

ผู้บริหาร องค์กรภาครัฐ

สัมมา คีตสิน¹



เป้าประสงค์หลักในการดำรงอยู่ขององค์กรใดๆ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ผ่านความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป้าหมายนั้นจะเป็นการแสวงหากำไร การจัดการศึกษา การศาสนา การสาธารณสุข การกีฬา หรืออื่นๆ

ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพได้มากน้อยต่างกัน ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่จุดหมายจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรนั้น

¹ ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

องค์กรโดยทั่วไปจึงมีบุคลากรที่ร่วมหล่อหลอม และสะท้อนพฤติกรรม ภาพรวมขององค์กร มีการปฏิสัมพันธ์กันตามโครงสร้างและกระบวนการทำงานในองค์กรเป็นหลัก ทั้งนี้อาจมีความสัมพันธ์เชิงสังคมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภายในองค์กรได้เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมชาวตะวันออก เช่น แม่คนๆ หนึ่งจะมีตำแหน่งสูงกว่าอีกคนหนึ่งในองค์กร แต่หากคนที่ตำแหน่งต่ำกว่านั้นมีอายุมากกว่าคนที่มิตำแหน่งสูงกว่า สังคมชาวตะวันออกอาจบ่มเพาะให้ผู้มีตำแหน่งสูงกว่าต้องมีความเกรงอกเกรงใจผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าแต่สูงวัยกว่ามาก

บุคคลที่มาอยู่ร่วมกันในองค์กรต่างนำพาพฤติกรรมส่วนตนเข้ามาสู่องค์กรด้วย และต่างนำเอาความต้องการในชีวิตที่แตกต่างกันเข้ามาในองค์กร เช่น บางคนอยากได้ตำแหน่งสูงๆ เพื่อเชิดชูเกียรติยศชื่อเสียง บางคนแค่ต้องการทำงานในตำแหน่งงานที่มีความมั่นคงแต่ไม่ต้องการความรับผิดชอบมากจึงไม่ต้องการตำแหน่งใหญ่โต บางคนชอบแสดงความคิดเห็น บางคนชอบทำงานวิจัยวิจัยๆ ฯลฯ

การผสมผสานกันลงตัว

พฤติกรรมที่แตกต่างกันเหล่านี้ หากผสมผสานกันลงตัวก็เป็นความหลากหลายที่ส่งเสริมองค์กร แต่หากไม่สามารถผสมผสานกันได้ลงตัวก็อาจกลายเป็นความขัดแย้ง จึงเป็นภาระของผู้นำองค์กรที่ต้องหาทางให้เกิดความลงรอยกัน

ผู้นำองค์กรบางคนจึงอาจทำหน้าที่เป็น “มือประสานสิบทิศ” ช่วยไกล่เกลี่ยประนีประนอมให้องค์กรสามารถทำงานเป็นทีมหรือไม่แยกเป็นหลายขั้วย่อยจนเกินไป ทั้งนี้ ไม่นับการที่จะต้องมีการจัดแบ่งองค์กรเป็นสายเป็นฝ่ายหรือเป็นแผนก ตามหลักการแบ่งงานกันทำ โดยผู้นำองค์กรต้องจัดหาคนที่มีความสามารถถูกต้องตรงกับลักษณะงานของตำแหน่งหน้าที่ (Put the right man on the right job.) ให้ได้มากที่สุด

แต่ในความเป็นจริงแล้วการดำเนินการดังกล่าวอาจมีข้อจำกัดหรือในเชิงกลยุทธ์อาจมีเหตุผลอื่นให้ต้องมีการวางตัวเป็นอย่างอื่น คือ ให้ผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถครบถ้วนนักได้มีโอกาสในการเรียนรู้ (โดยอาจมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาช่วยเสริม) เพื่อเตรียมความเป็นผู้นำให้ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้มีความสามารถหลากหลายจากการผ่านสายงานหลากหลาย

