

# นโยบายการบริหารจังหวัดคลอง แบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา

ฯ พล ฯ นายกรัฐมนตรี  
(น.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร)\*

เป็นที่น่ายินดีของการเข้ามาเป็นนายกรัฐมนตรี เพราะต้องการเห็นระบบบริหารที่เราใช้กันมาแต่เดิม จะได้รับการทดลองเพื่อปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นอีก ซึ่งผู้บริหารของคณะรัฐบาลได้เห็นพ้องกันในแนวทางที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบบริหารเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น เพราะเชื่อว่าองค์กรเมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไปสภาวะขององค์กรนั้นก็ต้องเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ตามสิ่งแวดล้อม เหมือนสิ่งมีชีวิตทั่วไปที่ต้องใช้วิธีการดูแลในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกันไป

ลักษณะภาวะผู้นำในการดูแลสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป ก็ต้องเปลี่ยนไปตามขั้นตอนเช่นกัน คนจะใช้ภาวะผู้นำในการดูแลสิ่งมีชีวิตหรือองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบเดียวกันตลอดเวลา นั้นย่อมผิดพลาด อย่างคนเลี้ยงลูก ถ้าคิดว่าลูกยังเป็นเด็กทารกอยู่ตลอดเวลา ก็เป็นการทำร้ายลูก เลี้ยงลูกในทางที่ผิด ขณะเดียวกันเราคิดว่าเราจะดูแลคนป่าวให้เหมือนดูแลคนแข็งแรงก็ผิด ลักษณะการดูแลย่อมเปลี่ยนไป

ขณะนี้เหตุการณ์บ้านเมืองเปลี่ยนไปมาก การพัฒนาประเทศก็ต้องเปลี่ยนตามไป แต่สิ่งที่ เป็นปัญหาสำคัญของประเทศไทยนี้คือความไม่เป็นระเบียบ การที่เรามององค์กรมากมายและคามนิยมมนุษย์นั้น เมื่อมีองค์กรเกิดขึ้นก็จะสร้างอาณาจักร ( Empire ) ของคนทำให้การทำงานร่วมกันมีปัญหา

เกิดการขัดแย้งระหว่างองค์กร การปฏิสัมพันธ์ขององค์กรนั้นเป็นไปด้วยความไม่จริงใจและจริงจัง จึงทำให้องค์กรแต่ละแห่งต่างคนต่างทำงาน สิ้นเปลืองสูญเสีย ไร้ประสิทธิภาพ และในที่สุดประเทศชาติและประชาชนของเรา ไม่ได้ประโยชน์อย่างที่เราทุกคนตั้งใจ

โดยปรกติไม่เคยมีใครคิดร้ายต่อประชาชนหรือต่อบ้านเมือง แต่การที่มีความประสงค์ต่อเป้าหมายขององค์กรและของตนเองมีมากเกินไปนั่นคือการทำร้ายบ้านเมืองและประชาชนโดยไม่รู้ตัว บางคนเอาเป้าหมายของตนเองเป็นเป้าหมายขององค์กร ก็เป็นความเสียหายระดับแรก ความเสียหายระดับรองลงมา คือการเอาเป้าหมายขององค์กรเหนือกว่าเป้าหมายขององค์กรรวมของประเทศทั้งๆ ที่ตัวเองเป็นองค์กรหนึ่งในองค์กรใหญ่ ฉะนั้น ความเสียหายนี้บางครั้งไม่รู้ตัว เพราะด้วยสัญชาตญาณความเป็นมนุษย์ทั่วไป สัญชาตญาณของการทำงานโดยขาดการเป็นนักบริหารที่ยึดมั่นในแนวความคิดของการบริหารอยู่ตลอดเวลา จะทำให้เหลือเรื่องซึ่งไม่ได้เป็นเรื่องเลวร้าย แต่เราจะแก้ปัญหาดังได้อย่างไร

แนวความคิดของผู้นำ CEO ไม่ใช่เรื่องพิเศษ หากแต่เพียงหาบุคคลขึ้นเป็น “เจ้าภาพ” ในเรื่องทุกเรื่องให้ได้สักคน เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ไม่มีใครอยากเป็น “เจ้าภาพ” เพราะไม่ยอมรับผิดชอบ

\*ประมวลจากคำกล่าวบนนโยบายในการประชุมพิเศษและพัฒนาศูนย์ผลิตของการบริหารจังหวัดคลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2544 ณ โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพมหานคร.

