับบทสรุปที่ว่า ถ้าไม่รับความเสี่ยงใดเลย ก็จะไม่มีโอกาสอะไรเลยเช่นกัน

ข้อเสนอจากเวทีคือ ต้องปรับทัศนคติผู้กำหนดนโยบายหรือผู้กำกับดูแลภาครัฐให้มองผลระยะยาว มองไปข้างหน้า เลิกทำตัวเป็นคุณพ่อรู้ดี โดยต้องดำเนินการแบบมีส่วนร่วม ต้องมีการทดสอบแนวทางกำกับดูแลใหม่ๆ ในสถานการณ์จริง ด้วยแนวคิด Regulatory Sandbox เพื่อให้เข้าใจตัวเทคโนโลยี ตัวประโยชน์ และตัวผลกระทบจากเทคโนโลยี แล้วออกกติกาที่สร้างสมดุลระหว่างผลดี-ผลเสียอย่างเหมาะสม และต้องลดความซ้ำซ้อนของการกำกับดูแลจากหลายหน่วยงานหรือจากกฎหมายหลายฉบับ (ดูสไลด์ประกอบการประชุมได้ที่ https://tdri.or.th/2018/05/publicannualcon_4/)

นอกจากงานสัมมนาประจำปีของ TDRI แล้ว ในการประชุม Mobile World Congress ที่ผ่านมามี Keynote Speech ในหัวข้อ The Foundation of the Digital Economy ที่ส่งสัญญาณให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแนวคิดการบริหารในยุคดิจิทัล โดยหนึ่งใน Keynote Speaker คือ Jim Whitehurst ผู้บริหารของบริษัทด้านไอที Red Hat ได้นำเสนอประสบการณ์การเปลี่ยนงานจากการบริหาร Delta Air Lines มาบริหาร Red Hat ทำให้Jimตระหนักว่า ฐานรากของเศรษฐกิจดิจิทัลแตกต่างจากเศรษฐกิจดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง

Jimตั้งคำถามแรกว่า ผู้นำจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างไร ในยุคดิจิทัลการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา การวางแผนอนาคตที่ไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น อนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่นาน และซับซ้อน ทำให้เราไม่สามารถวาดภาพอนาคตได้อย่างละเอียดและชัดเจน แล้วเราจะรับมือได้อย่างไร

ตอนบริหารสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจที่มีสภาพแวดล้อมค่อนข้าง static แม้จะมีการแข่งขันระหว่างสายการบินต่างๆ ก็ตาม โครงสร้างการบริหารเป็นแบบดั้งเดิมที่มีลำดับชั้นและมุ่งไปที่ “ประสิทธิภาพ” การตัดสินใจและสั่งการตามสายบังคับบัญชายังใช้ได้ผล แต่เมื่อมาบริหารธุรกิจด้านไอทีที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา หัวใจสำคัญของความอยู่รอดจึงไม่ใช่การมีประสิทธิภาพแบบเดิมๆ ที่สามารถวางแผนได้ง่าย (เมื่อสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นหนึ่งแล้วสามารถทำกำไรได้นานนับสิบปี แล้วค่อยๆ สร้างสิ่งใหม่ๆ มาทดแทนไปเรื่อยๆ) แต่หัวใจสำคัญของความอยู่รอดในยุคดิจิทัลคือ “นวัตกรรม” จิมย้ำว่านวัตกรรมเป็นสิ่งที่เกิดต่อเนื่องแบบ Fluid ไม่ใช่เหตุการณ์แบบ Episodic ต่างจากการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจแบบดั้งเดิมซึ่งเกิดเป็นครั้งเป็นคราว (Innovation is fluid, not episodic)

จิมจึงสรุปว่า วงจรธุรกิจแบบเดิมที่ เมื่อวางแผนคิดค้นผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วทำกำไรได้เป็นสิบปี แล้วก็วางแผนใหม่คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดได้อีกแล้วในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีรากฐานบนนวัตกรรม การคิดวางแผนแบบนั้นใช้งานไม่ได้อีกแล้ว (Planning is dead)