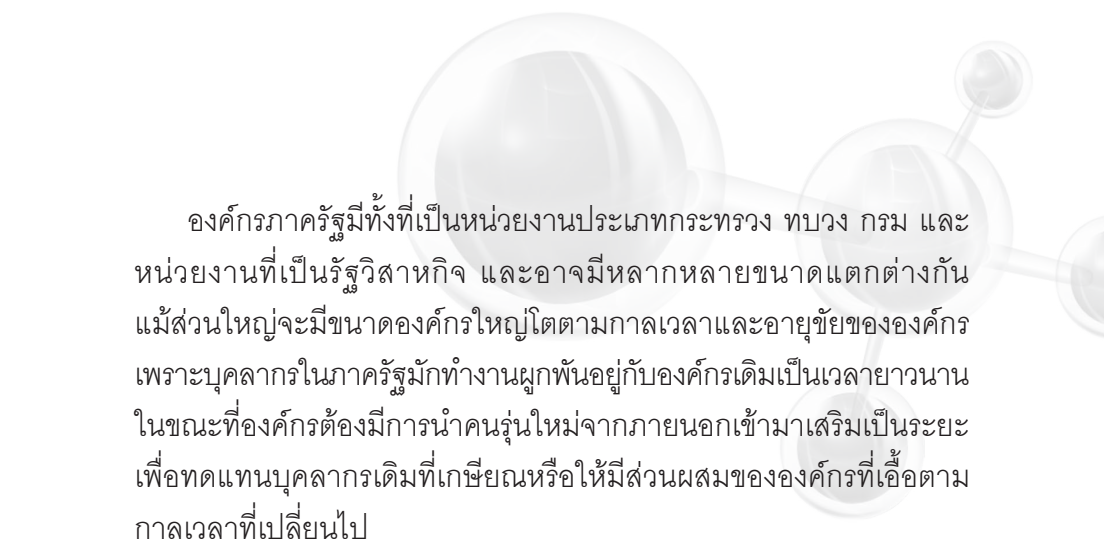
ผู้นำองค์กรที่ดีต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสารภายในองค์กรเอง เพื่อนำบุคลากรและองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสารออกไปสู่ภายนอกเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งตามกาลเทศะ เช่น การสื่อสารกับสื่อมวลชนอาจมีรูปแบบวิธีการหนึ่ง การสื่อสารกับกลุ่มเยาวชนก็อาจมีอีกรูปแบบวิธีการหนึ่ง การสื่อสารกับผู้นำองค์กรอื่นๆ ก็อาจมีรูปแบบวิธีการที่แตกต่างไปอีกแบบหนึ่ง เป็นต้น ขณะเดียวกัน ผู้นำองค์กรต้องสามารถสื่อสารสู่สาธารณะโดยภาพรวมได้ โดยไม่เคอะเขิน ไม่ประหม่า ด้วยความมั่นใจ ด้วยความเป็นมิตร

ผู้นำองค์กรที่มีความสามารถสื่อสารได้รอบด้าน เช่น สามารถสื่อสารได้คล่องแคล่วในภาษาที่จำเป็นในการดำเนินภารกิจกับนานาประเทศ ทั้งโดยการพูดและโดยการเขียน ด้วยสำนวนภาษาหรือพลังเสียงที่มีความชัดเจน ย่อมมีความได้เปรียบ เพราะหากไม่สามารถสื่อสารได้แล้ว ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ก็แทบไม่เป็นประโยชน์เลย คนที่มีความรู้ดี อาจไม่ช่วยให้คนอื่นเข้าใจได้ดีหากไม่สามารถสื่อสารความคิดของตนเองออกไปได้ คนที่เก่งอาจเก่งโดยลำพังและไม่ถูกค้นพบ เพียงเพราะเขากระดากที่จะแสดงออก

ผู้นำองค์กรที่หมั่นศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา แรกงานในศาสตร์และศิลปะแห่งแขนงวิชาชีพที่ตนดำเนินการเพื่อองค์กร เข้าใจในเชิงลึกสำหรับข้อมูลที่มีความสำคัญมาก และเข้าใจในเชิงกว้างสำหรับข้อมูลที่มีความสำคัญรองลงมา สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอาศัยความรู้ที่ติดตัวมาหรือโดยอาศัยความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลนั้น ย่อมจะเป็นผู้นำที่สามารถสื่อสารได้ด้วยความมั่นใจและอย่างมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง โดยไม่ต้องใช้ตัวช่วยอื่นๆ มากนัก

ทั้งหมดที่กล่าวมานั้น เป็นภาพรวมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชนหรือภาครัฐ

อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กรภาครัฐอาจมีข้อแตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจทั่วไปบ้าง เพราะองค์กรภาครัฐไม่ได้มีจุดประสงค์หลักในการแสวงหากำไร แต่ดำเนินกิจการเพื่อสนองนโยบายหลักของภาครัฐ หรือภาคสาธารณะอื่นๆ