ไม่อยากถูกตำหนิ เนื่องจากภารกิจในการแก้ไข ปัญหาของสังคม และของชาตินั้นเป็นภารกิจที่เรียกว่า เป็นภารกิจที่ไม่มีวันสิ้นสุด (Endless Job) มีแต่การพัฒนาให้ดีขึ้นและดีขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าถามว่าจบหรือยัง ? ก็ตอบได้ว่า ไม่มีวันจบเพราะองค์กรไม่มีคำว่า “สิ้นสลาย” ไม่มีวันจบสิ้น ไม่เหมือนกับการดูแล คนไข้ของหมอที่มีวันจบ เพราะเมื่อรักษาหายก็ออกจากโรงพยาบาล หรือถ้าตายก็ส่งห้องดับจิต แต่การทำหน้าที่ของผู้บริหารนั้น คือการทำหน้าที่ที่ไม่มีสิ้นสุด จึงหาคนที่เป็นเจ้าของภาพรวมการถูกตำหนิไม่ค่อยได้

โดยธรรมชาติของมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งคน เอเชียหรือคนไทย ชอบการทำหาย เป็นมนุษย์ที่ชอบเสี่ยง ชอบการพนันขึ้นต่อ เพราะฉะนั้น แนวความคิดของ CEO นั้นจะทำพายุผู้ว่าราชการจังหวัดว่า ท่านเป็นนักบริหารจริงหรือเปล่า ? ถ้าเป็นจริงก็เหมาะสมได้รับการยกย่องสรรเสริญทั้งจากประชาชน จากเพื่อนร่วมงาน และจากครอบครัวของท่าน จากส่วนราชการส่วนกลาง เพราะจะเห็นความสำเร็จชัดเจน แล้วท่านจะได้รับความชื่นชม ภาษานักธุรกิจเรียกว่า “กำไรอยู่ที่การเสี่ยง” คนที่ไม่เสี่ยงจะไม่มีการ เพราะฉะนั้นถ้าจะเสี่ยงใช้ความสามารถของท่านในการแก้ไขปัญหของชาติ ก็จะได้รับยกยอรับ แล้วจะภูมิใจว่าสิ่งนี้คือสิ่งที่ทำแล้วจะมีความสุข

การเป็น “เจ้าภาพ” ไม่จำเป็นต้องเป็น “One Man Show” คำว่า CEO คือ Chief Executive Officer แปลว่า เป็นประธานคณะผู้บริหาร แสดงว่า มีผู้บริหารหลายคนมาอยู่ร่วมกัน แล้วมีท่านหนึ่งเป็นประธาน นั่นคือ แนวความคิดที่ว่า การเอา หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการเป็นคณะผู้บริหาร แล้วผู้ว่าราชการจังหวัดคือประธานของทั้งจังหวัด ในอดีตทำไมสำเร็จเพราะมักมองกันว่าผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นตัวแทนกระทรวงมหาดไทย และหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ก็นึกว่าตนคือตัวแทนของกระทรวงที่สังกัด เพราะฉะนั้นผู้ว่า ๆ เป็นเพียงตัวแทนกระทรวงมหาดไทย ซึ่งไม่ใช่ ที่จริงแล้วปลัดจังหวัดคือตัวแทนกระทรวงมหาดไทยตัวจริง

พัฒนาการจังหวัดนั้นก็คือตัวแทนกระทรวงมหาดไทย แต่ทำหน้าที่ทางด้านพัฒนาชุมชน

เพราะฉะนั้น การกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานคณะผู้บริหารแล้วประชุมกันในลักษณะของคณะผู้บริหารอย่างแท้จริง เหมือนคณะรัฐมนตรีประชุมรัฐมนตรีทุกวันอังคาร ถ้าการประชุมคณะรัฐมนตรีมีลักษณะเป็นเสมือน “ตรายาง” (Rubber Stamp) เรื่องของใครของมัน เรื่องเข้ามา ก็ผ่าน ๆ ไป โดยที่ไม่มีการคิด การทำงานร่วมกัน หรือให้บรรดาปัญหาของประเทศร่วมกัน นั่นก็ไม่ใช่ การประชุมคณะรัฐมนตรีที่เหมาะสม เพราะแสดงว่า นายกรัฐมนตรีไม่ได้ทำหน้าที่เป็นประธานของ “คณะกรรมการผู้บริหารกระทรวง”

การเป็นประธานที่ประชุมนั้น ไม่ใช่การทำหน้าที่เพียงแค่นี้เป็นประธานของที่ประชุม เพราะจะไม่เกิดประโยชน์อะไรในการบริหารประเทศ การชี้ให้เห็นผิดกันพูดแต่ไม่สามารถจุดประกายความคิด ชักนำความคิด หรือจับประเด็นของการประชุมได้ ก็ไม่เกิดประโยชน์ เพราะฉะนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้เป็นประธานผู้บริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำหน้าที่ให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันคิด ช่วยกันทำ เอายุทธศาสตร์มาวางร่วมกัน ถ้าหากสามารถให้ทุกส่วนราชการคิดร่วมกัน มีความรู้สึกทั่ว ๆ รับผิดชอบจังหวัดนี้ด้วยกัน จะต้องทำเพื่อประชาชนในจังหวัดนี้ เพื่อเศรษฐกิจในจังหวัดนี้ เพื่อสังคมในจังหวัดนี้ดีขึ้น แล้วเราจะภูมิใจกับงานชิ้นนี้