Red Hat เน้นสร้างผลิตภัณฑ์แบบ Opensource จึงต้องทำงานและคิดค้นร่วมกับชุมชนนักพัฒนาตลอดเวลา ไอเดียที่สุดยอดและสามารถต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์เกิดจากไอเดียดีๆ มากมาย (Great ideas are forged from many good ideas) บรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมจึงไม่ใช่บรรยากาศแห่งการสั่งการ แต่เป็นบรรยากาศที่สร้างให้เกิดการเสนอไอเดียดีๆ นั่นก็คือบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ แต่ก็ไม่ใช่การมุ่งเน้นยอไอเดียต่างๆ และไม่เหมือน brainstorming ที่ห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความคิดต่างๆ สำหรับความอยู่รอดขององค์กรแล้ว ไอเดียต่างๆ ต้องถูกวิพากษ์วิจารณ์ ถูกท้าทาย และถูกทดสอบได้ จนสามารถหลอมหรือแปรสภาพมาเป็นไอเดียที่ใช้งานได้จริง

วิธีการทำงานจึงไม่ใช่ผู้บริหารตัดสินใจวางแผนหรือกำหนดนโยบาย แล้วถ่ายทอดหรือสั่งการไปยังฝ่ายปฏิบัติ แล้วมีระบบติดตามประเมินผลว่ามีการดำเนินการตามแผนงานหรือนโยบายหรือไม่ ซึ่งเครื่องมือสำคัญในวงจรการทำงานแบบดั้งเดิมคือ “การประสานงาน” แต่วิธีการทำงานในยุคดิจิทัลคือการเสริมศักยภาพให้พนักงานสามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง ให้อำนาจการตัดสินใจกับพนักงานซึ่งรู้สถานการณ์จริงดีกว่าผู้บริหาร ซึ่งเครื่องมือสำคัญคือ “การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์”

วัฒนธรรมการทำงานในยุคดิจิทัลจึงต้องเปลี่ยน แต่จิมย้ำว่าอย่าเริ่มที่การรณรงค์เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นผลผลิต ไม่ใช่ปัจจัยนำเข้า วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงตามภาวะผู้นำ ระบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการจัดการภายในองค์กร

สิ่งที่ต้องเปลี่ยนเป็นสิ่งแรกจึงเป็นทัศนคติของผู้นำ ให้ยอมรับการปลดปล่อยศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจ ต้องยอมให้เกิดการถกเถียงอย่างเปิดเผย ต้องให้การทำงานมีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ไอเดียหรือเทคโนโลยีดีๆ มากมาย เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เราจึงต้องพร้อมรับสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้เข้าสู่องค์กร (ชมวิดีโอการนำเสนอของจิมได้ที่

<https://www.mobileworldlive.com/on-stage/mwc/red-hat-president-ceo-jim-whitehurst/>)

ในโลกยุคดิจิทัลซึ่งต่อไปทุกสิ่งทุกอย่างจะเชื่อมต่อกัน และมีการใส่ปัญญาประดิษฐ์เข้าไปในสิ่งต่างๆ (Masayoshi Son ผู้บริหารของ SoftBank เคยคาดการณ์ว่า เมื่อ Singularity เป็นเรื่องจริง คือวันที่ปัญญาประดิษฐ์มีไอคิวสูงกว่ามนุษย์ แม้แต่รองเท้าที่เราสวมก็จะฉลาดกว่าคนสวมเสียอีก) หากเราต้องจำกัดการประมวลผลต่างๆ ให้เกิดขึ้นที่ศูนย์กลางเท่านั้น (Core Computing) สภาพคอขวดก็จะเกิดขึ้น ความคับคั่งของข้อมูลจะทำให้ไม่สามารถตอบสนองปัญหาได้ทันสถานการณ์ Edge Computing จึงเป็นทางออก การประมวลผล การตัดสินใจไม่จำเป็นต้องเป็นสภาพรวมศูนย์ รถยนต์ไร้คนขับไม่ได้ถูกควบคุมจากศูนย์กลางโดยเบ็ดเสร็จ แต่ถูกควบคุมด้วยปัญญาประดิษฐ์ในรถและการประมวลผลข้อมูลที่รถแต่ละคันสื่อสารกันหรือสื่อสารกับสิ่งแวดล้อม รอบรถในขณะนั้นๆ

ทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นว่า การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การสร้างนวัตกรรม เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของเศรษฐกิจดิจิทัล การปรับทัศนคติผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ต้องเริ่มต้น ตั้งแต่วันนี้ และเราไม่ควรลุ่มหลงกับเครื่องมือที่ตายไปแล้วอย่างการวางแผนระยะยาว แบบเก่าๆ แต่ต้องสร้างให้ทุกคนสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ด้วยแผนใดๆ ได้