องค์กรภาครัฐมีทั้งที่เป็นหน่วยงานประเภทกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และอาจมีหลากหลายขนาดแตกต่างกัน แม้ส่วนใหญ่จะมีขนาดองค์กรใหญ่โตตามกาลเวลาและอายุชัยขององค์กร เพราะบุคลากรในภาครัฐมักทำงานผูกพันอยู่กับองค์กรเดิมเป็นเวลายาวนาน ในขณะที่องค์กรต้องมีการนำคนรุ่นใหม่จากภายนอกเข้ามาเสริมเป็นระยะ เพื่อทดแทนบุคลากรเดิมที่เกษียณหรือให้มีส่วนผสมขององค์กรที่เอื้อตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

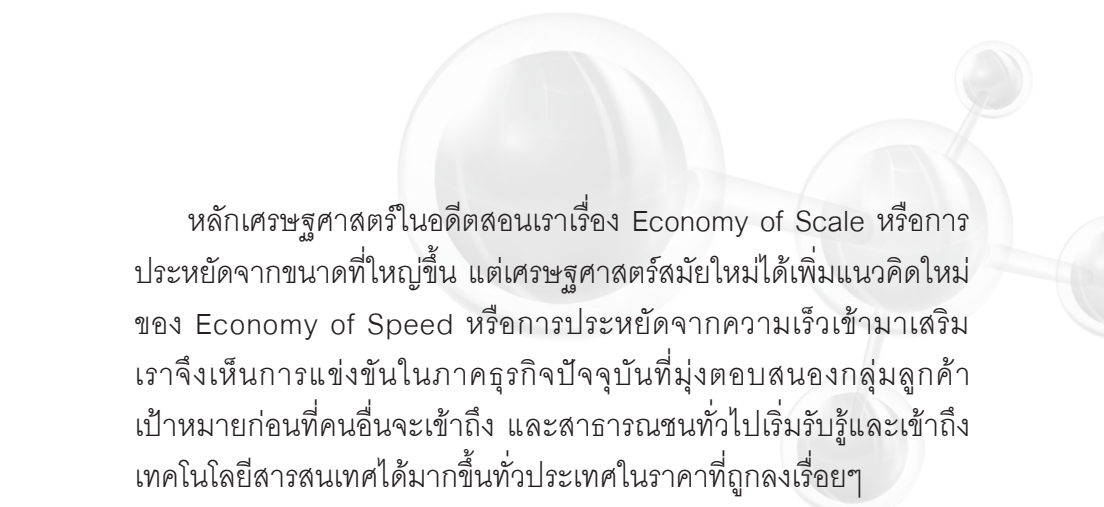
องค์กรภาครัฐ ไม่ว่าจะจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม หรือรัฐวิสาหกิจ ต่างๆ ถือเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารองค์กรทั่วไปแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมอื่นๆ ที่ผู้บริหารองค์กรเอกชนอาจขาดไป เช่น ความสามารถในการดำรงอยู่ร่วมกับกลุ่มคนรุ่นเดิมที่เติบโตมากับองค์กรซึ่งเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และวุฒิภาวะสูงกว่าคนรุ่นใหม่โดยทั่วไป และอาจเป็นหัวหน้าสายงานซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติงานหลากหลายในองค์กร คนสูงอายุในองค์กรเมื่อได้ทุ่มเทให้องค์กรมาถึงระดับหนึ่งแล้วอาจอ่อนล้า ประสิทธิภาพอาจถดถอย และรอคอยเวลาที่เกษียณอายุ เว้นแต่จะได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับที่ตนเองต้องการ

ข้อนี้แตกต่างจากองค์กรภาคเอกชนที่ไม่มีกำหนดเวลาการเกษียณอายุตายตัว เราจึงอาจเห็นบุคลากรหรือผู้บริหารภาครัฐที่มีความสามารถก้าวข้ามไปทำงานในภาคเอกชนเมื่อเกษียณอายุจากหน่วยงานภาครัฐแล้ว โดยระดับความสามารถไม่ได้ถดถอยลงตามอายุหรือตามเวลางาน

ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรภาครัฐ มีความรับผิดชอบสูงกว่าผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรภาคเอกชน เพราะแหล่งเงินทุนขององค์กรภาครัฐมาจากเงินภาษีอากรของประชาชนโดยตรงทั้งหมดหรือเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้มาจากการระดมทุนในตลาดเงิน ตลาดทุนเช่นหน่วยงานภาคเอกชน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรภาครัฐจึงต้องบริหารองค์กรโดยมีจิตสำนึกเสมอว่า เงินทุนนั้นมาจากภาษีอากรของประชาชน ต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้บริหารองค์กรภาคเอกชน และถูกตรวจสอบได้ในระดับที่เข้มข้นกว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำองค์กรภาคเอกชน

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องสามารถประยุกต์การบริหารงานสมัยใหม่ที่อิงการใช้ข้อมูลสารสนเทศและความไร้พรมแดนของข้อมูลและการค้า เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในเชิงคุณภาพของงาน และอาจประสบปัญหา มากกว่าผู้บริหารในองค์กรภาคเอกชน เพราะในระบบราชการหรือในระบบรัฐวิสาหกิจนั้น มักมีกลุ่มคนบางกลุ่มที่หวาดวิตกต่อการถูกทดแทน ที่ด้วยเครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ หวั่นเกรงว่าจะตกงานหากมีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นไปหรือเร็วเกินไป ดังนั้น การทำความเข้าใจกับคนกลุ่มนี้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำ

ขณะเดียวกัน องค์กรภาครัฐมักถูกมองว่าอึดอ้ายเชื่องช้า เนื่องจาก ระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ หรือวิธีการทางเอกสารมีมากมาย ทำให้ต้องมีกระบวนการทางเอกสารและขั้นตอนค่อนข้างมาก จนบางครั้งไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดนัดหมาย หรือไม่ทันกำหนดเวลาของงาน



หลักเศรษฐศาสตร์ในอดีตสอนเราเรื่อง Economy of Scale หรือการประหยัดจากขนาดที่ใหญ่ขึ้น แต่เศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ได้เพิ่มแนวคิดใหม่ของ Economy of Speed หรือการประหยัดจากความเร็วเข้ามาเสริม เราจึงเห็นการแข่งขันในภาคธุรกิจปัจจุบันที่มุ่งตอบสนองของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายก่อนที่คนอื่นจะเข้าถึง และสาธารณชนทั่วไปเริ่มรับรู้และเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศได้มากขึ้นทั่วประเทศในราคาที่ถูกลงเรื่อยๆ

ดังนั้น คนส่วนใหญ่ที่เป็นลูกค้าซึ่งรับบริการจากองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน เมื่อมองจากภายนอก จึงคาดหวังคุณภาพและความรวดเร็วของบริการในระดับเดียวกันกับคุณภาพและความรวดเร็วจากองค์กรธุรกิจเอกชนด้วย หากองค์กรภาครัฐไม่สามารถปรับตัวให้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วเหมือนภาคเอกชน จะทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันด้อยกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรประเภทเดียวกันในภาคเอกชน ในกรณีเช่นนี้ องค์กรอาจจำเป็นต้องนำเข้าหรือ Import ผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชนเข้ามาผสม เพื่อให้องค์กรมีการปรับแนวคิดการทำงานให้เกิดความรวดเร็วเพิ่มขึ้น

ผู้บริหารจากภายนอกที่เข้าใจสภาพหรือรับรู้ปัญหาภายในขององค์กรนั้นๆ ได้ดี หรือผู้บริหารภายในองค์กรที่มีวิสัยทัศน์มองเห็นสภาพการแข่งขันภายนอกได้เยี่ยม ประเภท Inside - Out and Outside - In จึงน่าจะเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่พึงประสงค์สำหรับองค์กรที่ต้องการตอบรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่กระทบของค่างภายในองค์กรมากเกินไป



การประยุกต์การบริหารงานองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ ให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องกล้าหาญในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงระบบงาน หรือปรับปรุงระบบงาน หรือปรับปรุงเนื้อหา โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ในเชิงคุณภาพ นั่นคือ ผู้บริหารต้องมีแนวคิดใหม่ๆ ที่อาจออกนอกกรอบความคิดเดิมๆ หรือออกจากกรอบการทำงานแบบเดิม (Think outside the box.) รวมทั้งการประยุกต์การบริหารงานให้ทันกับบุคลากรเลือดใหม่ที่เริ่มเข้ามาในองค์กร

ในบางส่วนของการบริหารงานภาครัฐ ผู้บริหารอาจใช้วิธีการของภาคธุรกิจเอกชนเข้ามาเสริมในบางส่วน ซึ่งอาจมีหลากหลายวิธี เช่น ระบบการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก (Outside Advisor) การจัดหาจากภายนอก (Outsourcing) การสร้างพันธมิตรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership) หรือการจ้างเพื่อให้เอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการในบางส่วนบางขั้นตอนของเนื้อหา (Contract Out)

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐมีความรับผิดชอบต่องค์กรและสาธารณชนสูง ในขณะที่เดียวกันก็มีความเปราะบางในกระบวนการบริหาร เพราะสังคมไทยในอดีตที่ผ่านมา มีเนื้อหาของ การตอบแทนบุญคุณ หรือการตอบสนองต่อผู้มีอำนาจและผู้หลักผู้ใหญ่ในสังคมอยู่เสมอ แม้ในกรณีที่ผู้บริหารเองไม่ได้มีเจตนาจะเล่นพรรคเล่นพวกหรือใช้ระบบเห็นแก่ญาติ (Nepotism) ก็ตาม ทำให้กระบวนการจัดหาบุคลากรเพื่อมาเสริมศักยภาพขององค์กรไม่อาจดำเนินการได้อย่างโปร่งใสโดยแท้จริง แต่ทั้งนี้ ในบางกรณี การใช้บุคลากรที่ได้รับการแนะนำมาโดยคนใกล้ชิดหรือผู้หลักผู้ใหญ่ที่รู้จักก็อาจทำให้ได้บุคคลที่ไว้วางใจได้และทราบที่มาที่ไปได้เช่นกัน

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ จึงพึงสร้างเกราะคุ้มกันตนให้เป็นคนดี ที่สมบูรณ์ให้ได้มากที่สุด นำหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” มาประยุกต์ ใช้กับการบริหารให้มากที่สุด และผู้บริหารองค์กรภาครัฐพึงน้อมนำธรรมะ 10 ประการของผู้เป็นราชา² มาปฏิบัติให้ได้มากที่สุดด้วย ได้แก่

1. การเสียสละ การให้น้ำใจแก่ผู้อื่น
2. การมีความประพฤติที่ดีงาม
3. การเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อส่วนรวม
4. การดำรงความซื่อสัตย์สุจริตในฐานะผู้ปกครอง
5. การมีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผล มีสัมมาคารวะ
6. การมีความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ปราศจากความเกียจคร้าน
7. การไม่โกรธ ไม่มุ่งร้ายผู้อื่น แม้จะลงโทษผู้ทำผิดก็ทำตามเหตุผล
8. การไม่เบียดเบียนหรือไม่ก่อกุศลแก่ผู้อื่น
9. การมีความอดทนต่อสิ่งทั้งปวง
10. การถือความถูกต้องเที่ยงธรรมเป็นหลัก ไม่เอนเอียงหวั่นไหว

การสร้างเกราะคุ้มกันของผู้บริหารองค์กรภาครัฐนั้น นอกจากจะต้อง ยึดหลักธรรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องฝึกจิตมิให้หวั่นไหวไปกับลาภยศ สักการะที่มาพร้อมกันตำแหน่ง ดังคำกล่าวที่ว่า “สวมหัวโขน” เมื่อมี หัวโขนก็จะมีผู้คนมาให้ความเคารพนับถือมากมาย เมื่อ “ถอดหัวโขน” ออก จึงจะทราบว่าความเคารพนับถือนั้นเป็นไปโดยจริงใจเพียงใด