เหมือนเป็นจิตรกรที่กำลังจะร่วมกันสร้างงานชิ้นหนึ่ง คนหนึ่งไปหาวัสดุเครื่องมือ อีกคนหนึ่งเขียนแบบ แล้วอีกคนหนึ่งช่วยกันคิดตั้งส่วนประกอบสุดท้าย ผลงานที่ออกมาจะเป็นผลงานที่น่าพอใจ

ยิ่งปัญหาของบ้านเมืองมีความซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการของประชาชนก็จะยิ่งแตกต่างกันไปมาก ยิ่งระบบโลกาภิวัตน์แทรกซึมไปถึงในป่าในดอย เป็นไปไม่ได้เลยที่คนที่มีความรู้ด้านเดียวจะเข้าใจปัญหาทุกด้าน โดยข้อเท็จจริงไม่เคยคาดหวังว่าผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องรู้ทุกเรื่องเพราะมีคนที่อยู่ทุกเรื่อง

เต็มจังหวัดแล้ว แต่จะต้องพยายามเข้าใจทุกเรื่อง ถ้าสามารถจับเอาคนเหล่านั้นมารวมกันแล้วต่อภาพ ให้ได้ นั่นต่างหากคือศิลปะของการเป็นผู้นำ ทุกครั้งที่มีปัญหาในโลกยุคใหม่มี ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเจาะ ปัญหาให้รู้จริง โดยใช้ Operation Research Team หรือ Team OR โดยองค์ประกอบคือเป็นคณะบุคคล ที่มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความรู้หลากหลายในวิชาการต่าง สาขามารวมกันเป็นกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ปัญหาว่าร่วมกัน หรือ Multidisciplinary คือ วิเคราะห์จะมองอย่างไร นักสังคมศาสตร์มองอย่างไร นักสาธารณสุขมองอย่างไร แล้วเอาปัญหาของการมองทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกัน วิเคราะห์ร่วมกัน แก้ไขปัญหาว่าร่วมกัน นั่นแหละคือ Operation Research Team

การบริหารจังหวัดก็เช่นเดียวกัน ทุกวันนี้มีความสูญเปล่า (Redundant) เต็มไปหมดเพราะต่างคนต่างถือประโยชน์ของหน่วยงานของตัวเองเป็นหลัก ทั้ง ๆ ที่สามารถจะเกื้อกูลกัน ทำงานร่วมกัน ใช้ อุปกรณ์ร่วมกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ นี่คือความจริงของทุกประเทศ ไม่ใช่ประเทศไทยประเทศเดียว เพราะฉะนั้นถ้าแก้ปัญหาระบบนี้ได้ ก็สามารถยืนยันได้ว่า ไทยจะเป็นประเทศเดียวในหลาย ๆ ประเทศที่ใช้ระบบบริหารในการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง ไม่ได้ใช้แค่ระบบราชการเพียงอย่างเดียว เป็นการผสมผสานกันระหว่างระบบราชการ (Bureaucracy) กับการกลยุทธ์ในการจัดการ (Management Strategy) เข้าหากัน เพราะถ้าเป็นระบบราชการทั้งหมดคือต่างคนต่างทุ่มเทใส่เข้าไป และผลสุดท้ายก็ทำอะไรไม่ได้ เพราะฉะนั้นถ้ารวมกันคิด ร่วมกันทำ และในที่สุดก็จะก้าวไปสู่การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และวันนั้น ความสามัคคีจะเกิดขึ้นในส่วนราชการต่าง ๆ ยืนยันไปสู่ความสามัคคีของคนในจังหวัด

สิ่งที่กล่าวนี้จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ภายในระยะเวลาห้าปี หกปี หรือสิบปีไหนเลย และต้องใช้ "Can-do Attitude" คือ ถ้าเห็นว่าการดำเนินงานนั้นมีความเป็นไปได้เกินร้อยละ 60 ก็จะลงมือทำเลย อีกร้อยละ 40 ค่อยไปคิดแก้ไขต่อไป แต่พวกที่มี

