



# ประสบการณ์นักปกครอง



นายพงษ์ไพยม ฉาภักดิ์



นายพงศ์ไพบม วาศภูติ

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

๖ พฤศจิกายน ๒๕๔๙ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๑

## ๑. ข้อมูลประวัติ

วัน เดือน ปี เกิด : ๑๗ มีนาคม ๒๕๔๑

### ประวัติการศึกษา

- โรงเรียนเซนต์คาเบรียล สามเสน กรุงเทพมหานคร
- โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พญาไท กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ. ๒๕๑๓ ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- พ.ศ. ๒๕๑๗ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (เกียรตินิยม)

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### ประวัติการอบรม

- พ.ศ. ๒๕๒๑ หลักสูตรนายอำเภอ วิทยาลัยการปกครอง (รุ่นที่ ๑๖)
- พ.ศ. ๒๕๒๘ หลักสูตรนักปกครองระดับสูง วิทยาลัยการปกครอง (รุ่นที่ ๒๐)
- พ.ศ. ๒๕๓๒ หลักสูตรฝ่ายอำนวยการ กองอาสารักษาดินแดน โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (รุ่นที่ ๖)
- พ.ศ. ๒๕๓๘ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๓๘ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

## ประวัติการรับราชการ

- พ.ศ. ๒๕๑๔ เริ่มรับราชการในตำแหน่งบุคลากรตรี

### สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

- พ.ศ. ๒๕๒๒ นายอำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม

- พ.ศ. ๒๕๒๔ นายอำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม

- พ.ศ. ๒๕๒๖ ผู้ช่วยอำนวยการกองอัตรากำลังและส่งเสริม

### สมรรถภาพ กรมการปกครอง

- พ.ศ. ๒๕๓๑ นายอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

- พ.ศ. ๒๕๓๒ ผู้อำนวยการกองอัตรากำลังและส่งเสริม

### สมรรถภาพ กรมการปกครอง

- พ.ศ. ๒๕๓๕ - ๒๕๓๗ รองผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่

- พ.ศ. ๒๕๓๗ - ๒๕๓๙ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงมหาดไทย

- พ.ศ. ๒๕๓๙ - ๒๕๔๑ ผู้ว่าราชการจังหวัดตาก

- พ.ศ. ๒๕๔๑ - ๒๕๔๓ ผู้ว่าราชการจังหวัดนราธิวาส

- พ.ศ. ๒๕๔๓ - ๒๕๔๖ ผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ต

- พ.ศ. ๒๕๔๖ - ๒๕๔๗ อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

- พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๗ อธิบดีกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ ผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา

- พ.ศ. ๒๕๔๘ ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย

- พ.ศ. ๒๕๔๙ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

- ๖ พฤศจิกายน ๒๕๔๙ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๑ ปลัดกระทรวง  
มหาดไทย

### **การทำงานในปัจจุบัน**

- ประธานกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
- ประธานกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.)

### **เกียรติประวัติ :**

- รางวัลนักบริหารงานบุคคลดีเด่น ประจำปี ๒๕๓๔ มูลนิธิ  
พันเอก จินดา ณ สงขลา (จัดโดยสำนักงาน ก.พ.)
- รางวัลศิษย์เก่าดีเด่นเซนต์คาเบรียล ประจำปี ๒๕๔๓
- รางวัลผู้บริหารราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี ๒๕๔๕

### **เครื่องราชอิสริยาภรณ์ :**

- มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.)
- มหาวชิรมงกุฎ (ม.ว.ม.)
- ตติยจุลจอมเกล้าวิเศษ (ต.จ.ว.)

## ๒. ข้อคิดสำหรับการปฏิบัติราชการในยุคปัจจุบันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

### ยาวิเศษในการบริหาร

บทความนี้ไม่มีเจตนาจะให้เป็นการตำรา โดยเขียนจากความทรงจำที่เคยบรรยายเรื่องภาวะผู้นำ ฉะนั้น จึงขอภัยผู้แต่งหนังสือที่ผมอาจนำข้อความที่ท่านเขียนมาใช้โดยไม่ได้มีการอ้างอิง (Citation) อย่างที่ควรจะเป็น