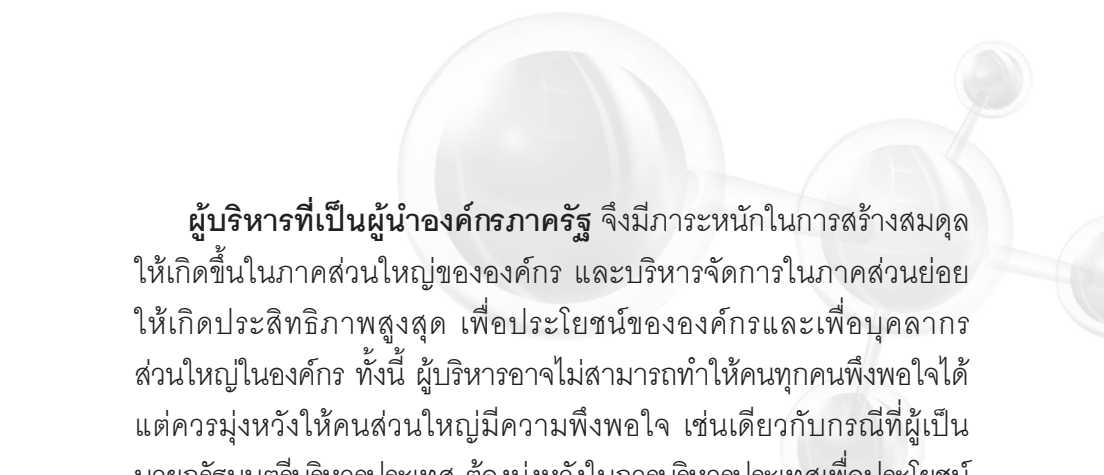
²ดัดแปลงจากข้อมูล “ทศพิชราชธรรม” ใน Wikipedia วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี

การสร้างเกราะคุ้มกันจึงไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยเพียงแค่การแสดงโล่รางวัล แสดงใบประกาศเกียรติคุณ หรือแสดงตนว่าได้ผ่านการอบรมหลักสูตร ความรู้ด้านบรรษัทภิบาล (Corporate Good Governance) มาแล้วเท่านั้น เพราะสิ่งเหล่านี้อาจไม่ใช่เครื่องพิสูจน์ความซื่อสัตย์สุจริตที่แท้จริงเสมอไป

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องสร้างเกราะคุ้มกัน โดยการวางกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน มีระบบ การตรวจสอบซึ่งกันและกันที่ชัดเจน จนทำให้ไม่สามารถฝ่าฝืนได้โดยง่าย และสร้างระบบตรวจสอบย้อนหลังได้เพื่อความโปร่งใส

การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐที่มีลักษณะสลับซับซ้อน **ต้องมี “ลูกล่อลูกชน”** หรือศิลปะในการจัดการซึ่งเป็นมากกว่าศาสตร์ เพราะเป็น สิ่งไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ไม่มีขนาดหรือน้ำหนักความเข้มในการดำเนินการ ตายตัว ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อม

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องมีความอดทนกับข้อครหาที่ไม่เป็นจริง หรือไม่เป็นธรรม เช่น บัตรสนเท่ห์ ใบปลิว ฯลฯ ซึ่งมักมีอยู่มากมาย ในหลายหน่วยงาน ผู้บริหารองค์กรต้องมีความเป็นธรรมในการพิจารณา ข้อเท็จจริง ฟังหูไว้หู ไม่เชื่อในทันทีแต่ต้องมีตรวจสอบข้อมูลก่อน และ แม้ในการตรวจสอบข้อมูลก็ต้องมั่นใจว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องที่ไม่เอนเอียง และแม้ข้อกล่าวหาบางส่วนอาจเป็นจริงก็ต้องพิจารณาเหตุผลซึ่งเป็นที่มา เช่น พนักงานร้องเรียนเรื่องผู้บังคับบัญชาเนื่องจากได้รับการประเมินผล การทำงานในระดับที่ไม่พึงพอใจ



ผู้บริหารที่เป็นผู้นำองค์กรภาครัฐ จึงมีภาระหนักในการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นในภาคส่วนใหญ่ขององค์กร และบริหารจัดการในภาคส่วนย่อยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์ขององค์กรและเพื่อบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจไม่สามารถทำให้คนทุกคนพึงพอใจได้ แต่ควรมุ่งหวังให้คนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ เช่นเดียวกับกรณีที่คุณเป็นนายกรัฐมนตรีบริหารประเทศ ต้องมุ่งหวังในการบริหารประเทศเพื่อประโยชน์ของประชาชนทุกคน ไม่ว่าจะได้คะแนนเสียงจากแต่ละคนนั้นหรือไม่ โดยมีเสียงส่วนใหญ่ของประชาชนให้การสนับสนุน

นักวิชาการทั้งไทยและเทศ อาจมีการกล่าวถึงหลักการบริหารองค์กรทั่วไปหรือองค์กรภาครัฐไว้มากมายในตำราหลายเล่ม แต่ในทางปฏิบัติการทางตำราการบริหารเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ข้าพเจ้าเชื่อว่า **ผู้บริหารที่ดีต้องเริ่มจากการมีจิตใต้สำนึกที่ดีก่อน มีความมุ่งมั่นเพียงมีความ “ติดดิน” (Down-to-earth)** หมายความว่า ต้องสามารถลงมือปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอลูกน้อง เมื่อถึงคราวจำเป็นก็สามารถพับแขนเสื้อทำงานระดับปฏิบัติการได้