ทัศนคติตรงกันข้าม ต้องรอให้ครบร้อยละ 100 แล้วค่อยทำ คือ รอให้สมบูรณ์ก่อนแล้วค่อยทำ ก็จะทำไม่ได้ นักวิจารณ์ก็จะมองตรงร้อยละ 40 และวิจารณ์ว่าแย่มาก ทำไม่ได้ ทำแล้วมีปัญหา แต่นักสร้างสรรค์ก็จะมองตรงร้อยละ 60 ว่าน่าจะทำได้ครึ่งหนึ่ง ครึ่งหนึ่ง อีกนิด เพราะฉะนั้นอย่าหวั่นไหว ถ้ามั่นใจว่าสิ่งเหล่านี้ศึกษาแล้ว วิเคราะห์แล้ว พิจารณาความเป็นจริงแล้ว ว่าสิ่งเหล่านี้ทำได้เกินร้อยละ 60 ก็เดินหน้าไปเลย แล้วให้รู้ไว้ว่า ร้อยละ 40 ที่เหลือเป็นจุดอ่อนนั่นคืออะไร

ความในใจหรือความรู้สึกในฐานะนักบริหาร คือ การนำหลักบริหารไปสู่การปกครอง เพราะวันนี้แนวความคิดได้เปลี่ยนแปลงแล้ว เปลี่ยนจากการปกครองเป็นการบริหารและการบริการ ในอดีตนั้นมีการปกครองในลักษณะของหลักคิดจากข้างในออกไปสู่ข้างนอกหรือ Inside out Approach ที่เป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (One way) แต่ปัจจุบันนั้นการเมืองและสถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลง การปกครองก็เปลี่ยนไปเป็นการบริหารและการบริการ การบริหารต้องเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จทั้งหมด เพราะฉะนั้นหลักทุกอย่างต้องปรับเปลี่ยนไป ระบบราชการต้องลดการค้ำบังถึงแต่ภาระหน้าที่ของหน่วยงานลง การแยกส่วนทั้งหลายต้องลดออกไป เพื่อนำไปสู่การบริหาร คือ การจัดการองค์กร จัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ นำบุคลากรที่มีอยู่มาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หลักก็คือ ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดที่สุด

และที่สำคัญคือ ผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อเป็น "เจ้าภาพ"แล้วอย่า "ตั้งรับ" เพียงอย่างเดียว แต่ต้อง "รุก" ด้วย คนที่มีหน้าที่ "ตั้งรับ" คือ ปลัดจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องเป็นผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องคอยผสมผสานปัญหาให้กลมกลืนกันระหว่างหน่วยงาน เมื่อไหร่องค์กรไหน หรือผู้นำองค์กรเคลื่อนตัวช้ากว่าองค์กรอื่นๆ ในระนาบเดียวกัน เหมือนเรือที่ปล่อยลอยตามน้ำแล้วไม่พายเลย โอกาสไปถึงก็ไม่มี หรืออาจจะคำว่า ฉะนั้น เมื่อพายเรือก็จะ

เหนือ แต่ไปถึงเป้าหมายได้ การไปถึงเป้าหมายโดย  
ไม่เหน็ดเหนื่อยไม่มี ยิ่งเหน็ดเหนื่อยยิ่งมีโอกาสสำเร็จมาก  
แต่เหน็ดเหนื่อยอย่าเครียด คือความเป็นเจ้าของของผู้นั้น  
ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือ CEO ของผู้ว่าราชการจังหวัด  
นั้น อยากรู้ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ช่วย  
นายกรัฐมนตรีประจำจังหวัด เพราะนายกรัฐมนตรี  
ต้องดูทั้งประเทศ ถ้าต้องลงลึกทุกจังหวัดคงยาก  
และถ้าไม่มีใครรับผิดชอบตรงจุดนั้นเลย เราจะแก้  
ปัญหาได้อย่างไร ก็ต้องมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้  
แทนนายกรัฐมนตรีอยู่ในจังหวัดนั้นเลย

