ปลดล็อกกับดักทางความคิด

การพัฒนาบทบาทผู้ตรวจสอบภายในสู่ Trusted Advisor

July 2025

ภายใต้บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งมุ่งมั่นดำเนินงานตามกรอบมาตรฐาน ข้อเท็จจริง และความเป็นกลาง หลายครั้งที่ผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพต้องเผชิญกับคำถามในใจที่ยากจะหาคำตอบ เช่น

> **เราทำตามมาตรฐานครบถ้วนแล้ว แต่เหตุใดผู้บริหารจึงไม่เห็นคุณค่าในสิ่งที่เราทำ?**

> **เราไม่มีอำนาจตัดสินใจ ทำได้เพียงแนะนำ แต่กลับถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน**

> **ผู้บริหารไม่เข้าใจว่าเรากำลังช่วยเขา แล้วเราจะตรวจสอบไปเพื่ออะไร?**

คำถามเหล่านี้มิใช่เพียงเสียงสะท้อนจากความไม่เข้าใจ แต่สะท้อนถึงสิ่งที่เรียกว่า **“ความไม่มั่นคงในอัตลักษณ์ทางวิชาชีพ”** (Professional Identity Crisis) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ว่าคุณค่าของงานที่ทำสอดคล้องกับความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นหรือไม่

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อชวนผู้อ่านสำรวจรากของปัญหาเชิงทัศนคติในวิชาชีพ โดยเฉพาะ “กับดักของอีโก้” (Ego Trap) ที่อาจขัดขวางการทำงานร่วมกับผู้บริหาร พร้อมนำเสนอแนวทางพัฒนาทักษะ **“ความยืดหยุ่นทางความคิด”** (Cognitive Flexibility) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็น **Trusted Advisor** ตามแนวทางของ Global Internal Audit Standards ปี 2024

บทบาทที่เราสวม กับตัวตนที่เลือนหาย

ในบริบทของวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายใน มีการปลูกฝังแนวคิดเรื่อง “บทบาทของผู้ปกป้ององค์กร” (Guardian Role) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมองตนเองในฐานะผู้ยึดมั่นในมาตรฐาน สอดส่องความเสี่ยง และปกป้องผลประโยชน์ขององค์กรอย่างตรงไปตรงมา โดยสวมบทบาทที่เปรียบได้กับ “นักรบแห่งความถูกต้อง” ที่ถือข้อกำหนดเป็นเกราะ และข้อตรวจพบเป็นดาบ

อย่างไรก็ตาม ในบริบทองค์กรจริงซึ่งเต็มไปด้วยแรงกดดันทางธุรกิจ ข้อจำกัดเชิงทรัพยากร และความเร่งรีบในการตัดสินใจ “บทบาทที่เราคิดว่าทำอยู่” อาจไม่ตรงกับ “ความคาดหวังของผู้บริหาร” ส่งผลให้เกิด **ช่องว่างทางการรับรู้** (Perception Gap) และความรู้สึกว่า “ไม่มีใครเข้าใจสิ่งที่เราทำ” หรือหนักไปกว่านั้นคือ “ไม่มีใครเข้าใจตัวเราเลย”

กับดักของอีโก้: กรงที่เราสร้างขึ้นเอง

ในบริบทของการตรวจสอบภายใน ผู้ปฏิบัติงานมักยึดมั่นในมาตรฐานทางวิชาชีพ กระบวนการที่เป็นระบบ และข้อเท็จจริงเชิงวัตถุ (Objective Evidence) อย่างเคร่งครัด ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินงานที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ดี ความยึดมั่นดังกล่าว หากปราศจากการยืดหยุ่นทางความคิดและความเข้าใจบริบทขององค์กร อาจนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า **“กับดักของอีโก้” (Ego Trap)** โดยไม่รู้ตัว

1. อีโก้ในความหมายของวิชาชีพ: ไม่ใช่ความเย่อหยิ่ง แต่คือการ “ยึดมั่นว่าตนต้องถูกเสมอ”