อย่างไรก็ตาม การบริหารองค์กรภาครัฐหรือภาคใดๆ ที่ไม่ใช่เชิงศาสนา ไม่ได้มุ่งหวังเพียงเอาคนดีมานำองค์กร เพราะหากเป็นเช่นนั้นจริงก็อาจต้องอาศัยนักบวชผู้ทรงศีลมาบริหาร หากแต่การบริหารองค์กรภาครัฐนั้น ต้องผสมผสานระหว่างคนที่มีความดีในส่วนลึกของใจ และคนที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการและปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน ในคนเดียวกัน หรือในคนกลุ่มเดียวกัน ซึ่งอาจจะหาได้ยากแต่ก็พอหาได้

ทั้งนี้ ต้องคำนึงว่ามนุษย์ปศุชนยังมีความโลภ โกรธ หลง อยู่บ้าง ยังมีกิเลส ตัณหาอยู่บ้าง แต่หากสามารถแยกแยะสิ่งเหล่านั้นออกจากรางานได้ก็จะ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงาน

บนแนวทางในการบริหารงานสำหรับผู้นำในองค์กรภาครัฐดังกล่าว ผู้บริหารองค์กรแต่ละท่านมักมีปรัชญาและแนวคิดในการทำงานสำหรับ เป็นเครื่องเตือนใจ หรือเป็นธงนำไปสู่ความสำเร็จ บางท่านอาจนิยมชมชอบ หลักของปรัชญาเมธีตะวันตก ปรัชญาเมธีตะวันออก หรือนิยมชมชอบ สุภาชิตต่างๆ หรือกลยุทธ์และแนวคิดของผู้นำประเทศต่างๆ ในอดีต และปัจจุบัน หรือกลยุทธ์และแนวคิดของผู้นำภาคธุรกิจที่มีชื่อเสียงต่างๆ ในอดีตและปัจจุบัน

สำหรับข้าพเจ้า มีธงนำในใจซึ่งกำหนดนึกขึ้นมาเอง โดยมีได้นำมา จากปรัชญาใดๆ คือ **“ริเริ่ม รอบรู้ รวดเร็ว รอบคอบ”** ซึ่งสื่อความหมาย ดังนี้

ริเริ่ม (Initiatives) คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการพยายามคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติเดิมๆ บางประการที่อาจไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ถึงกับสวนกระแสโลก แต่ไม่ตาม กระแสโลก หรือไม่ตาม Mainstream เสมอไป ไม่ถึงกับเป็น Contrarian (เหมือนนักซื้อขายหลักทรัพย์ที่ชอบซื้อขายโดยสวนทิศทางของตลาด หลักทรัพย์) เสมอไป แต่ต้องกล้าที่จะคิดเห็นแตกต่างในสิ่งที่คนอื่นไม่คิด หรือไม่เคยคิด และในวันที่สมองปลอดโปร่งเมื่อสามารถคิดแนวทางใหม่ๆ ได้

ก็จะบันทึกแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ไว้ในระบบความจำบางอย่าง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะคิดเสริมได้ใหม่อีกในอนาคต และนำมาแนวคิดหรือวิธีการใหม่มาใช้เมื่อถึงเวลาอันเหมาะสม

เพราะคนมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ โลกจึงมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดพุธรังคอกอยู่เสมอ เพราะคนมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ โลกจึงมีวิวัฒนาการทางวัตถุและวิถีสังคมอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อการแข่งขัน ผู้นำองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงโดยไม่หวาดกลัว



รอบรู้ (Knowledgeable) คือ การรับทราบและซึมซับข้อมูล ในปริมาณมหาศาลได้ทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก โดยอาศัยการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง (Lifetime Education) ทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ หรือโดยอาศัยการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้รอบรู้อื่นๆ จำนวนมากมายหลากหลาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนหรือส่งต่อความรู้ ผู้บริหารที่ทราบข้อมูลสารสนเทศมาก และสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ได้มาก ย่อมเป็นผู้ได้เปรียบอยู่เสมอ กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งในขณะทำงาน ขณะเล่นกีฬา ขณะสังสรรค์ ฯลฯ ขึ้นอยู่กับความเป็นคนช่างสังเกต ช่างจดจำ ช่างทดลอง