ยกตัวอย่างเมื่อครั้งนั่งเฮลิคอปเตอร์จากเมือง  
เชียงใหม่ไปดอยอ่างขาง เห็นลำน้ำปิงพุ่ง ต้นเขินและ  
แคบแล้วไม่สบายใจ เมื่อได้มีโอกาสปรึกษาหารือกัน  
ในการประชุมเกี่ยวกับโครงการหลวง ซึ่งมีกระทรวง  
เกษตรและสหกรณ์อยู่ด้วย ได้ให้ความเห็นไปว่าการ  
ลอกลำน้ำปิงเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุที่ทำ  
เท่าไรก็ไม่จบ เพราะลำน้ำปิงมีความยาวมาก ควร  
พิจารณาที่ต้นเหตุว่าทำอย่างไรถึงจะให้มีรากไม้คลุม  
ดินมากเพียงพอที่จะกันฝนชะเอาดินแดงไหลมาใน  
ลำน้ำปิง ดินน้ำอยู่ตรงไหน พื้นฟูเฉพาะจุดนั้นก่อน  
ได้หรือไม่ ปลูกหญ้าแฝกหรือฝได้ไหม ซึ่งเป็นเรื่อง  
ทางเทคนิคที่ฝากไว้ เพราะถ้ารากไม้มีปกคลุมดินเพียงพอ  
ก็จะไม่ชะลงน้ำอย่างนี้ซึ่งในอดีตไม่เคยเป็น แสดงว่า  
มีอะไรที่ผิดปกติ จะทำฝ่ายที่เป็นตะแกรงเหมือนกับ  
กรองน้ำ กรองซีโคลน แล้วมีเครื่องจักรไปประจำ  
ตรงนั้นคอยตักโคลนทิ้งไปได้ไหม แต่ก็กันที่ต้นเหตุ  
จนกว่ารากไม้คลุมดินเพียงพอและน้ำก็จะใสได้  
แต่เบื้องต้นคงต้องทำทั้ง 2 อย่าง ไม่อยากเห็นน้ำปิง  
ต้นเขินแล้วแคบลงอย่างนี้ มีฉะนั้น ต่อไปอาจจะ  
มีปัญหาหน้าท่วมตามมา ถ้าสิ่งที่พูดกันวันนี้แล้วไม่  
ลงมือปฏิบัติวันนี้ อีก 10 ปีข้างหน้าจะเห็นว่า  
เชียงใหม่ทั้งเมืองน่าจะท่วมเพราะน้ำปิงต้นเขิน ถ้า  
ผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่นี้แทนก็จะ เป็น “เจ้าภาพ”  
ทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดตามแนว  
ความคิดเดิม เพราะไม่ได้ระบุภารกิจกันชัดเจน

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ ห้วยแก้ว เดิมนั้นมีแต่

ก้อนหินและไม่มีน้ำเลย ไม่เหมือนที่เคยเห็นในอดีต  
จึงได้ปรึกษาหารือกับผู้ว่าราชการจังหวัดและนัก  
วิชาการว่า อาจจะแก้ไขโดยการผสมผสานระหว่าง  
ธรรมชาติกับสิ่งประดิษฐ์ของมนุษย์ (Natural and  
man-made) เพื่อให้มีน้ำตกห้วยแก้วกลับมาอีกครั้งหนึ่ง  
นักท่องเที่ยวคนไทยทั้งหลายจะได้ไปเที่ยวน้ำตกเช่น  
ในอดีตได้ ข้อเสนอพื้นฐานคือระบบนิเวศเปลี่ยนไป  
พบว่า ป่าวันนี้เขียวชอุ่มมากกว่าเมื่อสิบปีที่แล้ว  
อุณหภูมิร้อนขึ้น 0.2 องศาเซลเซียส โดยเฉลี่ยฝน  
ตกน้อยลง แสดงว่า มีสิ่งผิดปกติสำรวจพบว่า  
การค้นน้ำตกไปใช้ระหว่างทางมากเกินกว่าความจำเป็น  
เพราะต้องการใช้น้ำเพียง 150 ลูกบาศก์เมตร แต่  
ปรากฏว่าต่อหน้าไปใช้ได้น้ำ 3,000 ลูกบาศก์เมตร  
ที่เหลือก็ทิ้งหมด ได้สั่งการให้กรมโยธาธิการ กรม  
ป่าไม้ การประปาส่วนภูมิภาคไปพิจารณาทำประปา  
ภูเขาโดยใช้แรงดึงดูดของโลก ภายในเวลา 9 เดือน  
ก็สามารถเปิดเสร็จใช้ได้ด้วยเงินไม่ถึง 40 ล้านบาท  
ห้วยแก้วก็มีน้ำตกได้เหมือนเดิม

ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดเป็น “เจ้าภาพ” ก็ต้อง  
สำรวจและทำงานเชิงรุก ต้องไม่มีผู้ว่าราชการจังหวัดที่  
“ตั้งรับ” ในยุคนี้ บ้านเมืองกำลังต้องการความ  
ช่วยเหลือและการดูทิศทางโดยละทิ้งความสุขส่วนตัว  
มาทุ่มเทให้กับบ้านเมือง โดยผู้ว่าราชการจังหวัดดูแล  
จังหวัด นายกรัฐมนตรีดูแลประเทศ และอย่างน้อย  
ในจังหวัดต้องมีผู้ดูแลแทนนายกรัฐมนตรี  
เป็น “เจ้าภาพ” ในจังหวัด สามารถปฏิบัติงานให้มี  
ประสิทธิภาพได้ทุกที่ ถ้ามีความเอาใจใส่ก็มี  
ประสิทธิภาพได้ แต่ถ้าขาดความเอาใจใส่แล้ว ก็  
จะไม่มีประสิทธิภาพ