ในฐานะที่ผมเคยรับราชการที่กระทรวงมหาดไทยมาเกือบสี่สิบปี และหลังจากเกษียณอายุราชการแล้วยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับราชการงานเมืองอยู่บ้างมาจนถึงปัจจุบัน ผมได้พบว่าการบริหารงานภาครัฐมีปัญหาอยู่เป็นอันมาก ทั้งปัญหาเรื่องโครงสร้าง ปัญหาระเบียบกฎหมาย ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาการใช้งบประมาณแผ่นดิน ปัญหาความโปร่งใสในระบบราชการ ปัญหาความพึงพอใจของผู้รับบริการ ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้มีหลากหลาย ใหญ่บ้างเล็กบ้าง ทั้งยังแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยหรือแต่ละพื้นที่อีกด้วย นอกจากสารพัดปัญหาแล้ว ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่ทำลายระบบบริหารงานภาครัฐ คือ จะสามารถตอบสนองต่อความผันผวนความต้องการอยากจะมีอยากจะเป็นของประชาชนในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างไร อย่างไรก็ดีผมมีความเชื่อจากประสบการณ์ที่พบเห็นมาว่า ปัญหาและความต้องการทั้งหลายมากกว่าร้อยละ ๗๐ สามารถจัดการแก้ไขได้ด้วยสิ่งที่ผมเรียกว่า “ยาวิเศษในการบริหาร” อันได้แก่ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั่นเอง

จริง ๆ แล้วยาวิเศษขนาดนี้ไม่ได้ใช้เฉพาะเพียง การบริหารงานองค์กร เท่านั้น แต่ยังเป็นยาวิเศษที่สามารถใช้จัดการในชีวิตส่วนตัว ครอบครัว หรือเรื่องใหญ่เรื่องเล็กทั้งปวงได้อีกด้วย นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังจำแนก ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ดีมีความสามารถกับผู้นำธรรมดาได้ เช่น ผลงานมหัศจรรย์ในการช่วยเหลือ ๑๓ นักฟุตบอล - เยาวชน ผู้ติดถ้าเขานางนอน จังหวัดเชียงราย หรือ การที่จังหวัดหนึ่งประกาศ สกัดกั้นคนติดเชื้อโควิด-19 ในขณะที่อีกจังหวัดจัดรถมารับคนกลุ่ม เดียวกันนี้กลับจังหวัดอันเป็นภูมิลำเนาของตน หรือ ผู้ว่าราชการจังหวัด บางจังหวัดคิดริเริ่มหาเงินมาช่วยเกษตรกรไถ่ถอนเครื่องมือ ออกจาก โรงรับจำนำซึ่งไม่เคยมีใครทำมาก่อน เป็นต้น ดังนั้น ผมจึงอยากจะ เชิญชวนท่านทั้งหลายได้มาทบทวนเรื่องราวของผู้นำและภาวะผู้นำ ว่ามีความสำคัญเพียงไร และเป็นยาวิเศษที่สามารถแก้ไขปัญหาทั้งปวง ได้จริงหรือไม่

**ความหมายของผู้นำ (Leader)** ผมคิดว่าผู้นำ คือ “หัวหน้า หรือผู้บริหารที่รู้ซึ่งถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ตนมี และใช้อำนาจนั้น ร่วมกับภาวะผู้นำของตน ขับเคลื่อนทรัพยากรบริหารที่มีอยู่ให้บังเกิด ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และส่วนรวม”

**ระดับชั้นของผู้นำ** บางตำราแบ่งหัวหน้า (Chief) ออกเป็น

(๑) ระดับวางกลยุทธ์ เช่น CEO ปลัดกระทรวง อธิบดี  
ผู้ว่าราชการจังหวัด

(๒) ระดับจัดการ เช่น MD ผู้จัดการหัวหน้าสำนัก นายอำเภอ

(๓) ระดับปฏิบัติการ เช่น หัวหน้าคนงาน หัวหน้ากลุ่ม ฯลฯ

**หน้าที่ของผู้นำ** คือ “การนำข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ มาพิจารณาเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกหนทางที่คิดว่าดีที่สุด แล้วสั่งการให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการโดยมีแผนงานรองรับในการปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาไปข้างหน้า สู่เป้าหมายที่กำหนดไว้” หรืออาจกล่าวได้ว่าหัวใจของการทำหน้าที่ของผู้นำ คือ “การตัดสินใจ” นั่นเอง การตัดสินใจที่ดีจะต้องเหมาะสม ทันต่อเวลา และได้ผลผลิต (Output) พร้อมทั้งผลพวง (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่ดีด้วย

**รูปแบบ (Style) ของผู้นำ** อาจแยกออกได้ ๓ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

(๑) **Autocratic Leader** ผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองเป็นส่วนใหญ่ รับฟังเสียงรอบข้างน้อย มีความเป็นเจ้าขุนมูลนาย และมีแนวโน้มจะเล่นพรรคเล่นพวก ผลงานระยะสั้นอาจจะดี แต่ระยะยาวคุณภาพจะลดลง