ความรู้ทำให้ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเป็นที่พึ่งของบุคลากรอื่นในองค์กรได้ เพราะสามารถเป็นผู้ให้คำตอบที่ต้องการ หรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรระดับต่างๆ ในองค์กร



รวดเร็ว (Timely) คือ การเข้าถึงข้อมูลก่อนใครหรือการคิดก่อนใคร และสามารถนำข้อมูลหรือแนวคิดมาใช้ได้ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งในหลายกรณีหมายถึง การสามารถนำมาใช้ก่อนใครด้วย ความรวดเร็วจึงอาจหมายถึง Speed ดังนิยามศัพท์สมัยใหม่ที่กล่าวถึง Economy of Speed หมายถึง ความได้เปรียบจากความรวดเร็วในการดำเนินการได้ก่อน เราจึงได้เห็นองค์กรหลายประเภทที่ประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง เช่น บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถสร้างที่อยู่อาศัยจำนวนมากได้เสร็จโดยใช้ระยะเวลาก่อสร้างรวดเร็วกว่าบริษัทอื่น โดยสินค้ายังคงไว้ซึ่งคุณภาพที่ดี ทำให้บริษัทนั้นสามารถหมุนเวียนเงินสดได้เร็วขึ้น และสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

อย่างไรก็ตาม ความรวดเร็วไม่จำเป็นต้องหมายถึง การทำเสร็จก่อนใคร แต่อาจหมายถึง การดำเนินการได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ล่าช้าจนหมดความหมาย หรือจนเสื่อมคุณภาพ




รอบคอบ (Attentive หรือ Pay Careful Attention to Details) คือ การดำเนินการต่างๆ ที่ต้องมีความละเอียดรอบคอบ ไม่หะหลวม ไม่สะเพร่า แม้ว่าจะต้องกระทำภายในความรวดเร็วทันนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่มีนัยสำคัญตามมาในอนาคต แม้ว่าจะต้องดำเนินการกับข้อมูลจำนวนมากก็ตาม



ความรอบคอบนั้นเกิดได้จากการฝึกฝนตนเอง เช่น การเล่นเกมหาสิ่งแตกต่างภายในภาพมากกว่าหนึ่งภาพ (Spot the Differences) การเล่นเกมเรียงตัวเลขแบบญี่ปุ่น (Sudoku) หรือแม้กระทั่งเกิดจากการนั่งสมาธิให้มีสติแจ่มใสสามารถแยกถูกผิดได้

ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรอบคอบสูง แม้ความรอบคอบของผู้บริหารในบางครั้งอาจถูกตีความในทางลบจากบุคลากรที่ไม่เข้าใจผลกระทบ เช่น กลับมองว่าเป็นความจุกจิกจู้จี้ ไร้สาระ และผู้บริหารอาจต้องใช้ความอดทนในการพยายามอธิบายข้อดีของความรอบคอบ เราจะเห็นได้ว่าปัญหาหลายเรื่องที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐ เกิดจากปัจจัยที่เป็นเสมือนเส้นผมบังภูเขา หรือเกิดจากการสื่อสารผิดพลาดโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเขียนคำว่า “ไม่ใช่” เป็น “ใช่” ในเอกสารสัญญาที่สำคัญ การสลับข้อมูลในกลุ่มหนึ่งกับข้อมูลต่างกลุ่ม เป็นต้น



การยึดแนวทางการทำงาน โดยอิงกับความ
“ริเริ่ม รอบรู้ รวดเร็ว รอบคอบ” นั้น
เป็นแนวทางที่ข้าพเจ้าได้ยึดปฏิบัติ
มาโดยตลอดในชีวิตการทำงาน
แต่อาจไม่ใช่แนวทางสำหรับผู้บริหารท่านอื่นๆ ด้วย
เพราะการฝึกฝนตนตั้งแต่ในอดีตอาจแตกต่างกัน
ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละท่านจึงต้องค้นหา
ตัวตนของตนเอง และยึดแนวทางที่ตนทำได้จริง
อย่างมีประสิทธิภาพมาถือปฏิบัติเป็นประจำ
เพื่อการเป็นผู้นำองค์กรที่ดี
ทั้งในวันนี้และวันข้างหน้า