ประเทศไทยอยู่ในขั้นการรับรู้ คือ มีข้อมูล มี  
ปัญหา แต่ไม่มีการเอาใจใส่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่  
ถูกต้อง เพราะฉะนั้น เมื่อไม่มีความเอาใจใส่ ก็ไม่  
ศึกษาอย่างจริงจังเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหามาแล้วไม่  
เข้าไปมีบทบาท เพราะฉะนั้น วันนี้ถ้าเราตั้งใจกัน  
จริง ๆ เชื่อว่าไม่มีอะไร “เหลือมือ” พวกเราได้เพราะ  
ทุกคนล้วนมีประสบการณ์ชีวิตมาอย่างดี ความ

สามารถสูง ในอดีตที่ผ่านมา เป็นเพราะระบบและโครงสร้าง แต่วันนี้จะต้องแก้ไข ต้องกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง แก้ไขกฎหมายไม่พอ จะต้องเปลี่ยนทัศนคติด้วย การปฏิรูปทั้งหลายถ้าไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติของคนที่เกี่ยวข้องได้ การปฏิรูปก็ไม่มี ความหมาย กฎหมายไม่ใช่โมด แต่ทัศนคติต่างหากที่เป็นตัวกำหนด เมื่อทัศนคติ การแก้กฎหมายก็เป็นเรื่องที่ย่างมาก วันนี้เราต้องคิดนอกกรอบเดิม (Think out of the box) อย่าคิดตามกรอบเดิมอย่าทำวิธีเดิม วันนี้นายกรัฐมนตรีพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแล้ว ถ้าพวกท่านพร้อม เราจะเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน มาช่วยบ้านเมืองด้วยกัน ช่วยราษฎรด้วยกัน แล้วเมื่อเกษียณออกไปจะจากไปด้วยความสุข เพราะได้ทำสุดฝีมือแล้ว ไม่ใช่เกษียณออกไปแล้วบอกว่าได้ทำตามหน้าที่ แต่ไม่ได้ทำตามฝีมือ เพราะ Job Description กำหนดให้ หรือภูมิใจเพราะไปถูกตั้งกรรมการสอบสวน แต่จะต้องภูมิใจว่าได้แสดงฝีมือแล้ว มีผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถภูมิใจว่าได้สร้างมรดกตกทอดสู่คนรุ่นหลัง (Legacy in life) สักชิ้นหนึ่งก็ยังดี จังหวัดนี้เมื่อไปอยู่แล้วไม่มีใครแก้ไขปัญหาคือ แต่เมื่อเราแก้ไขได้แล้วก็เป็นประโยชน์สุขกับประชาชนนี่คือสิ่งที่เป็นมรดกตกทอดที่ต้องการเห็น ฉะนั้นต้องกล้าคิดนอกกรอบเดิม กฎหมายหรือระเบียบใด ๆ เขียนโดยมนุษย์ ถ้าเป็นอุปสรรคต่อความสุขของมนุษย์ต้องแก้ไขได้ อย่างกลัวการเปลี่ยนแปลง อย่าให้ธรรมชาติมาเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ประสบความสำเร็จในวันนี้ได้ คือ ผู้ที่กล้าเปลี่ยนแปลงก่อนเหตุการณ์บังคับให้เปลี่ยน ผู้ที่เปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติไม่เคยมีความสำเร็จในชีวิต เพราะฉะนั้นวันนี้เราต้องกล้าเปลี่ยนแปลง ต้องกล้าแก้กฎหมาย ระเบียบ กติกา ฯลฯ และ ให้ทุกคนมีทัศนคติที่เป็นผู้ชนะ สามารถมองเห็นทางออกได้ในทุก ๆ ปัญหา อย่าเห็นปัญหาในทุกทางออก และอย่าให้เป็นผู้พินาศไป ต้องลุกขึ้นมาสู้ มิฉะนั้นจะเป็นผู้แพ้ทั้งชีวิต

ทุกวันนี้ ทุกจังหวัดต้องยกระดับของจังหวัดให้สูงขึ้นเพราะมีศักยภาพ การยกขึ้นมาเฉย ๆ ไม่พอเพียงเพราะเป็นการปล่อยไปตามธรรมชาติที่ไม่มีการจัดการ แต่ต้องเป็นการจัดการแบบโมโนวัฒนธรรมชาติอย่างที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยธรรมชาติแล้วเศรษฐกิจจะโตได้ไม่มากนักเพราะคนเชียงใหม่เป็นคนกินน้อยใช้น้อย เพราะฉะนั้นเชียงใหม่จะเติบโตได้ต้องมีการท่องเที่ยวและการแปรรูปสินค้าการเกษตร ไม่เช่นนั้นจะไม่มีการจ้างงานเพียงพอ แต่ถ้ามีผู้ที่ “อ่าน” ตัวเลขออก ตัวเลขจะชี้ว่าต้องยกระดับ โดยต้องมีเครื่องวัดยกระดับซึ่งมีหลายตัว เช่น