คำว่า อีโก้ (Ego) ในบริบทนี้ ไม่ได้หมายถึงความทะนงตนหรือความหยิ่งผยองในลักษณะปรากฏให้เห็นชัดเจน หากแต่คือ “การยึดถือในความถูกต้องของตนเอง” จนทำให้เกิดความตึงตัวทางจิตใจเมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากภายนอก

พฤติกรรมนี้อาจแสดงออกในลักษณะของ:

- ความเชื่อว่าตนมีมุมมองที่ถูกต้องที่สุดเสมอ
- การต่อต้านข้อมูลหรือข้อเสนอจากฝ่ายอื่นที่ขัดกับความเห็นของตน
- ความลังเลที่จะยอมรับว่าตนเองอาจยังขาดข้อมูลในบางประเด็น

แนวโน้มดังกล่าวเกิดขึ้นได้โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ผู้ตรวจสอบภายในมีเจตนารมณ์ “ต้องการปกป้ององค์กร” แต่การตีความบทบาทนั้นอาจเริ่มโน้มเอียงจากความตั้งใจดีไปสู่การ “ปกป้องอัตตา” ของตนเองโดยไม่รู้ตัว

2. เมื่ออีโก้กลายเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและความร่วมมือ

อีโก้ในลักษณะนี้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการยอมรับในข้อเสนอของผู้ตรวจสอบภายใน ตัวอย่างที่พบบ่อยในภาคสนาม ได้แก่

สถานการณ์	กับดักของอีโก้	พฤติกรรมอาจที่เกิดขึ้น
ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่าง	มองว่าเขาไม่เข้าใจมาตรฐาน	ใช้ศัพท์เทคนิคในการยืนยัน โดยขาดการสื่อสารเชิงบริบท
พบข้อบกพร่องในกระบวนการ	เห็นว่าเป็นความเสี่ยงร้ายแรง โดยไม่คำนึงปัจจัยแวดล้อม	รายงานอย่างแข็งกร้าว ขาดความยืดหยุ่นทางข้อเสนอ
ผู้บริหารขอเลื่อนการตอบรับ ข้อเสนอแนะ/ไม่ยอมรับข้อเสนอแนะ	ตีความว่าไม่ให้ความร่วมมือ	มองว่าเป็นการต่อต้าน การตรวจสอบ

ในสถานการณ์เช่นนี้ แม้ผู้ตรวจสอบจะมีความตั้งใจดี แต่หากขาดการประเมินภาวะทางอารมณ์และอคติภายในตนเอง อาจเผลอใช้อีโก้เป็นเครื่องมือในการ “ยืนยันสิ่งที่ตนเชื่อ” มากกว่าการ “ฟังเพื่อเข้าใจ” ซึ่งเป็นแก่นของการสื่อสารอย่างมืออาชีพ

3. การปลดล็อกกับดัก: โดยการเปลี่ยนกรอบความคิด (Reframing)

หนึ่งในวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับกับดักทางความคิดนี้ คือเทคนิคที่เรียกว่า **Reframing** ซึ่งเป็นการ “เปลี่ยนกรอบความหมาย” ที่เรามีต่อสถานการณ์หนึ่ง โดยไม่เปลี่ยนข้อเท็จจริง แต่เปลี่ยนมุมมองเพื่อเปิดทางให้กับการเรียนรู้และความร่วมมือ

ตัวอย่างของการ Reframe:

- จาก “ถ้าฉันยอม แปลว่าฉันอ่อนแอ” → เป็น “ถ้าฉันยอมรับว่าไม่รู้ทั้งหมด แปลว่าฉันกล้าเติบโต”
- จาก “เขาไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะของฉัน” → เป็น “เขาอาจมีข้อมูลหรือข้อจำกัดที่ฉันยังไม่รับรู้”

เทคนิคนี้มีรากฐานจากศาสตร์ของจิตวิทยาสื่อประสาท (Neuro-Linguistic Programming: NLP) ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนมุมมองเพื่อขยายทางเลือกในการสื่อสาร ลดแรงต้าน และเปิดพื้นที่ให้การร่วมมือเกิดขึ้นได้จริง

4. สู่ผู้ตรวจสอบภายในที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity)

การยอมรับว่า “เรายังไม่รู้ทั้งหมด” ไม่ใช่การลดคุณค่าทางวิชาชีพ แต่เป็นการแสดงออกถึง **ความกล้าหาญในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่พร้อมเรียนรู้** และสร้างคุณค่าอย่างแท้จริงในองค์กร

ความรู้ที่ลึกซึ้งต้องมาพร้อมกับ “การรับฟังอย่างเข้าใจ” เพราะการสื่อสารที่ดีในงานตรวจสอบภายใน ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อยืนยันความถูกต้องของตนเอง หากแต่เป็นไปเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นต่อองค์กร

ความยืดหยุ่นทางความคิด: พลังสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในยุคใหม่

หนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในในยุคปัจจุบัน คือ **“ความยืดหยุ่นทางความคิด” (Cognitive Flexibility)** ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปิดรับข้อมูล มุมมอง หรือสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่อาจขัดแย้งกับสมมุติฐานเดิม หรือความเชื่อที่ตนยึดถือมาอย่างยาวนาน

แนวคิดนี้ได้รับการตอกย้ำอย่างชัดเจนใน *Global Internal Audit Standards ปี 2024* ผ่านการกล่าวถึงคำว่า **Professional Skepticism** ซึ่งหมายถึง “ความช่างสงสัยในทางวิชาชีพ” โดยมิได้มุ่งสงสัยเฉพาะข้อมูลจากภายนอกเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการตั้งคำถามต่อ **สมมุติฐาน ความเชื่อ และการตีความของตนเอง** ด้วย

ความสงสัยในบริบทนี้ จึงไม่ใช่การขัดแย้งหรือระแวง หากแต่คือ “การเปิดใจรับฟังและประเมินข้อมูลอย่างเป็นธรรม โดยไม่ให้ความเชื่อเดิมมาบดบังข้อเท็จจริงที่แท้จริง”

การพัฒนา Mindset: จากการตัดสิน สู่การสร้างความร่วมมือ

ความสามารถในการปรับมุมมอง หรือที่เรียกว่า **Mindset Shift** เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีความหลากหลายทางบริบทและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างของแนวคิด (mindset) ที่มักเกิดขึ้นในวิชาชีพ และแนวทางในการปรับให้เกิด “พลังสร้างสรรค์” แทน “แรงต้านจากภายในตนเอง”

Mindset แบบเดิม (Fixed)	Mindset ที่เสริมพลัง (Adaptive)
ฉันต้องชี้ให้เห็นว่าเขาผิด	ฉันช่วยเขามองเห็นทางออกที่ดีขึ้น
ถ้าฉันไม่แสดงออกอย่างหนักแน่น เดี๋ยวเขาจะไม่ฟัง	ถ้าฉันเข้าใจบริบทได้ดี ฉันจะเลือกวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม และเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกมากขึ้น
เขาไม่เห็นค่าของฉัน	ฉันอาจยังไม่ได้สื่อคุณค่าที่แท้จริงให้เขาเข้าใจอย่างชัดเจน

การเปลี่ยนแปลงในระดับความคิดเช่นนี้ ต้องอาศัย **วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity)** และการทบทวนตนเองอย่างต่อเนื่อง (Reflective Practice) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำเชิงวิชาชีพในบริบทของผู้ตรวจสอบภายในยุคใหม่

การเปลี่ยนวิธีมองตนเอง ย่อมส่งผลต่อวิธีที่ผู้อื่นมองเรา และนี่คือจุดเริ่มต้นของ “ความไว้วางใจ” ที่จะนำไปสู่ “การยอมรับ” และ “การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน” ในระดับองค์กร

เสียงสะท้อนจากผู้บริหาร: การเข้าใจคือจุดเริ่มต้นของความร่วมมือ

หนึ่งในอุปสรรคสำคัญของงานตรวจสอบภายใน คือความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ตรวจสอบภายในกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมักแสดงออกผ่านความคิดเห็นที่แตกต่าง หรือความลังเลในการตอบรับข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบ บ่อยครั้งที่ผู้ตรวจสอบภายในตีความสิ่งเหล่านี้ว่าเป็น “การไม่ให้ความร่วมมือ” หรือ “การต่อต้าน”

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในเชิงลึกจากมุมมองของผู้บริหาร จะพบว่า แก่นของปัญหาอาจไม่ได้อยู่ที่ “ความไม่เห็นด้วย” หากแต่อยู่ที่ “ความไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริง” ตัวอย่างเสียงสะท้อนจากผู้บริหารที่มักพบได้บ่อย

> **Internal Audit มีจุดแข็งหลายด้าน ทั้งระบบที่เป็นระเบียบ มาตรฐานที่ชัดเจน และความรู้เชิงเทคนิค แต่บางครั้งอาจละเลยมิติของความเป็นมนุษย์และความซับซ้อนของสถานการณ์จริง**

> **เราไม่ได้ปฏิเสธข้อเสนอ แต่เราอยากให้เข้าใจข้อจำกัด แรงกดดัน และความเป็นจริงของเราก่อนจะเสนอสิ่งที่ทำไม่ได้**

ข้อสะท้อนเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหาร **ไม่ได้ปฏิเสธบทบาทของ Internal Audit** แต่เรียกร้องให้ผู้ตรวจสอบภายใน **ทำหน้าที่มากกว่าเพียง “ผู้ชี้ข้อผิดพลาด”** หากแต่เป็น **“พาร์ทเนอร์” ที่เข้าใจ เป้าหมาย ข้อจำกัด และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างแท้จริง**

จาก “ผู้ตรวจสอบ” สู่ “ผู้ร่วมทาง”: วิวัฒนาการของบทบาทผู้ตรวจสอบภายในในโลกยุคใหม่

ในอดีต บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor) ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และกระบวนการธรรมาภิบาล โดยยึดมั่นในมาตรฐานที่เข้มงวดและการรายงานข้อบกพร่องตามหลักเกณฑ์เชิงเทคนิคอย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ดี จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้น และการคาดหวังที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทบาทเชิงเทคนิคดังกล่าวอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรอีกต่อไป

แนวโน้มดังกล่าวทำให้เกิดการขับเคลื่อนแนวคิดใหม่ในวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายใน ที่มุ่งพัฒนาจากการเป็น “ผู้รายงานความเสี่ยง” ไปสู่ “ผู้ร่วมสร้างคุณค่า” (Value-Adding Partner) โดยเน้นการสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีบริบท ผ่านการทำงานร่วมกับผู้บริหารในฐานะ “ที่ปรึกษาที่องค์กรไว้วางใจ” หรือ **Trusted Advisor**

Trusted Advisor: แนวคิดหลักใน Global Internal Audit Standards ปี 2024

Global Internal Audit Standards ปี 2024 ได้กำหนดภาพลักษณ์ใหม่ของผู้ตรวจสอบภายในไว้ชัดเจน โดยเน้นให้ Internal Auditor ทำหน้าที่ในลักษณะของ “Trusted Advisor” ซึ่งมิใช่เพียงผู้รายงานความเสี่ยง แต่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเสนอแนะทางเลือกที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละบริบทองค์กร

การเป็น Trusted Advisor ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ เช่น

1. **ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (Professional or Technical Proficiency)**
   ความเข้าใจในหลักการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และธรรมาภิบาล รวมถึงการอ้างอิงมาตรฐานสากลอย่างเหมาะสม
2. **ความเข้าใจบริบทองค์กรและความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ (Contextual and Interpersonal Understanding)**
   การเข้าใจเป้าหมาย กลยุทธ์ ข้อจำกัด และทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสามารถสร้างความสัมพันธ์อย่างมืออาชีพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. **ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)**
   การถ่ายทอดข้อมูลเชิงลึกให้เข้าใจง่าย ตรงประเด็น และเหมาะสมกับผู้รับสาร โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น

การขยับจากบทบาทเดิมสู่ Trusted Advisor มิได้หมายถึงการลดทอนความเป็นมืออาชีพ หรือการผ่อนปรนต่อข้อบกพร่อง หากแต่คือการยกระดับการทำงานโดยใช้ “ความรู้ทางเทคนิค” ร่วมกับ “ความเข้าใจในบริบท” เพื่อพัฒนาแนวทางการตรวจสอบที่ตอบโจทย์ทั้งความถูกต้องและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

ผู้ตรวจสอบภายในในบทบาทนี้ จึงเปรียบเสมือน “กลไกเชิงกลยุทธ์” ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสะท้อนตนเองเพื่อเติบโตในบทบาท Trusted Advisor

เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ตรวจสอบภายในควรใช้ “การสะท้อนตนเอง” (Self-Reflection) เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับบทบาทของตน โดยสามารถเริ่มต้นจากการตั้งคำถามกับตัวเอง ดังนี้

1. **ฉันเข้าใจมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจริงหรือไม่?**
   หรือฉันกำลังยึดมาตรฐานเป็นหลักโดยไม่เข้าใจข้อจำกัดของหน่วยงาน?
2. **สิ่งที่ฉันเสนอ ผู้รับฟังรู้สึกว่าเป็นประโยชน์ต่อเขาหรือไม่?**
   หรือเป็นเพียงข้อเสนอที่ “ถูกต้องในเชิงเทคนิค” แต่ยากต่อการนำไปใช้?
3. **จุดมุ่งหมายของฉันคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก หรือเพียงทำตามแผนตรวจสอบ?**
   สิ่งที่ฉันกำลังทำ สร้างคุณค่าที่แท้จริงต่อองค์กรแล้วหรือยัง?

สรุป: Internal Auditor ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุดท้ายแล้ว บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงการตรวจพบข้อผิดพลาดหรือการปฏิบัติตามแผนงาน แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้าง “การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความเข้าใจ” ทั้งในมิติของบุคคล กระบวนการ และเป้าหมายองค์กร

“การสื่อสารอย่างเข้าใจ การฟังอย่างตั้งใจ และการเสนอแนวทางที่เหมาะสมกับความเป็นจริง คือคุณลักษณะของ Internal Auditor ที่องค์กรยุคใหม่ไว้วางใจ”

> **คุณค่าของผู้ตรวจสอบภายใน ไม่ได้อยู่ที่เรามีคำตอบให้กับทุกเรื่อง แต่อยู่ที่เรากล้าตั้งคำถามสำคัญ และเปิดใจฟังคำตอบที่อาจไม่ตรงกับความเชื่อเดิมของเรา — ด้วยใจที่พร้อมเรียนรู้**

หากผู้ตรวจสอบภายในสามารถสะท้อนและปลดล็อกขีดจำกัดทางความคิดของตนได้ **บทบาทของพวกเขาจะไม่จำกัดอยู่ที่การตรวจสอบเท่านั้น แต่จะกลายเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไว้วางใจได้อย่างแท้จริง**

Key Takeaways

- Ego Trap คือกับดักทางความคิดที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องรู้เท่าทัน
- การเป็น Trusted Advisor ต้องใช้ทั้งความรู้เชิงเทคนิคและความเข้าใจในบริบท
- Reframing และ Cognitive Flexibility เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยลดแรงต้านและเสริมความร่วมมือ
- เสียงสะท้อนจากผู้บริหารคือโอกาสในการเติบโต ไม่ใช่ภัยคุกคาม
- Self-Reflection เป็นรากฐานของการเติบโตทางวิชาชีพ