(๒) **Democratic Leader** ผู้นำประเภทนี้ จะชี้แนะแนวทาง แต่การตัดสินใจจะรับฟังความเห็นผู้ร่วมทีมงาน ผลงานอาจปรากฏช้าบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการอุทิศตนจะดีกว่ามาก

(๓) **Laissez-Faire** ผู้นำประเภทนี้จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และมักจะโยนให้ทีมงานหรือลูกน้องตัดสินใจเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ผลิตภาพขององค์กรจะต่ำและเกิดการกล่าวโทษกันวุ่นวาย

เรื่องรูปแบบและสไตล์ของผู้นำในชีวิตความเป็นจริงจะเป็น การผสมผสานมากกว่าที่จะเป็นเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง เพียงแต่ บางสไตล์อาจจะเด่นชัดในตัวผู้นำนั้นมากกว่ารูปแบบอื่น ซึ่งมีผู้แบ่งแยก สไตล์ของผู้นำเพิ่มเติมขึ้นอีกมากมาย เช่น Transformational Leader, Transactional Leader, Situational Leader, Strategic Leader, Coaching Leader, Visionary Leader ฯลฯ รวมทั้งทฤษฎีใหม่ ๆ ของนักวิชาการรุ่นใหม่ เช่น McKinsey, Robert House, Blake and Mouton เป็นต้น

**ลักษณะของผู้นำ** พิจารณาได้จาก ๓ ประการ คือ

(๑) พิจารณาจากบุคลิกลักษณะท่าทีวาจา เช่น การแต่งกาย การพูดจา และมารยาทในสังคม

(๒) พิจารณาจากความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ วิธีการบริหารงาน เงิน คน

(๓) พิจารณาจากคุณธรรม จริยธรรมที่แสดงออก เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม

**ที่มาของผู้นำ** ส่วนใหญ่ผู้นำหรือหัวหน้าอาจมีที่มาแบ่งได้เป็น

(๑) มาโดยการแต่งตั้งตามที่มีระเบียบกฎหมายกำหนด  
ขั้นตอนวิธีการไว้

(๒) มาโดยการเลือกตั้งจากหมู่คณะหรือประชาชนผู้มีสิทธิ

(๓) มาโดยธรรมชาติ เช่น กรณีขาดผู้นำท่ามกลางภัยพิบัติ  
เกิดผู้นำที่เข้มแข็งมานำผู้คน

(๔) มาโดยจารีตประเพณี เช่น กษัตริย์ที่สืบทอดตำแหน่ง  
ต่อ ๆ กันมา

(๕) มาโดยการยกย่องศรัทธาของผู้คน เช่น ผู้เฒ่าผู้แก่  
ผู้หลักผู้ใหญ่ที่คนยอมรับ

(๖) มาโดยการใช้กำลังล้มล้างผู้ดำรงตำแหน่งอยู่เดิม เช่น  
การปฏิวัติรัฐประหาร

**ผู้นำเป็นพรสวรรค์หรือพรแสวง เป็นศาสตร์หรือเป็นศิลป์  
ควรเป็นคนดีหรือเป็นคนเก่ง ?**

คำถามเหล่านี้มักมีผู้ขบขันสงสัยเสมอ ซึ่งในความเห็นของ  
ผมคิดว่ามนุษย์เราต่างจากฝูงสัตว์ที่ธรรมชาติเลือกสรรให้จำฝูงจะต้อง  
แข็งแรงเฉลียวฉลาดกว่าตัวอื่นเพื่อประโยชน์ในการสืบเผ่าพันธุ์และ  
นำพาฝูงให้รอดพ้นอันตราย แต่มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐกว่าสัตว์โลก

ทั่วไป ผู้นำของมนุษย์จึงมีทั้งที่เป็น *พรสวรรค์* คือ มีบุคลิกลักษณะดึงดูดใจ หรือมี *บะบารมี* (Charisma) ให้ผู้คนเชื่อถือทำตาม ตัวอย่าง เช่น นายพลากร สุวรรณรัฐ องคมนตรี ซึ่งผมสังเกตเห็นชัดถึงความเป็นผู้นำตามธรรมชาติตั้งแต่ยังเรียนในระดับมหาวิทยาลัยร่วมกับท่าน และมีทั้งที่เป็น *พรแสวง* คือ ผู้ที่ไม่ได้เกิดมาเป็นผู้นำตามธรรมชาติ แต่สามารถอาศัยพรแสวงโดยการพยายามศึกษาฝึกฝนตนเอง ให้กลายเป็นผู้นำที่ดีซึ่งมีเป็นจำนวนมากกว่ากลุ่ม *พรสวรรค์* เสียด้วยซ้ำ เช่นเดียวกันกับเรื่อง *ศาสตร์หรือศิลป์* คนที่มีความสามารถโดยธรรมชาติ (ศิลป์) ถ้าหากขาดการปรับปรุงเรียนรู้ (ศาสตร์) ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ก็อาจพลาดพลั้งได้ สำคัญที่สุด คือ *ความดีต้องมาก่อนความเก่ง* นายวอร์เรน บัฟเฟตต์ มหาเศรษฐีนักเล่นหุ้นชาวอเมริกันเคยกล่าวว่า “ถ้าขาดซึ่ง *มโนสุจริต* (Integrity) เสียแล้ว คุณสมบัติอื่น ๆ ก็หมดความหมาย” ดังนั้นที่ได้ผู้นำที่ทั้งดีและเก่ง จึงนับเป็นโชคอย่างยิ่ง สรุปว่า มนุษย์ทุกคนหากพยายามศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งของตน แล้วปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองในทุก ๆ ด้านที่จำเป็น โดยเฉพาะเรื่องหลักธรรมาภิบาล ก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้เสมอ