- เครื่องวัดทางเศรษฐกิจ ต้องรู้ GDP ของจังหวัด และมี GDP Growth ใหม่
- เครื่องวัดทางสังคม เช่น อาชญากรรม ยาเสพติด การสาธารณสุข
- เครื่องวัดความพึงพอใจในการบริการประชาชน ปรับลดขั้นตอนการบริการ ประชาชนก็จะพอใจ เหมือน ISO 9002 ควรจะทำอะไรให้สะดวกขึ้น

กรณีตัวอย่างคือ นายอำเภอ 2 คน ซึ่งนำภูมิใจแทนกระทรวงมหาดไทย เพราะเป็นนายอำเภอฝีมือดี ตั้งใจและเอาใจใส่งาน นายอำเภอส่วนใหญ่มีความสามารถ เพราะฉะนั้นก็เหลือแค่การบริหารจังหวัดเท่านั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบต้องกล้าใช้ภาวะผู้นำในจังหวัดของท่าน ต้องตระหนักและเข้าใจปัญหาของประเทศ คอยแก้กันในโอกาสต่อไป อย่างเห็นความจริง แต่ให้สู้หน้ากับความจริง (Face the Fact) เวลาที่ประเทศไทยไม่ยอมรับความจริง พอลูกความจริงมีปัญหา การอาสาทำหน้าที่ให้ดีที่สุด จะต้องกล้าพูดความจริง กล้าเผชิญความจริง ถ้าไม่เช่นนั้น จะไม่สามารถแก้ไขประเทศในทางที่เหมาะสมได้ ความจริง คือต้องยอมรับข้อมูลที่เป็นจริง ถ้าไม่ยอมรับก็จะแก้ปัญหามาไม่ได้ต่อไปข้างหน้า เมื่อเป็นระบบผู้ช่วยนายกฯแล้ว จะต้องรายงาน 2 ฉบับ ส่งสำนักนายก ฯ และ

กระทรวงมหาดไทยอย่างฉะฉาน จะได้รู้ปัญหาต่อไปจะมีระบบข้อมูล (Information System) ที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศที่มีความสัมพันธ์ทางการทูต และเอกอัครราชทูตจะเป็น CEO ในต่างประเทศ ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็น CEO ในประเทศ ข้อมูลทุกอย่างจะมีระบบคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงกัน มีการวิเคราะห์ปัญหาในมหภาคและจุลภาค (Macro - Micro) ตลอดเวลา นายกรัฐมนตรีวิเคราะห์ปัญหาในมหภาคของประเทศ แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดวิเคราะห์มหภาคของจังหวัด และเป็นจุลภาคของทั้งประเทศ ขณะเดียวกันสาธารณสุขจังหวัด วิเคราะห์มหภาคเรื่องสาธารณสุขของจังหวัด แต่เป็นจุลภาคของระบบสาธารณสุขของประเทศ ฯลฯ ต้องรู้ว่าเป็นมหภาคและจุลภาคของอะไร นั่นคือ ทฤษฎีว่าด้วยระบบ (System Theory) ระบบการบริหารประเทศประเทศไทยคือระบบใหญ่ จังหวัดคือระบบย่อยหรือ Sub-system ที่อยู่ในระบบใหญ่ เป้าหมายของจังหวัดต้องมีแต่จะไปขัดแย้งกับเป้าหมายของประเทศไม่ได้ จังหวัดแต่ละจังหวัดต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน เช่น ผลผลิต (output) บางตัวของจังหวัดชัชวาท อาจจะเป็นปัจจัยการผลิต (input) ของจังหวัดพิษณุโลกได้ เป็นต้น เพราะปฏิสัมพันธ์ความเชื่อมโยงกันระหว่างตัวเลขที่นำมาประกอบการวิเคราะห์ จะทำให้เข้าใจมหภาคและจุลภาคได้ เพราะฉะนั้น จึงต้องมองตัวเลข วัตถุประสงค์ด้วยตัวเลข ถ้าวัดด้วยความรู้สึกจะไม่เป็นผล เพราะฉะนั้น เมื่อมีการวัดด้วยตัวเลขจะเห็นตัวเลขและเข้าใจ จะง่ายขึ้นมาก

เรื่องของการบริหารบุคคลในจังหวัดเป็นขั้นตอนในที่สุด ผู้ว่าราชการจังหวัดเปรียบเสมือน "อธิบดีจังหวัด" ต้องมีอำนาจให้คุณให้โทษ เพราะฉะนั้นส่วนราชการอื่น อย่าไปคิดว่าเป็นการให้อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ "สิ้นฟ้า" แต่เป็นการให้ภาวะผู้นำแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้สามารถนำจังหวัดไปได้ มิฉะนั้นจะไม่ใช้ผู้ช่วย

