เทคนิคการบริหาร (ตนเอง)

ฉัตรพร ราษฎร์ดุษดี*

การทำงานในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะในภาครัฐหรือเอกชน มีเป้าหมายอย่างหนึ่งที่เหมือนกัน คือประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพของการให้บริการ ดังนั้น องค์กรยุคใหม่จึงมุ่งหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว จึงได้เกิดเทคนิคในการบริหารจัดการยุคใหม่ขึ้นมา อยู่ภายใต้ศาสตร์ของ 2 กระแส คือ

1. กระแส PUBLIC MANAGEMENT ซึ่งเป็นศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการยุคใหม่ ที่ทำให้ภาครัฐกับเอกชนคล้ายคลึงกันในแง่ของการให้บริการ

2. กระแส GOOD GOVERNANCE และ GOOD CORPORATE GOVERNANCE ซึ่งเน้นเรื่องความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ฯลฯ เป็นเป้าหมายในการให้บริการ

เทคนิคการบริหาร ที่จะได้กล่าวต่อไปนี้ อาจแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. เทคนิคในการปรับปรุงตัวเอง คือ เทคนิคที่นำไปใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองหรือบุคลากรในหน่วยงาน เทคนิคในระดับนี้ เช่น อุปนิสัย 7 ประการสำหรับผู้มีประสิทธิผล (SEVEN HABITS) เทคนิคการสอนงานและการมอบหมายงาน การเจรจาไกล่เกลี่ยและเทคนิคในการนำเสนองาน เป็นต้น

2. เทคนิคในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน คือ เทคนิคที่นำมาปรับใช้ในการพัฒนาวิธีการหรือกระบวนการทำงาน เช่น เทคนิคการเขียนและประเมินโครงการ การเทียบเคียงแข่งดี (BENCHMARKING) เทคนิคการประชาสัมพันธ์เชิงรุก นักบริหารยุคใหม่กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

*ถ้าในมุมมองของการจัดการกลุ่ม*จะเรียกว่า เทคนิคเหล่านี้มีสำหรับ 1) *ระดับบุคคล* คือปรับปรุงคนคนเดียว 2) *ระดับกลุ่ม* คือปรับปรุงตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และ 3) *ระดับองค์กร* คือปรับปรุงภาพรวมหรือทุกคนภายในองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้เรื่องเทคนิคของการบริหารจัดการยุคใหม่ จะช่วยให้การทำงานของกระทรวงมหาดไทยในยุคของการวัดผลงานประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของการให้บริการดีขึ้น

เทคนิคการบริหารลำดับแรกที่จะนำเสนอคือ เทคนิคในการปรับปรุงตนเอง เนื่องจากเทคนิคในระดับอื่นจะไม่มีผลถ้าไม่เริ่มจากการปรับปรุงตนเอง เทคนิคดังกล่าวคือ SEVEN HABITS ซึ่งนิยมเรียกทับศัพท์ภาษาอังกฤษ แต่ถ้าจะเรียกในภาษาไทย ก็มีผู้เรียกว่า *"อุปนิสัย 7 ประการสำหรับผู้มีประสิทธิผล"* เป็นแนวคิดของ DR.STEPHEN R. COVEY ที่มองว่านิสัยของคุณ เกิดจากวิธีที่คุณทำ (THE WAY YOU ACT) และ

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

วิธีที่คุณทำก็เกิดจากวิธีที่คุณคิด (THE WAY YOU THINK) ดังนั้น ถ้าคุณต้องการให้นิสัยคุณเป็นอย่างไร ก็ต้องไปปรับที่จุดเริ่มคือความคิด แล้วนิสัยก็จะเป็นอย่างนั้นและการที่ทุกคนจะก้าวไปสู่ความมีประสิทธิผลที่สูงได้นั้น จำเป็นจะต้องมีพัฒนาการของการพึ่งพาตนเองโดยเริ่มที่ตัวเองก่อนตั้งแต่เบื้องต้นแล้วจึงพึ่งพาคนอื่นและสุดท้ายก็คือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

อุปนิสัย 7 ประการสำหรับผู้มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. BE PROACTIVE : ***รับผิดชอบชีวิตตัวเองและเริ่มต้นทำก่อน*** เราต้องคิดอยู่เสมอว่า เรามีความสามารถ มีกำลัง เราทำได้ เมื่อคิดดังกล่าวแล้วเราก็จะเกิดพลังที่จะสร้างวิธีทำงานให้เป็นไปตามความคิดที่ตั้งไว้ อาจเรียกได้ว่าเป็นการคิดแบบเชิงรุก ไม่เป็นฝ่ายตั้งรับ (REACTIVE)หรือมองว่าทุกเรื่องมีอุปสรรค มีปัญหา ทำไม่ได้แน่นอน อย่าทำเลยดีกว่า เราทำไม่ไหวหรอก ฉันเป็นของฉันอย่างนี้ (ซึ่งถือเป็นพวกที่ต้องคอยให้คนอื่นมาช่วยรับผิดชอบชีวิตตัวเอง) เมื่อคิดว่าเราทำได้ เราก็จะทำได้ในที่สุด ถ้าคิดว่าทำไม่ได้เราก็จะทำไม่ได้ในที่สุด เพราะฉะนั้นต้องเริ่มลงมือทำและเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคใดๆ ก็หาทางแก้ไข แล้วงานก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. BEGIN WITH THE END IN MIND : ***เริ่มต้นด้วยจุดสุดท้ายไว้ในความคิด*** การดำเนินชีวิตหรือการดำเนินงานทุกอย่าง ต้องกำหนดเป้าหมายหรือผลผลิตสุดท้ายไว้ก่อนโดยคิดไปข้างหน้าว่าเรื่องนั้นๆ มันจะลงเอยอย่างไร หรือมันจะจบลงอย่างไร จากนั้น จึงค่อยๆคิดถอยหลังกลับมายังจุดเริ่มต้นตามลำดับของเหตุการณ์ที่ควรจะเป็น เมื่อถึงจุดเริ่มต้นแล้ว จึงค่อยคิดไปข้างหน้าอีกครั้งหนึ่ง โดยคราวนี้จะจัดทำรายละเอียดกิจกรรมใดๆ ก็ว่ากันไป ไม่ใช่ทำงานแบบไร้จุดหมายทำไปพอให้ผ่านไปวันๆ การกำหนดเป้าหมายอาจแบ่งเป็นช่วงสั้นๆ ทีละช่วงเพื่อช่วยให้บรรลุได้ง่ายขึ้นและเห็นผลได้รวดเร็ว เมื่อเรารู้เป้าหมายชัดเจน เราก็จะรู้(หรือถ้าไม่รู้ก็ค้นหา)วิธีดำเนินการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นได้ เรียกได้ว่าเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดวิธีการ

3. PUT FIRST THING FIRST : ***จัดลำดับความสำคัญของงานแล้วทำสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน*** หมายถึง การเลือกตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลัง โดยดูจากความสำคัญและความเร่งด่วนของเรื่อง โดยแยกแยะเรื่องเป็น 4 ประเภท คือ

1) เรื่องสำคัญ/เร่งด่วน เช่น วิกฤตการณ์ ปัญหากดดัน และโครงการที่ถึงกำหนดเส้นตาย เป็นต้น

2) เรื่องสำคัญ/ไม่เร่งด่วน เช่น การสร้างความสัมพันธ์ การแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ และการพักผ่อน เป็นต้น

3) เรื่องไม่สำคัญ/เร่งด่วน เช่น การนัดหมายประชุม การเขียนรายงาน และมีผู้ขอเข้าพบ เป็นต้น

4) เรื่องไม่สำคัญ/ไม่เร่งด่วน เช่น ตอบจดหมาย ส่ง ส.ค.ส. รับโทรศัพท์ เพราะฉะนั้นเราต้องตัดสินใจว่า อะไรที่สำคัญที่สุดสำหรับเรา บางคนมีนิสัยชอบวิเคราะห์ว่าจะทำอะไรก่อนหลัง บางคนไม่ชอบจัดลำดับความสำคัญ ไม่รีบร้อน ทำตามใจไม่มีการวางแผน ตามสบาย เรื่อยเปื่อยไปตามเรื่อง ทำให้งานสำคัญพลาดไปได้

4. THINK WIN - WIN : ***ใครๆ ก็ชนะร่วมกันได้*** ในการตัดสินใจทำอะไรก็ตาม ต้องคิดด้วยว่าจะมีใครเสียหายหรือเสียหน้าหรือไม่ มีคำแนะนำ 6 ประการในการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน คือ

1) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) ใส่ใจกับเรื่องเล็กน้อย

3) รักษาคำพูดหรือคำมั่นสัญญา

4) ทำความเข้าใจในเรื่องที่คาดหวังไว้ให้ชัดเจน

5) แสดงให้เห็นความซื่อตรงของตนเอง

6) กล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ การทำงานที่ดีไม่ควรมีใครเสียประโยชน์ควรได้ประโยชน์ทุกฝ่ายแล้วแต่ว่าจะมากหรือน้อยเท่านั้น ไม่ใช่คิดว่าเราต้องได้ประโยชน์หรือชนะทุกเรื่อง หรือมีความคิด ว่าถ้าเราแพ้หรือเสียหน้าคนอื่นก็ต้องแพ้หรือเสียหน้าด้วย ถ้าคุณเป็นคนแบบนี้แล้ว รับรองคุณต้องถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังแน่นอน

5. SEEK FIRST TO UNDER-STAND , THEN TO BE UNDERSTOOD : ***เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา*** อย่างที่สำนวนไทยเราใช้ว่า "เอาใจเขามาใส่ใจเรา" นั่นเอง เพราะว่าอุปนิสัยนี้ต้องการให้มีความเข้าใจพฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่นในแง่ที่ว่าพฤติกรรมของเรานั้นอาจมีผลกระทบต่อคนอื่น อาจทำให้พอใจหรือไม่พอใจก็ได้ โดยที่บางทีเราไม่รู้ตัว และในทางกลับกัน พฤติกรรมของคนอื่นก็อาจทำให้เราไม่พอใจได้เช่นกัน ฉะนั้นเราจึงต้องพยายามทำความเข้าใจคนอื่น และในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้คนอื่นเข้าใจเราด้วยเช่นกัน เพราะจะช่วยทำให้ลดความขัดแย้งและช่วยทำให้ร่วมงานกันได้อย่างมีความสุข เนื่องจากต่างคนต่างรู้วิธีที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจหรือความไม่สบายใจต่อกันและกัน วิธีการคือ ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันให้มากๆ เพราะยิ่งสื่อสารกันมาก ก็จะยิ่งมีความเข้าใจกันมากขึ้น

6. SYNERGIZE : ***ทำงานร่วมกันประสานพลังเพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่*** ในการทำงานขององค์กรต่างๆ ความสำเร็จของงานมิได้เกิดจากความสามารถของคนใดคนหนึ่งตามลำพังแต่จะเกิดจากการทำงานร่วมกัน (การทำงานเป็นทีม :TEAM ย่อมาจากคำว่า Together Everyone Achieve More) ดังนั้นจึงควรมีทัศนคติที่ว่าทุกคนต้องทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตนเองอย่างสมบูรณ์ที่สุด และไม่ละเลยการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น โดยให้เป็นไปในลักษณะของการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไขปัญหา และช่วยกันสร้างสรรค์งาน ไม่ใช่คิดว่าเราเก่งคนเดียว ไม่ต้องร่วมมือกับใครก็ได้ การทำงานเป็นทีมจะต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพราะต่างคนต่างมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าใครจะเป็นอย่างไร สุดท้ายเป้าหมายของทีมจะต้องเป็นเป้าหมายเดียวกันและประสบความสำเร็จเหมือนกัน

7. SHARPEN THE SAW : ***ลับเลื่อยให้คมเติมพลังชีวิตให้เต็มอยู่เสมอ*** การที่เราจะปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้มีประสิทธิผลได้โดยใช้เทคนิคทั้ง 6 ประการดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เราจะต้องใช้เทคนิคที่ 7 คือ ทำร่างกายให้มีพลังเพื่อที่จะได้มีความ

พร้อมในการที่จะทำงานต่อไป พลังของชีวิตจะเกิดจากความพร้อมใน 4 ด้าน คือ ด้าน *ร่างกาย* จะต้องรับประทานอาหารให้ถูกหลักโภชนาการ ออกกำลังกายตามสมควร พยายามอย่าให้เกิดความเครียด ด้านจิตใจ พยายามให้มีสมาธิในการทำงาน เป็นคนมีคุณธรรมไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น *ด้านสติปัญญา* ต้องอ่านหนังสือให้มาก หูตากว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ คิดในภาพรวมทั้งระบบ หมั่นจดบันทึก และเป็นนักวางแผน *ด้านสังคมและอารมณ์* ต้องรู้จักทั้งรับและให้ มีความยินดีในการช่วยเหลือผู้อื่น และมีจิตใจที่เสียสละ นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ที่มา

1. STEPHEN R.COVEY, THE 7 - HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE,1997
2. สุรชัย คงประเสริฐ, เอกสารโครงการ EPA, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544
3. ดร. ครรชิต สิงห์สุวรรณ, เอกสารโครงการความร่วมมือระหว่างสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทยกับศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545