**แหล่งสร้างผู้นำ** นับตั้งแต่ล้นเกล้าฯ รัชกาลที่ ๕ โปรดเกล้าฯ ให้ปฏิรูประบบราชการโดยตั้งกระทรวงและจังหวัดขึ้นแทนระบบการปกครองบ้านเมืองแต่เดิมมา กระทรวงมหาดไทยซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดูแลปกป้องคุ้มครองและพัฒนาความเป็นอยู่ของราษฎร

จึงเป็นแหล่งบ่มเพาะผู้นำในภาคราชการ โดยเฉพาะผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอ หรือเคยเป็นหัวหน้าส่วนราชการของกรมในพื้นที่ภูมิภาค เนื่องจากลักษณะงานบังคับให้มีโอกาสฝึกฝนความเป็นผู้นำตลอดเวลา เช่น การเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด หรืออำเภอ การเป็นประธานในวาระต่าง ๆ การได้พบปะทำงานร่วมกับประชาชนและเอกชนบ่อยครั้ง การต้องสั่งการในยามสถานการณ์ฉุกเฉิน ฯลฯ ภาวะงานเหล่านี้ทำให้กระทรวงมหาดไทยเต็มไปด้วยผู้นำ ซึ่งเป็นนักบริหาร/นักปกครอง แต่ก็ต้องยอมรับว่าคนเหล่านี้คงจะไม่ได้มีภาวะผู้นำที่ดีเสียทุกคน ส่วนใครจะมีภาวะผู้นำที่ดีอย่างไรหรือไม่คงต้องพิจารณากันต่อไป

**ผู้นำของกระทรวงมหาดไทย** ฝ่ายข้าราชการประจำที่ผมอยากจะนำจุดเด่นในความเป็นผู้นำของบางท่านมากล่าวถึงเป็นตัวอย่างเท่าที่ผมมีประสบการณ์ตรงกับท่านเหล่านี้ (จุดเด่นเหล่านี้เป็นความเห็นส่วนตัวซึ่งไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับผม เนื่องจากเราอาจมีข้อมูลที่ไม่ตรงกันหรือไม่เท่ากัน) เช่น นายพ่วง สุวรรณรัฐ (ความน่าเกรงขามและความภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์) นายวิญญู อังคนารักษ์ (ความคิดริเริ่มและการโอภาปราศรัย) นายพิศาล มุลศาสตรสาทร (ความรวดเร็วในการสนองนโยบายและการสั่งการ) นายสมพร กลิ่นพงษา (ความเข้มแข็งและบุคลิกภาพของผู้นำ) นายโชดก วีระธรรม พูลสวัสดิ์ (การยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและการตรงต่อเวลา) นายอนันต์ อนันตกุล

(ความเฉียบแหลมในการบริหารและสอนแนะ) นายอารีย์ วงศ์อารยะ (ความรักในเกียรติยศศักดิ์ศรี ของข้าราชการและยึดมั่นในหลักการ) นายฉลอง กัลยาณมิตร (ความเมตตาและการรับฟังความเห็นผู้อื่น) นายผัน จันทรปาน (การมองเห็นแง่มุมของปัญหาและการแก้ไขที่ไม่เหมือนใคร) นายวิชัย ศรีขวัญ (ความแนบเนียนในวิกฤตและถ่อมตน) นายวิบูลย์ สงวนพงศ์ (การประคองสถานการณ์และสุขภาพ) นายฉัตรชัย พรหมเลิศ (ความอดสาหะวีริยะและคล่องตัวสูง) คุณสมบัติของท่านทั้งหลายเหล่านี้หากได้มีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมถึงวิธีคิด วิธีบริหารจัดการรวมถึงวิธีดำเนินชีวิตว่าแต่ละท่านใช้ภาวะผู้นำแบบใด มีข้อดีข้อเสีย จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร เชื่อว่าจะจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจและข้าราชการรุ่นหลังที่ยังรับราชการอยู่ในปัจจุบัน