นายกรัฐมนตรี และไม่ใช่ "เงาภาพ" ในการรับและแก้ปัญหาของจังหวัดทั้งหมด

คำว่า แนวราบ (Horizontal) กับ แนวตั้งฉาก (Vertical) ในการใช้ภาวะผู้นำ คือผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องมีอำนาจสูงสุดเพื่อภาวะการนำ ถ้าหากใช้ในแนวตั้งฉาก กระทรวงใดกระทรวงหนึ่ง การมองภาพแบบมหภาคก็จะเป็นเรื่องนั้นของประเทศ ซึ่งในที่สุดก็มาเป็นจุลภาคในคณะรัฐมนตรี เมื่อเรื่องนั้นกระทรวงใดเป็นมหภาค ย่อมสามารถมองไปในแนวตั้งในทุกจังหวัดได้ และผู้ว่าราชการจังหวัดรับผิดชอบในแนวราบ ในที่สุด อนาคตส่วนกลางจะเล็กลง ภูมิภาคจะใหญ่ขึ้นเพราะการบริหารประชาชนอยู่ในพื้นที่ ไม่ได้อยู่ที่กระทรวง กระทรวงเป็นเพียงผู้เชี่ยวชาญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategist) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Accommodate) การทำงานของกลไกทั้งหมด ไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติต้องอยู่ที่พื้นที่ ไปอำนวยความสะดวกให้ประชาชน เพราะฉะนั้นระบบที่เหมาะสม คือ ต้องตัวโต หัวเล็ก ไม่ใช่หัวโต ตัวเล็ก บริหารประชาชนไม่ทำถึงและสร้างความสับสนวุ่นวายทั้งระบบ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการโครงสร้าง ระบบการบริหาร

เพื่อมิให้ถูกกล่าวหาว่าเป็นแต่นักทฤษฎี จึงต้องมีการทดลอง แล้วจะรู้ว่าอะไรเป็นอะไร อะไรไม่ดี อะไรต้องแก้ไข กติกาอะไรที่ทำให้ทำงานไม่ได้ ต้องบอกกัน จะได้ช่วยกันแก้ปัญหา

อีกเรื่องหนึ่งคือ การมีส่วนร่วม (Participation) จากภาคประชาชนในท้องถิ่น ความเข้าใจ และการรับรู้ของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญในยุคปัจจุบัน คือ จะพิจารณาจากภายในออกไป (Inside Out) อย่างเดียวไม่ได้ ต้องพิจารณาจากภายนอกเข้ามา (Outside In) ด้วย คือ ต้องรับฟังประชาชนและให้ประชาชนมีส่วนร่วม เพราะฉะนั้น กลไกที่มีอยู่แล้วคือองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นทั้งหลาย ต้องให้เข้ามามีส่วนร่วม ต้องพูดปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ และการกระจายอำนาจที่มีอยู่ควรทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Piecemeal) ได้อย่างไร เท่านั้น ผู้ใหญ่บ้าน

อบต. เทศบาล ฯลฯ มีมากขึ้นไปไหน Job Description  
ชัดไหม ระบบการจัดสรรงบประมาณมีประโยชน์ไหม  
ขอให้ทบทวนดูทุกอย่าง ขอให้ทำเพื่อประโยชน์  
ส่วนรวม อย่าละเลยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและ  
ให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน การเป็นผู้นำต้องใจกล้า  
เด็ดขาด และบางครั้งต้องลงโทษตนเองเพื่อรักษา  
องค์กรไว้ เพราะฉะนั้นขอให้มีการสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับ  
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ขณะเดียวกัน ขอให้ผู้  
ว่าราชการจังหวัดทั้ง 10 ท่านนี้ ช่วยบอก Job  
Description ของการกระจายอำนาจว่าเป็นอย่างไร  
ระบบการจัดสรรงบประมาณเป็นอย่างไร จริง ๆ

แล้วเราควรทำแค่ไหน อย่างไรจึงจะเหมาะสม จะ  
ได้คิดทบทวน (Rethink)

การตรวจเยี่ยมที่จังหวัดไม่ต้องมีพิธีการ แล้ว  
มีการ "ขันนอต" หาประสิทธิภาพ วันนี้ถ้าผู้ว่าราชการ  
จังหวัดออกไป "ขันนอต" บ้าง ความขัดแย้งใน  
สังคมจะไม่มี การแก้ปัญหาในพื้นที่ แม้จะเหนื่อย  
บ้างแต่ก็มีความสุข มีความภูมิใจ แล้วกลับไปบ้าน  
เล่าให้คนรอบข้างฟังได้ว่าได้แก้ปัญหาไปอย่างไร  
ลูกหลานก็มีความเข้าใจและได้เรียนรู้กระบวนการ  
ทำงาน (Learning Process) ตั้งแต่วัยเด็ก ถ้ารับ  
รู้ปัญหาเร็วก็เป็นประสบการณ์ และเป็นกำไรชีวิตต่อไป