**ความหมายของภาวะผู้นำ** ฝรั่งแปล Leadership ว่า “the action of leading a group of people or an organization” มีนักวิชาการทั้งเมืองนอกเมืองไทยต่างก็ได้ให้ความหมายเรื่องนี้ไว้มากมาย อย่างไรก็ตามผมอยากจะสรุปความหมายตามความเข้าใจของผมว่า... “ภาวะผู้นำ คือ วิธีการแสดงออกที่สะท้อนถึงความคิดอ่านภายในจิตใจและสมองของบุคคลผู้ได้ชื่อว่าเป็นหัวหน้าหรือผู้นำผ่านทางบุคลิกลักษณะท่าทีวาจา เกิดการตัดสินใจ แล้วสื่อสารต่อไปสู่บุคคลอื่น โดยการสั่งการหรือจูงใจให้บุคคลนั้น ๆ ดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้” (คำว่าภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะใช้

ไปในความหมายด้านดี เช่น “หัวหน้าคนนี้มีภาวะผู้นำ” ก็แปลว่าคนนี้เป็นคนเก่งสั่งการหรือนำพาผู้คนได้) เมื่อผมเข้ารับราชการที่กระทรวงมหาดไทย ก็ได้ยินคำสั่งสอนจากผู้ใหญ่ว่าคนมหาดไทยต้องมีสามสิ่ง คือ “ภูมิวุฒิ ภูมิธรรม ภูมิฐาน” หมายถึง (๑) ต้องมีความรู้ ร่ำเรียนสูง ๆ ได้ยี่งดี หรือให้พยายามหาความรู้เพิ่มเติม (๒) ต้องมีคุณธรรม ศีลธรรม เมตตา กรุณา ไม่รังแกผู้น้อย ไม่ฉ้อราษฎร์บังหลวง (๓) ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายดีสะอาดเรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ แสดงว่ากระทรวงมหาดไทยได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำมาโดยตลอด นอกจากการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขแล้ว กระทรวงยังเน้นการดูแลประชาชนโดยการสร้างศรัทธามากกว่าการใช้อำนาจกับราษฎรดังที่สมเด็จพระนเรศวรมหาราชทรงดำรัสราชานุกาภาพ องค์ปฐมเสนาบดีได้ทรงเตือนไว้ว่า “เจ้าคุณ อำนาจอยู่ที่ราษฎรเชื่อถือ ไม่ใช่อยู่ที่พระแสงราชศัสตรา...”

**ภาวะผู้นำที่จำเป็นยิ่ง** แม้ว่าจะมีผู้กล่าวถึงภาวะผู้นำมากมายหลายตำราหลายผู้รู้ แต่จากการศึกษาค้นคว้าและสังเกตการณ์ ผมอยากจะขอสรุปภาวะผู้นำที่จำเป็นยิ่งสำหรับการบริหารราชการภาครรัฐ ดังนี้

**๑. คุณธรรม จริยธรรม** หมายถึง ธรรมะที่อยู่ในจิตใจ และพฤติกรรมที่แสดงออกที่สำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ในภาษาอังกฤษมีหลายคำ เช่น Morality, Ethics, Integrity, Honesty, Accountability สิ่งเหล่านี้นับเป็นคุณสมบัติ

ที่จำเป็นในเรื่องแรกของมนุษย์และนักปกครอง นักบริหาร ในพระพุทธศาสนามีการแนะนำหลักธรรมสำหรับผู้บริหารไว้หลายอย่าง เช่น ทศพิธราชธรรม (ธรรมสำหรับพระเจ้าแผ่นดินและผู้ปกครอง บ้านเมือง ๑๐ ประการ) สัปบุริสธรรม ๗ (รู้จักเหตุ - ผล - ตน - ประมาณ - กาล - ชุมชน - บุคคล) พรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุติทา อุเบกขา) สมัยผมเป็นนายอำเภอเคยได้ยื่นข่าว เพื่อนนายอำเภอคนหนึ่ง ในจังหวัดเดียวกันลงทุนขับรถไล่ตามผู้รับเหมาที่ให้เงินใต้โต๊ะขาดไป ห้าร้อยบาท สืบมาจนถึงปัจจุบันเรื่องพวกนี้ก็หาได้จางหายไป กลับหนาหูยิ่งกว่าเดิมคะแนนดัชนีการรับรู้ทุจริต คือ Corruption Perceptions Index (CPI) ของประเทศไทยก็ตกต่ำลงทุกปี (ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ อยู่ลำดับที่ ๑๐๔ จาก ๑๘๐ ประเทศ) ที่น่าตกใจคือวัดมานาน นับสิบปีแล้ว คะแนนของเราไม่เคยเกินค่าเฉลี่ยของโลกเลย

**๒. ความกล้าในการรับผิดชอบและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง** ภาวะผู้นำเรื่องนี้ต้องการบุคคลที่กล้าหาญ เด็ดเดี่ยวมั่นคง เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายเมื่อต้องเผชิญกับอำนาจของผู้บังคับบัญชาหรือสังคม ในยามที่ถูกกล่าวหาว่าปฏิบัติงานผิดพลาด ความรับผิดชอบที่จะไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผมเคยมีหัวหน้ากองคนหนึ่ง ชื่อ นายจำเนียร ชวนะพงศ์ สั่งให้ผมทำคำสั่งโยกย้ายอธิบดีผู้มากบารมี ท่านหนึ่งตามบัญชาของรัฐมนตรีว่าการฯ โดยให้ทำแบบลับที่สุด แต่หลังจากคณะรัฐมนตรีมีมติ ท่านรัฐมนตรีเข้าใจผิดไปเองว่าเรื่อง

ร้วไหลก่อน จึงสั่งให้ปลัดกระทรวงหาตัวผู้รับผิดชอบ เมื่อหัวหน้ากอง  
ของผมถูกเรียกไปถาม ท่านก็แสดงความรับผิดชอบทันทีเลยถูกย้าย  
ภายใน ๒ - ๓ ชั่วโมง โดยไม่เคยมาถามผมเลยว่าร่างคำสั่งอย่างไร ใครเป็น  
คนพิมพ์ ใครเป็นคนทำความลับร้วไหล ท่านจึงนับเป็นลูกผู้ชายตัวจริง  
สำหรับผมอีกเรื่องหนึ่งคือการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง แม้จะถูกบีบจาก  
ผู้มีอำนาจมากแค่ไหน นายชวน หลีกภัย อดีตนายกรัฐมนตรี เคยให้  
กำลังใจข้าราชการประจำว่า “เขาย้ายเราได้ แต่ลดซี (ระดับตำแหน่ง)  
เราไม่ได้ อยู่ไหนก็ทำประโยชน์ให้บ้านเมืองได้เหมือนกัน”

**๓. ความยุติธรรม** ผู้นำที่ดีต้องยึดเอาความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง  
ในการดูแลผู้ร่วมงานและประชาชน คงไม่มีใครอยากทำงานกับหัวหน้า  
ที่ไม่ยุติธรรมในการประเมินผลและให้ความดีความชอบ รวมทั้ง  
การแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สำคัญ คือ ถ้าหน่วยงานนั้นมีอำนาจ  
หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการอนุญาต อนุมัติ หรือตัดสินชี้ขาด ยิ่งต้องคำนึงถึง  
ความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง นายจู้ หรงจี้ อดีตนายกรัฐมนตรีจีน เคยกล่าวไว้ว่า  
“ข้าราชการไม่ได้เกรงข้าฯ เพราะข้าฯ เข้มงวด แต่เกรงข้าฯ เพราะข้าฯ  
สุจริต ประชาชนไม่ได้ชื่นชมข้าฯ เพราะผลงาน แต่ชื่นชมข้าฯ เพราะข้าฯ  
ยุติธรรม” (บางสำนักสนับสนุนให้ “ผู้บังคับบัญชาเข้มงวด” ซึ่งผมเห็นด้วย  
แต่ต้องมีความยุติธรรมและมีเมตตาควบคู่กันไปด้วย)

**๔. ความสามารถในการคาดการณ์อนาคต** ผู้นำที่ดีควรมี  
ความสามารถมองภาพรวมหรือสภาวะการณ์ในอนาคต (Scenario) ได้



โดยมีลางสำนึกบางอย่าง (Sixth Sense) ที่บอกได้ว่าเรื่องใดทำแล้วจะดี เรื่องใดทำแล้วจะเกิดปัญหา ความสามารถนี้จะทำให้ผู้นำวางวิสัยทัศน์ (Vision) ได้ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น รัชกาลที่ ๔ ทรงเล็งเห็นว่าชาติตะวันตก กำลังรุกคืบเข้าในเอเชีย จึงได้ทรงเตรียมเปลี่ยนแปลงบ้านเมืองและ เตรียมการศึกษาให้ราชบุตรราชธิดาของพระองค์ท่าน ซึ่งต่อมรัชกาลที่ ๕ ก็ได้สืบทอดพระราชปณิธานนั้น โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ตลอดรัชกาล พาบ้านเมืองรอดพ้นจากการเป็นเมืองขึ้นมาได้ เรื่องการคาดการณ์อนาคตนี้เกี่ยวข้องกับพื้นฐาน ทางจิตใจและความคิด ตามข้อ ๑. ด้วย กล่าวคือถ้าเป็นคนดีมีธรรมะ การตัดสินใจก็จะออกมา ในทางมีเหตุมีผล มุ่งไปในด้านดีงามเสมอ แม้ถ้าหากผิดพลาด คลาดเคลื่อนบ้างก็จะไม่เสียหายมากนัก

**๕. ความสามารถในการบริหารคน** พระสาวกซ้ายขวาของ พระพุทธเจ้า คือ พระโมคคัลลานะ และพระสารีบุตรก็ยังมีคุณสมบัติ แตกต่างกันสำหรับการจะเลือกใช้สอย ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักหาคนดี คนเก่งมาใช้งาน ต้องรู้จักแยกแยะว่าใครมีความรู้ความสามารถอย่างไร งานใดควรใช้คนประเภทไหนทำ ถ้ารู้ไปถึงนิสัยใจคอ และพฤติกรรม ส่วนตัว รวมถึงครอบครัวได้ก็ยิ่งดี ฉะนั้น การใช้คนให้เหมาะแก่งาน (Put the right man on the right job) จึงสำคัญยิ่ง แต่ที่สำคัญกว่าคือ การรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างคุ้มค่า ยาวนาน (ยิ่งใช้ยิ่งเก่ง) พร้อมทั้งมีความสุขในการทำงาน

(Happy Workplace) ผู้นำต้องพยายามทำให้คนเป็นทรัพย์สิน (Asset) ไม่ใช่หนี้สิน (Liability) อันเป็นภาระขององค์กร นอกจากนี้บางองค์กรมีการสร้างผู้นำรุ่นต่อไปอย่างเป็นระบบ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (SCG) มีการบ่มเพาะแล้วคัดกรองอย่างถี่ถ้วน เพื่อวางทายาทคนที่จะเป็นผู้นำในอนาคต แบบรู้ตัวล่วงหน้าไม่คลุมเครือ ซึ่งระบบราชการไทยยังไม่สามารถจะทำได้เพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องซับซ้อนมากเกินไป

**๖. ความสามารถในการสื่อสาร** อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ใช้ความสามารถในทางจิตวิทยาและวาทศิลป์ พาคนเยอรมันไปตายในสงครามโลกนับล้าน ๆ คน ในขณะที่วินสตัน เชอร์ชิล ก็ใช้คำพูดปลุกใจเป็นพลังให้ประชาชนและทหารอังกฤษสู้กับเยอรมันจนสุดกำลังเช่นกัน “We shall defend our island, whatever the cost may be, we shall fight on the beaches..., we shall fight in the fields and in the streets...; we shall never surrender” การสื่อสารต่อผู้คนจึงเป็นได้ทั้งทางบวกและลบ ซึ่งในชีวิตประจำวันผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องพูดจากับเพื่อนร่วมงานทั้งในการปรึกษาหารือ การประชุม การวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การอธิบายชี้แจงคำสั่งหรือระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งการให้สัมภาษณ์ หรือพูดต่อที่สาธารณะ ความผิดพลาดคลาดเคลื่อนของการสื่อสารอาจส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่โลกแคบลงเพราะเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารทันสมัยมาก ข้อมูลข่าวสารที่ส่งกันไปมาในหน่วยงานและประชาชน

มีมากมายมหาศาล ทำให้ความสำคัญของเรื่องนี้มีมากยิ่งขึ้นเป็นทวีคูณ ฉะนั้น การฝึกฝนเตรียมตัวที่ดีเพื่อการสื่อสารที่ชัดเจนมีพลังไปในทางบวกจึงจำเป็นสำหรับผู้นำมา

**๗. ความมุ่งมั่นตั้งใจ** ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Determination) ที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ประกอบด้วยความอดสาหะวีริยะเอาใจใส่ ความผูกพัน (Engagement) กับองค์กร และการมีแรงปรารถนา (Passion) ที่จะทำงานให้ได้ผลดี มาร์ติน ลูเธอกิง จูเนียร์ เคยกล่าวไว้ว่า “คนกวาดถนน ถ้ามีใจรักในงาน ก็สามารถกวาดถนนได้เหมือน ไมเคิล แองเจโลวาดรูป เบโธเฟน เล่นดนตรี เซกสเปียร์เขียนบทกวี” ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้นำจะเป็นพลังดึงดูดให้ผู้ร่วมงานคึกคักเข้มแข็งตามไปด้วย เช่น ถ้าหัวหน้ามาทำงานเช้า ลูกน้องก็จะมาเข้าตาม หัวหน้าขยัน ลูกน้องก็จะขยันตาม อย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานด้วย เพราะสภาพแวดล้อมทั้งงานและส่วนตัวอาจทำให้ความพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติงานมีไม่เท่ากัน ฉะนั้น การสร้างบรรยากาศที่ดี การบำรุงขวัญ การทำความเข้าใจในเป้าหมายและแผนงานที่จะเดินร่วมกันไป จึงมีความสำคัญที่ผู้นำจะรักษาสมดุลในการทำงานให้เหมาะสม ด้วยการนำพาผู้คนในองค์กรให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานไปในระดับที่ใกล้เคียงกัน

**๘. ความฉลาด** ปัจจุบันมีการแบ่งความฉลาดออกเป็นหลายแบบ ผมจึงเห็นว่าผู้นำหรือหัวหน้า ไม่จำเป็นต้องฉลาดปราดเปรื่อง มี I.Q. (Intelligence Quotient) สูงแบบเรียนหนังสือได้ A ทุกวิชา เพราะผู้นำสามารถหาคนฉลาด ๆ มาช่วยงานได้ ถ้าแก่หรือเจ้าสัวมากมาย ที่เรียนหนังสือน้อยแต่ทำธุรกิจประสบผลสำเร็จร่ำรวยเป็นเศรษฐี มีคนเรียนสูง ๆ มาเป็นลูกน้อง ฉะนั้น ผู้นำไม่จำเป็นต้องฉลาดมาก แต่ต้องเฉลียวเก่ง เพราะความเฉลียวจะทำให้เห็นหรือสงสัยอะไรบางอย่างที่คนฉลาดมองข้ามไป มีตัวอย่างมากมายที่ผู้นำหรือหัวหน้าฉลาดแต่ไม่เฉลียวแล้วสร้างปัญหาจนพองค์กรหรือประเทศชาติไปสู่หายนะ นอกจากนั้นแล้วผู้นำจำเป็นต้องมีความฉลาด ในการแก้ไขปัญหา A.Q. (Adversity Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์ E.Q. (Emotional Quotient) ความฉลาดทางสังคม S.Q. (Social Quotient) และความฉลาดทางจริยธรรมและศีลธรรม M.Q. (Moral Quotient) ด้วย จึงจะนำองค์กรหรือประเทศชาติ อยู่รอดปลอดภัย (Survival) และเจริญก้าวหน้า (Growth) ต่อไปได้ด้วยดี

**บทสรุป** บ้านเมืองเรามีปัญหาน้อยใหญ่มากมาย หลายปัญหาเรื้อรังแก้ไขไม่สำเร็จ ปัญหาใหญ่ ๆ เช่น ความยากจน ความเหลื่อมล้ำ การผูกขาดตัดตอน คุณภาพในการศึกษา โครงสร้างประชากร แรงงานหลบหนีเข้าเมือง การบุกรุกป่าและที่สาธารณะ ความเสื่อมโทรมทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

ความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม ความแตกแยกทางความคิด และอุดมการณ์ทางการเมือง ฯลฯ ปัญหาที่รองลงมา เช่น การพนัน สถานบันเทิงผิดกฎหมาย แชร์ลูกโซ่ การหลบเลี่ยงภาษี การขาย สลากกินแบ่งเกินราคา ฯลฯ ส่วนปัญหาเล็กน้อยส่วนใหญ่เป็นปัญหา ในการบริหารงานภายในส่วนราชการ เช่น ขาดอำนาจ ขาดคน ขาดงบประมาณ ขาดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดนี้ ผมมีความเชื่อว่า “ยาวิเศษ” ของผมสามารถแก้ไขปัญหามาให้เบาบางลง ได้อย่างแน่นอน เพียงแต่ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบกลัวพอที่จะใช้ภาวะผู้นำที่ดี ทั้งแปดข้อข้างต้นเข้าจัดการ กับปัญหาเหล่านั้น โดยเฉพาะปัญหาโรคระบาดโควิด-19 ที่สร้างความเสียหายอย่างมากมายทั้งทางชีวิตร่างกายและทางเศรษฐกิจ อยู่ในขณะนี้ ยังต้องการผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำเข้าจัดการกับปัญหานี้ อย่างเต็มที่ประเทศจึงจะพ้นภัยไปได้

*“If you build an army of 100 lions and their leader is a dog, in any fight, the lions will die like a dog. But if you build an army of 100 dogs and their leader is a lion, all dogs will fight like a lion.” Napoleon Bonaparte*

\*\*\*\*\*



# เอกสารความรู้

สถาบันตำราโบราณภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย