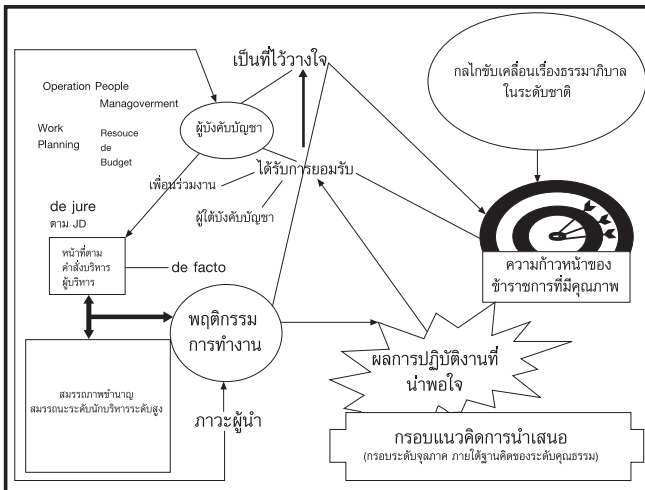




การบริหารงานอย่างมืออาชีพ

ปลัดกระทรวงมหาดไทย
(ดร. พิรพล ไตรทศาวิทย์)

ประเด็นที่จะบรรยายวันนี้จะเกี่ยวกับภารกิจและพฤติกรรมกรเป็นนักบริหาร ผมจะขอสรุปหลักการบริหารที่ผู้บริหารระดับโลกเขาใช้กันและหลักการที่ผมใช้ในการปฏิบัติงานในบริบทของราชการไทยมาจนถึงวันนี้





วงจรการทำงานของผู้บริหาร

จากผังที่แสดงหากดูด้านซ้ายบนของผังจะเป็นการสรุปภารกิจของผู้บริหารทุกคน มีดังนี้

1. การปฏิบัติงาน (Operation)
2. การบริหารคน (People Management)
3. การบริหารทรัพยากรและเงิน (Resource and Budget)
4. การวางแผนการทำงาน (Work Planning)

นี่คือ วงจรการทำงานของผู้บริหารซึ่งจะหนีไม่พ้น 4 ตัวนี้ แต่การจะปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะ (Competency) และมีภาวะผู้นำ จึงจะออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่คนอื่นยอมรับได้ ทั้งจากเพื่อน ลูกน้อง และสุดท้ายได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

รูปวงกลมด้านขวาคือ โอกาสของความก้าวหน้าในงานอาชีพของข้าราชการที่ดีมีคุณภาพในการขึ้นเป็นผู้บริหารในระบบราชการ วงกลมนี้น่าจะเป็นองค์กรระดับชาติทั้งหลายที่รณรงค์เรื่องธรรมาภิบาล ซึ่งถ้าองค์กรที่รณรงค์เรื่องธรรมาภิบาลประสบความสำเร็จมากเท่าใด ผู้บริหารที่อยู่ในธรรมาภิบาลก็จะเจริญเติบโตมากขึ้นเท่านั้น



ระบบราชการไทยวันนี้ หลายคนคงรู้ว่าว่าจะขึ้นเป็นรองอธิบดี ขึ้นเป็นซี 9 ไม่ใช่เรื่องง่าย บางคนขึ้นมาด้วยวิถีทางที่สู้อมาด้วยงานบางคนขึ้นมาแบบ **Shortcut** คือ มีผู้ใหญ่สนับสนุน แต่สุดท้ายการขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ระหว่างคนที่ขึ้นมาด้วยฝีมือ กับคนที่ขึ้นมาด้วยฝีมือเท้าหรือฝีปากนั้น การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะต่างกัน เนื่องจากผลงานที่ออกมาแตกต่างกัน สังเกตได้ว่าผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นมาแบบมีประสบการณ์น้อย การยอมรับและผลงานที่เป็นสาระจะมีน้อยมาก ยกเว้นผลงานประเภทฉาบฉวยหรือตีฆ้อง เพราะผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์ นำ (lead) ไม่ได้ สิ่งไม่เป็น องค์กรก็จะเชื่อถือ เพราะลูกน้องส่วนหนึ่งไม่รู้จักคิด คอยแต่ให้นาย lead คอยแต่ให้นายสั่ง

พฤติกรรมการเป็นนักบริหารที่ดี

ในโลกปัจจุบันต้องประกอบด้วยอย่างน้อย

- * ภาวะผู้นำ
- * การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- * การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- * การเป็นตัวอย่างที่ดี



ผู้นำต่างกับผู้จัดการ

เปรียบเทียบบทบาทผู้นำ กับ ผู้จัดการ

ผมขอนำวิธีการจำแนกบทบาทระหว่างผู้จัดการกับผู้นำที่
เสนอโดยบริษัท PAC RIM ที่อบรมด้านการบริหารระดับโลก
มาพอสังเขปคือ

Leadership and Management	
Management Vital	Leadership Vital
Doing things right	Doing the right things
Urgency	Importance
Speed	Direction
Bottom line	Top line
Efficiency	Effectiveness
Methods	Purpose
Practices	Principles
In the system	On the system
Climbing the ladder fast	“Is the ladder leaning against the right wall?”

1. ผู้จัดการ Doing things right แต่ผู้นำ Doing the right things หมายถึง ผู้จัดการบริหารงานตามนโยบายที่กำหนดไว้แล้วให้ถูกต้อง แต่ผู้นำต้องเลือกทำให้ถูกต้อง ผมขอยกตัวอย่าง



เช่น บริษัทขายรถยนต์ ผู้นำ (leader) ในแต่ละห่วงระยะ จะต้องเป็นผู้ชี้แจงนโยบายว่าภายใต้ภาวะน้ำมันแพงและปัญหาเศรษฐกิจ จะเน้นการผลิตรถยนต์รุ่นใด เช่น Model 1,500 หรือ 2,000 ซีซี ส่วนผู้จัดการ (Manager) เป็นผู้ปรับหรือจัดระบบการผลิตรถยนต์ตามที่กำหนด ให้เรียบร้อย

ความแตกต่างคือ ผู้นำเป็นคนชี้ทิศทาง (Leader) และต้อง Lead ได้ แต่อาจจะไม่ใช่ Lead ทั้งหมด เพราะถ้าผู้นำไม่รู้ในบางเรื่อง แล้วไป Lead ก็จะไปกันลงเหวไปทั้งองค์กร

2. ผู้จัดการต้องทำงานให้รวดเร็ว/ด่วน (Urgency) แต่ผู้นำเน้นความสำคัญของเรื่อง (Importance) จัดลำดับความสำคัญของเรื่อง ต้องรู้ว่างานไหนด่วน ไม่ด่วน งานไหนใหญ่ งานไหนเล็ก

3. ผู้จัดการเน้นความรวดเร็ว (Speed) แต่ผู้นำเน้นทิศทางให้ถูก (Direction) กระทรวงมหาดไทยได้ชื่อว่า เปิดบู๊ตติตบ๊ีบ นายสั่งประโยคเดียว สามารถไปสั่งต่อได้เป็นหน้าตอนไปคิดต่อจากที่นายสั่งจึงสำคัญมาก

ผมมีข้อคิดว่า ตอนเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดพบว่า บางครั้งส่วนกลางอาจสั่งการไปแล้วมีปัญหา ผ่านไป 1 เดือนหรือ 2 เดือน ต้องสั่งใหม่ ปัจจุบันผมจึงมักบอกลูกน้องว่า “สั่งซ้ำเล็กน้อยแต่ถูกต้อง ดีกว่าสั่งเร็วแต่ผิด” หน้าที่ผู้นำคือ ต้องหาทิศทาง (Direction) ให้ถูก



4. ผู้จัดการเน้นทำให้ได้ตามเป้า (Bottom line) แต่ผู้นำเน้นว่าต้องทำให้ดีที่สุด (Top line)

5. ผู้จัดการเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ รวดเร็ว ประหยัด แต่ผู้นำเน้นประสิทธิผล (Effectiveness)

ตัวอย่าง เช่น การออกแบบผลิตรถยนต์ให้มีต้นทุนต่ำ แต่ผลิตรออกมาแล้วแข็งแรงทนทานหรือไม่ ถ้ารถยนต์เสื่อง่ายคือไม่มีประสิทธิผล จะขายได้เพียง 1-2 ปีเท่านั้น ปีต่อไปรถยนต์นี้ขายไม่ได้แล้ว

ตอนที่ผมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ผมมีกติกारेื่องการขุดบ่อน้ำกับหัวหน้าส่วนราชการว่า ต่อไปนี้ขุดแล้วต้องได้น้ำ และเป็นบ่อน้ำที่ประชาชนใช้ได้ ไม่ใช่เพียงแค่ใช้งบประมาณให้หมด ไปเท่านั้น ดังนั้น ก่อนขุดจึงควรจะต้องทำการศึกษาสำรวจ สอบถามชาวบ้านก่อนว่า ตรงนี้เป็นตาน้ำหรือไม่ เพราะชาวบ้านรู้ข้อมูลดี อย่ให้สิ่งที่เป็นอนุสาวรีย์ประจานตัวเอง

6. ผู้จัดการเน้นวิธีการ (Methods) แต่ผู้นำเน้นวัตถุประสงค์ (Purpose)

7. ผู้จัดการเน้นวิธีปฏิบัติ (Practices) แต่ผู้นำเน้นหลักการ (Principles) ผู้บริหารถ้าจะทำอะไรต้องยืนอยู่บนหลักการเป็นส่วนใหญ่ มีเหตุผล มีหลักปฏิบัติ ยึดระเบียบ ยึดกฎหมายไว้ ใครก็ทำอะไรไม่ได้ แม้จะเปลี่ยนรัฐบาลกี่ครั้ง เราก็ไม่ตาย แต่เราอาจจะต้องเปลี่ยนตำแหน่งบ้างก็คงไม่เป็นไร



ถ้าเราเลือกที่จะเติบโตโดยไม่มีหลักการ เราก็อาจจะมียุติในอนาคตอันใกล้ หลายคนเลือกชัยชนะในระยะสั้น (Short win) คือถ้าทำตรงนี้ให้เขาได้โดยไม่คำนึงถึงระเบียบ กฎหมาย เขาจะให้เป็นที่นั่นเป็นที่นี้ ลืมนึกไปว่าเขาไม่ได้อยู่ยาว พอเขาพ้นตำแหน่งไปหรือเขาเปลี่ยนตำแหน่งมีคนใหม่มา มีเรื่องแล้วปรากฏว่าไม่มีลายเซ็นเขาส่งเลย มีแต่ลายเซ็นพวกเราที่เสนออนุมัติกันตามลำดับชั้น ก็เลยโดนกันเป็นแถว ส่วนคนที่ไม่ทำตามเขา ก็ได้ขึ้นมาแม้จะช้าหน่อยหรือขึ้นไม่สุดแต่ก็ยังยืนถูกต้อง ไม่มีแผล

8. ผู้จัดการทำงานในระบบ (in the system) แต่ผู้นำต้องอยู่เหนือระบบ มองภาพกว้างทั้งองค์กร (on the system) ไม่อยู่ในระบบใดระบบหนึ่ง ต้องบูรณาการและประสานให้เดินไปด้วยกันทั้งองค์กร

9. ผู้จัดการบอกว่าปีนให้เร็ว “Climbing the ladder fast” แต่ผู้นำบอกว่า “Is the ladder leaning against the right wall?” บันไดที่ปีนอยู่นี้พิงถูกฝาหรือไม่ หมายถึงเวลาเราตัดสินใจ ทำอะไรไปแล้ว ถึงเวลา 1-2 ปี เราต้องมาทบทวนว่าสถานการณ์เปลี่ยน ปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยน ผู้นำเปลี่ยน วัตถุประสงค์และการทำงานต้องเปลี่ยนหรือเปล่า เป็นหน้าที่ของผู้นำต้องคิด



จะทำบทบาทผู้นำหรือผู้จัดการ ต้องดูสถานการณ์ด้วย

ที่กล่าวมาคือการจำแนกบทบาทของผู้จัดการกับผู้นำ ทั้ง 2 บทบาท ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร และแต่ละสถานการณ์ แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเล่นทั้ง 2 บทบาทคือจัดงานให้เรียบร้อย และนำโดยการจูงใจข้าราชการและประชาชน ส่วนระดับหัวหน้าส่วนราชการจะเป็นผู้จัดการ แต่บางที่ผู้จัดการก็เป็นผู้นำได้ ถ้ามีความสามารถทำในสิ่งที่ผู้นำทำ

องค์กรในโลกนี้ส่วนใหญ่เป็นแบบ Over managed กับ Underlead หมายถึงเน้นการจัดการมากเกินไป แต่ใช้ภาวะผู้นำน้อยเกินไป จึงกลายเป็นองค์กรที่ไม่มีชีวิตจิตใจ

หลักการบริหารสมัยก่อนจะเป็นลักษณะของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ Scientific Management เน้นคนเป็นเครื่องจักร สั่ง/กำกับอย่างเดียว แต่ไม่ได้ใจ นั่นคือ การบริหารแบบมีแต่การจัดการ ไม่มีภาวะผู้นำ

บทบาทของผู้นำ

ประการแรก การหาทิศทาง ในการกำหนดบทบาทของผู้นำ มีแนวทางที่มีผู้เสนอไว้คือ

ผู้นำทุกคนซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ไปอยู่ในองค์กรใดสิ่งแรก ที่ต้องทำคือ หาทางเดินให้เจอว่าเราจะเดินไปทางไหน ปัจจุบันการหาทิศทางให้เจอนั้น เขาให้ฟังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



(Stakeholders) ซึ่งจะได้แก่ กลุ่มลูกค้า คือ ผู้รับบริการ หรือ ผู้ได้รับหรือเสียประโยชน์จากการทำงานของหน่วยเรา กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มนักวิชาการ หรือภาคเอกชนที่รู้เรื่องงานของเรา กลุ่มที่สาม คือ ผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเรา ตั้งแต่ผู้ได้บังคับบัญชาที่เก่งๆ เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ผมอยู่ที่ไหนก็จะฟังจากสามกลุ่มนี้ให้ถ่องแท้ ก่อนจะมา กำหนดเป็น **วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสร้างค่านิยม** ขึ้นใหม่ในหน่วย เพื่อแก้ปัญหาในหน่วยที่เกิดจากค่านิยมเดิม เช่น การซื้อขายเก้าอี้ การที่ต่างฝ่ายต่างทำงานอย่างไม่บูรณาการ เป็นต้น

นายทุกคนต้องหาทิศทางการทำงานให้เจอไม่ใช่ไปวิ่ง ตัดหญ้า ตัดต้นไม้ระหว่างทาง ทำให้เสียเวลาเปล่าๆ คนเรามีเวลาทำงาน 8-9 ชั่วโมงเท่ากัน ถ้ามัวไปเสียเวลาอยู่กับเรื่องไม่เป็นเรื่อง มันก็เสียเวลาเปล่าๆ และที่สำคัญ ทำให้ลูกน้องท้อด้วย ผู้บริหารไม่เอาไหนเป็นคนที่ทำลายลูกน้องมากที่สุด ลูกน้องเก่งๆ ที่เคยขยันก็จะกลายเป็นขี้เกียจ เพราะเบื่อหน่าย

การสร้างคุณค่าหรือค่านิยมใหม่ๆ (Value Creation)

ผมได้ความรู้จากมหาวิทยาลัย Harvard ที่ไปเรียน หลักสูตรนักบริหาร 2 เดือน จากการได้รางวัลผู้ว่าฯ CEO ดีเด่น ต้องชมรัฐบาลที่กล้าคิดกล้าทำ ให้ผู้ว่าฯ ที่ได้รับคัดเลือกดีเด่นได้



เลือกไปเรียนหลักสูตรนักบริหารดี ๆ ที่เมืองนอก เพื่อเอาความรู้มาใช้ มีผมคนเดียวที่เลือกไปเรียนเองที่ Harvard ผู้ว่าฯ ตีเด่นที่หล่อเลือกไปกับ ก.พ. ซึ่งจัดหลักสูตรให้ที่ญี่ปุ่นและออสเตรเลีย โดยเอาล่ามไปแปลด้วย แต่ที่ Harvard ไม่มีล่าม ไปเรียนกับเขาได้รู้ว่าเขาภูมิใจกับการจุดประกายเรื่องการสร้างคุณค่าหรือค่านิยมใหม่ๆ (Value Creation)

ตัวอย่าง Value Creation

ในวงราชการมักอยู่กับค่านิยมเก่า ๆ ตัวอย่างเช่น บรรณารักษ์ห้องสมุด ค่านิยม (Value) คือ ห้องสมุดต้องสะอาด เงียบ ไม่มีเสียงดัง จัดหนังสือเป็นหมวดหมู่ หาหนังสือใหม่ ๆ มาเข้าห้องสมุด นี่คือ Value ที่สั่งสมมากับอาชีพบรรณารักษ์

ที่ Harvard เขาสอนว่าในโลกยุคใหม่ ค่านิยมต่างๆ ในหลาย ๆ เรื่องไม่ทันโลกแล้ว เขามี Case มาให้เป็นตัวอย่าง เช่น ที่ห้องสมุดแห่งหนึ่ง มีโรงเรียนเด็กเล็กอยู่ใกล้ๆ 2-3 โรงเรียน พอดกเย็นโรงเรียนเลิกพ่อแม่ยังไม่มารับ เด็กนักเรียนก็เข้ามาในห้องสมุด เด็กประมาณ ป.4 - ป.7 จึงเกิดปัญหากับบรรณารักษ์ว่า ถ้าปล่อยเด็กเข้ามาในห้องสมุดมากๆ ความสงบเรียบร้อยก็ไม่มี และในห้องสมุดมีคนหลายวัย คนแก่ที่เกษียณแล้วก็มาอ่านหนังสือ เรื่องนี้จะทำอย่างไร บรรณารักษ์จะมี Value Creation

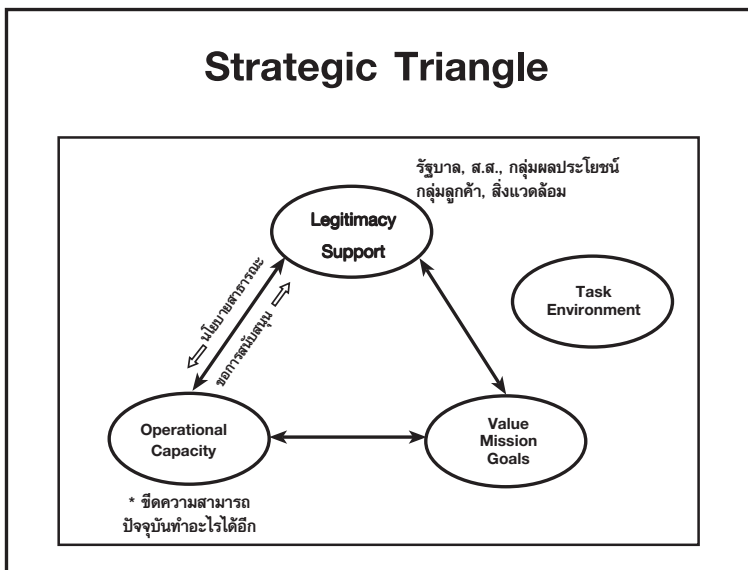


อย่างไร เพราะเหตุการณ์นี้เท่ากับตรงข้ามค่านิยมเก่าของการรักษาห้องสมุด ถ้าให้เด็กเข้ามาใช้หนังสือก็จะวุ่นวายพอดูหนังสือคงสลับทักกันหมด เขาถามพวกเราในฐานะผู้ให้บริการอบรมว่า ถ้าท่านเป็นบรรณารักษ์จะปรับกระบวนการนี้อย่างไร

ผมโชคดีที่ตอนเป็นผู้ว่าฯ ได้คิดเรื่องนี้ไว้เหมือนกันคือได้จัดงบประมาณผู้ว่าฯ ให้ทำห้องสมุดของ กศน. ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ผมขอขยายห้องสมุด ให้งบประมาณไปเลยบางแห่งยังไม่มีก็สร้างใหม่ ห้องสมุดต้องขยายให้มีห้องเพิ่มอีก 3 ห้อง เป็นห้องสำหรับเรียนรู้พร้อมกัน เอาความรู้ใหม่ๆ มาสอน จะสอนดนตรีเด็ก สอนการทำดอกไม้ สอนอาชีพอื่น โดยปราชญ์ชาวบ้าน ทำอะไรในห้องสมุดนี้ได้ เดิมทีห้องสมุดทำอย่างนี้ไม่ได้ ผมก็เลยเอา idea นี้มาขยายว่า ในเมื่อมีเด็กวัยนี้ขึ้นมา เราก็ให้ตรงนี้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ สอนดนตรีศิลปะกันในเรื่องนี้ แยกเด็กออกมา เด็กจะได้ไม่เข้ามาในห้องสมุด เพราะถ้าเด็กเข้าไปห้องสมุดก็ไปรบกวนคนอื่น เราเสนอของบประมาณโครงการนี้ไปที่เทศบาลเจ้าของห้องสมุด อย่าลืมว่าเด็กพวกนี้เป็นลูกของผู้ลงคะแนนเสียง (Voter) เพราะเทศบาลมาจากการเลือกตั้ง ทำอะไรที่เป็นประโยชน์กับลูกผู้ลงคะแนนเสียง เขาเห็นด้วยแน่นอน แนวความคิดนี้ตรงกับการสร้างค่านิยมใหม่พอดี



ตอนไปอบรมที่ Harvard ความเป็นผู้ว่าฯ ทำให้ได้เปรียบหลายอย่างเพราะเป็นผู้ว่าฯ ต้องรู้ทุกเรื่อง ตั้งแต่ทรัพยากร ไร่หัวดินก โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ ฯลฯ ในขณะที่ผู้บริหารอื่นๆ มาจาก Sector เดียวๆ รู้คนละด้าน เช่น CIA FBI ทหารเรือ หัวหน้าอุทยาน ยิ่งเมื่อเป็นผู้ว่าฯ CEO เขายังบังคับให้เรียนรู้มาก รู้ทุกเรื่อง รู้อย่างเปิด เลยเสนอข้อคิดให้เขาได้ทุกเรื่อง กลายเป็นเหนือกว่าคนที่ทำงานเรื่องเดียว นี่คือ Value Creation





วันนี้ ข้าราชการทั้งหลายในโลกยุคปัจจุบัน ให้ลองคิดวิธีทำงานและค่านิยมใหม่ๆ ในการทำงาน ที่เขาเรียกกันว่าคิดนอกกรอบ (Think out of the box)อย่าได้ยึดติดกับวิธีการเดิมๆ

Strategic Triangle (สามเหลี่ยมยุทธศาสตร์)

Mark Moore ได้เสนอแนวคิดในการสร้างค่านิยมใหม่ๆ Value Creation ในรูป Strategic Triangle ดังนี้

(1) Legitimacy & Support

ในรูปข้างบน Legitimacy & Support หมายถึง กลุ่มที่มีอำนาจตามกฎหมายที่จะสนับสนุนเราได้ กลุ่มนี้จะเป็นรัฐบาล ส.ส. กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มลูกค้า และพวกที่อยู่ในสภาพแวดล้อมทั้งหลาย

บางครั้ง Value ใหม่ๆ มาจากรัฐบาล เราจะเห็นว่ารัฐบาลก่อนหน้านี้มี Value ใหม่ๆ มากมาย ตัวอย่างเช่น การแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ที่ไม่เคยมีใครคิดที่จะเอาฟุตบอลมาแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุน ข้าราชการเคยคิดหรือไม่ เรื่องการออกใบอนุญาตให้ขายของบนฟุตบอล แล้วสามารถเอาใบอนุญาตไปกู้เงินจากธนาคาร เพื่อมาซื้อรถเข็นหรืออุปกรณ์ในการค้าขายต่างๆ แบบนี้คือ Value Creation



ปรากฏว่าธนาคารออมสินบอกว่า พุดบาทเป็นตัว
ค่านิยมใหม่ที่ได้ผลมากที่สุด เพราะเมื่อเขาจ่ายเงินไปลงทุนค้าขาย
เขามีรายได้จากการขายของ เขาก็สามารถเอาเงินมาส่งคืน
ธนาคารได้ คนที่คิดอะไรแปลกๆ จะเป็นคน Create Value แต่
ไม่ใช่ทุก Value ได้ผล Value บางตัวยังไปได้เพียงครึ่งทางเท่านั้น
แต่ถามว่าถ้าไม่มี Value แบบนี้ คนขายของบนพุดบาทก็ไม่มี
ใครคิดแก้ปัญหา

ฉะนั้น นโยบายบางอย่าง เขาสร้าง Value จากข้างบน
แล้วส่งลงมาข้างล่าง บางเรื่องถ้าเราคิดเอง เราก็ต้องไปขอความ
สนับสนุนจากข้างบน แต่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด เราคิดเองหรือเขา
ส่งลงมา เราต้องมาเริ่มลองคิดดู

(2) Operational Capacity

คือขีดความสามารถทางการปฏิบัติของเรา ซึ่งมักจะ
พบว่า ส่วนราชการต่างๆ ยังมี Operational Capacity เหลืออยู่
พุดง่าย ๆ คือ ทำงานไม่เต็มมือ ใช้คนไม่เต็มมือ

ถ้าผู้บริหารองค์กรตัวเองให้ดีจะพบว่าเราใช้คนไม่เต็ม
มือจริงๆ เราใช้คนเก่งไม่กี่คน จริงหรือไม่? สมมุติมีลูกน้องอยู่
50 คน เราจะใช้จริงๆ เพียง 10 คน งานด่วน เหตุด่วนเหตุร้าย
ใช้อยู่ 10 คน ไม่กล้าใช้คนอื่น เพราะเขาไม่ด่วนด้วยหรือหัวไม่ถึง
จึงต้องเริ่มหันมาบริหารและพัฒนาคนอย่างจริงจังเสียที



การบริหารคน : ค้นหา จำแนก และใช้งาน

การเป็นผู้นำ นอกจากหาทิศทางให้พบแล้วจะต้องบริหารคนด้วย โดยควรจำแนกคนออกเป็นอย่างน้อย 3 ประเภทได้แก่

1. คนเก่ง ต้องหาให้พบภายใน 3 เดือนที่เข้าไปอยู่ในหน่วยงานนั้น คนเก่งจะมีประมาณ 20-30% ถ้าหาไม่พบจะวิ่งต่อไปลำบาก

2. คนที่รั้งท้ายก็ต้องหาให้พบ จะมีประมาณ 30% เพื่อ เอามาอัดฉีดให้เขาพัฒนาตัวเอง

3. คนกลาง ๆ จะมีประมาณ 40% คือทำงานไปเรื่อย ๆ กระตุ้นก็ขยัน ไม่กระตุ้นก็ขี้เกียจ

(3) พันธกิจใหม่ (Value Mission Goals)

เมื่อดูขีดความสามารถที่เหลือ (Operational Capacity) แล้ว ก็ต้องมาดูพันธกิจใหม่ (Value Mission Goals) ซึ่งจะมีปัจจัยแวดล้อมที่เป็นตัวมรสุมวกรวนอยู่รอบตัว บางทีก็เป็นบวก บางทีก็เป็นลบ ไม่ว่าจะเกิด Value อะไรใหม่ๆ ขึ้นมา จะถูกตีตลาด เช่น รัฐบาลเสนอว่า อยากจะต่ออายุกำนัน ผู้ใหญ่บ้านเป็น 10 ปี Task Environment พวกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรประชาสังคมบางส่วนบอกไม่ได้ ถ้าทำอย่างนี้จะไปขัดกับเรื่องการกระจายอำนาจ



ในรูปสามเหลี่ยม Strategic Triangle จะเห็นว่าข้าราชการทำงานอยู่ในรูปสามเหลี่ยม เช่น เป็นผู้บริหาร จะทำอะไรก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากระดับนโยบาย อีกไม่กี่เดือน ต้องมีการเลือกตั้งใหม่ เราต้องอยู่กับรูปนี้ อยู่กับ ส.ส. อยู่กับกลุ่มผลประโยชน์

ตอนนี้เขากำลังร่างรัฐธรรมนูญใหม่ว่าทำอะไรจะได้ ส.ส. ที่ดีกว่าเดิม ทำอย่างไรจะไม่ได้ ส.ว., ส.ส. ที่เป็นสามมี/ภรรยา ตรงนี้คือ Value ใหม่ ที่ผ่านมารัฐธรรมนูญเก่าๆ ค่านิยมเก่าๆ เปิดโอกาสให้มี ส.ว. เป็นภรรยา ส.ส. เป็นสามมี หรือ ส.ส. เป็นสามมี ส.ว. เป็นภรรยา แต่วันนี้พยายามไม่ให้มีตรงนี้ ซึ่ง Value ใหม่นี้จะดีไม่ดีก็ต้องไปพิสูจน์กัน

ถามว่าโลกเราอยู่นิ่งได้หรือไม่ อยู่ไม่ได้ มันต้องสร้างอะไรใหม่ๆ ให้ดีกว่าเดิม การแก้ปัญหาเดิมๆ วันนี้เขาพยายามจะปรับเปลี่ยน เช่น ถ้าครอบครัวนี้เป็น ส.ส. ก็ห้ามใครในครอบครัวเป็น ส.ว. จะได้ไม่ต้องมีจุดเชื่อมกัน นี่คือ Value Creation

การหาผู้รู้ช่วยชี้ทาง

กระบวนการทำงานที่ผมใช้อยู่เป็นประจำคือ การหาผู้รู้ แล้วทำการศึกษาจุดประกายความคิดร่วมกับผู้รู้ในแต่ละองค์กร / หน่วยงาน



ตัวอย่าง เรื่องใช้หวัดนก ประชุมกันที่ทำเนียบ มีการพูดถึงเรื่องการกินของสุกว่า ถ้ากินไก่สุก เปิดสุก ไข่สุกแล้ว จะติดเชื้อหวัดนกหรือไม่ อาจารย์บอกว่าผลการวิจัยโอกาสติดเชื้อยากมาก เพราะไก่ที่เป็นไข้หวัดนกมันจะไม่ค่อยไข่แล้ว เล้าไก่ที่เป็นไข้หวัดนกปริมาณไข่ที่ได้จะลดลง ผู้ซื้อรายหลัก ๆ ก็รู้ว่าต้องเกิดเหตุผิดปกติในไลน์แน่นอนแล้ว เขาก็จะไม่รับซื้อไข่จากเล้า

ฉะนั้น ในทุกช่องทางที่เราทำงานอยู่ จะมีผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ จึงขอให้เอาผู้รู้เข้ามาช่วย สมัยผมอยู่ที่กรมที่ดิน ผมเอาผู้รู้มาจากข้างนอก อาทิ นักหนังสือพิมพ์ อาจารย์ สมาคมผู้จัดสรรที่ดิน มาหารือเรื่องงานที่ดิน ให้เขามาช่วยให้ข้อคิดเห็นในบางเรื่อง เช่น ที่ดินที่จังหวัดภูเก็ตเป็นภูเขาจำนวนมาก ทำไม่ไม่ทำแบบที่ฮาวายคือ อนุญาตให้ปลูกบ้านอยู่บนเขาได้ ไม่ผิด ทำไม่บ้านเราถึงผิด ปลูกไม่ได้ ทำไม่เราไม่ทำให้ถูกต้อง แล้ววางกติกาว่าให้ปลูกรีสอร์ท สวย ๆ ได้ แต่ต้องปลูกต้นไม้จำนวนแค่ไหน ต้องทำพังกั้นดินไม่ให้ดินพังทลาย เป็นต้น มันเป็นเรื่องที่คนในกรมที่ดินไม่เคยคิด คนกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไม่เคยคิด คิดแต่จะอนุรักษ์อย่างเดียว ทุกวันนี้ก็ไล่จับแต่พวกที่บุกรุกที่ดินบนภูเขา ผมกำลังเริ่มคิดว่าจะทำอย่างไร ก็ย้ายออกมาจากกรมที่ดินเสียก่อน



ความรู้ของลูกน้องรวมกัน ย่อมมีมากกว่าหัวหน้า 1 คน

ถ้าถามว่าในฐานะที่เราเป็นหัวหน้า เราฉลาดกว่า ลูกน้องทุกคนรวมกันหรือไม่ ถ้าใครกล้าตอบว่าฉลาดกว่า ก็ถือว่า อาจหาญมาก เพราะเหตุว่าลูกน้องมีทั้งเรียนจบปริญญาตรี ปริญญาโท คุณเป็นรองอธิบดี มีลูกน้องในสังกัดเป็นร้อยๆ คน คุณเป็นผอ.สำนักมีลูกน้องอย่างน้อย 80 คน คุณจะกล้า พูดยุว่า 1 หัวคิดจะฉลาดกว่า 80 หัวคิด เป็นไปไม่ได้

ผมเคยยกตัวอย่างให้ผู้บริหารทั้งหลายฟังว่า ถ้าผมเอา คนในกอง 50 คน เข้าห้องทดสอบ ใช้เวลา 2 ชั่วโมง ให้ตอบ คำถามเดียวกันแข่งขันกับ ผอ.กอง ท่านคิดว่าคำตอบที่ได้จากคน 50 คน กับคน 1 คน ใครจะเก่งและรอบคอบกว่ากัน คำตอบที่ดี 80 % ต้องมาจาก 50 หัวคิด เพราะหลายหัวคิดจะคิดได้ทุกแง่ ทุกมุม ยกเว้นคำถามที่เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่ง ผอ. นั้นเรียนจบมา เช่น ผอ. จบปริญญาเอกด้านอวกาศ อย่างนี้ ถ้าเป็นคำถามเกี่ยวกับอวกาศ ผอ. รู้ดีกว่าแน่นอน แต่ถ้าถาม เรื่องงานธรรมดา ไม่มีทางที่ ผอ. จะรู้เท่าลูกน้อง 50 คน

Liberating brain power (การปลดปล่อยพลังสมอง)

ลูกน้องเป็นผู้รู้เพราะได้ไปประชุมสัมมนาได้ความคิดใหม่ๆ มาผมจึงฝากให้จุดประกายความคิดเรื่อง Liberating brain power คือ การปลดปล่อยพลังสมอง นายทุกคนต้อง Liberating brain



power ลูกน้องให้ได้ **ทุกวันนี้ราชการบอดตรงนี้มาก ไม่เคยใช้
สมองลูกน้อง** นานๆ เข้าสมองลูกน้องก็ผ่อไปเรื่อย ๆ รอแต่นายสั่ง
และนายควรต้องคำนึงว่า ด้วยวิสัยทัศน์ของเราที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ตาม
ตำแหน่ง สมองที่ไวก็จะซ้าลง คิดอะไรก็ซ้าลง หมอด้ำน
อัลไซเมอร์จะพูดอยู่เสมอว่า ให้พยายามใช้สมองจำ จำอะไรก็ได้
เช่น จำเบอร์โทรศัพท์ ผู้นำพอเป็นผู้บริหารสูง ๆ ชอบให้ลูกน้อง
ช่วยจำ อย่างนี้สมองก็เสื่อมเร็วขึ้น

คำว่า **Liberating brain power** หรือการปลดปล่อย
พลังสมองมีหลักคิดเดียวกับ **Brainstorming** หรือการระดมสมอง
วิธีที่ดีที่สุดคือ การให้ลูกน้องช่วยคิด จะทำให้ผู้บริหารได้รู้อะไร
ใหม่ ๆ ที่นึกไม่ถึงและยังฝึกสมองลูกน้องด้วย ทำให้ลูกน้อง
เติบโตมีวุฒิภาวะทางปัญญา

ประการที่ 2 การจัดระบบและกระบวนการ

ทุกองค์กร เมื่อวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมเสร็จแล้ว
ก็ต้องหันมาจัดระบบและกระบวนการให้สอดคล้องกัน จะจัดวิธี
ทำงานอย่างไร งานบางงานกระจายอยู่ 3 กองหรือ 3 ฝ่าย
ทำงานคล้าย ๆ กัน แต่ไม่บูรณาการกัน เราจำเป็นต้องรวบรวม
เอาไว้ที่เดียวกันหรือไม่ การทำงานสมัยก่อนเรื่องเดียวต้องผ่าน
โต๊ะนี้ ฝ่ายนี้ เสร็จแล้วต้องผ่านอีก 2 ฝ่าย ซึ่งเป็นเรื่องทำลาย
ความรู้สึกของประชาชนผู้มายื่นเรื่องอย่างร้ายแรง



ปัจจุบัน โลกาภีวิตนของการทำงานต้องแข่งขันกับเวลา คือทำอย่างไรให้มีโต๊ะบริการร่วม เรียกว่า **One-Stop Service** ทำไมคุณไม่จัด **Matrix** เอาคนจาก 3 ฝ่ายมานั่งอยู่ที่เดียวกัน มีหัวหน้าคนเดียวและให้รายงานตรงต่อผู้อำนวยการกองโดยไม่ต้องผ่าน 3 ฝ่ายให้เสียเวลา ตัวอย่างบางเรื่องในการจัดโครงสร้างและระบบ ผมจะกล่าวในภายหลัง

วิธีทำงานแบบ **Matrix**

เวลาทำงานต้องปรับโครงสร้างการบริหาร เช่น จังหวัดมีแผนงานหลัก 19 แผนงาน เรื่องค้าข้าว เรื่องการเกษตรปลอดสารพิษผมบอกเลยว่าแผนงานนี้ควรมีส่วนราชการใดเกี่ยวข้องด้วย ให้ใส่มาให้หมด กำหนดให้ส่วนราชการใดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นมากที่สุด เป็นประธาน เป็นเลขา แล้วมาคุยกันเรื่องเป้าหมาย ให้จบว่าต้องการอะไรจากแผนงานนี้ เช่น ต้องการเกษตรข้าวปลอดสารพิษ จำนวนกี่ไร่ ใน 1 ปี 2 ปี 3 ปี 4 ปี พื้นที่อะไรไปกำหนด พอมาถึงตรงนี้เขาไม่ต้องกลับไปเกษตรอีกแล้ว สมมุติว่าข้าวปลอดสารพิษ ประธานคือเกษตรจังหวัด กับส่วนราชการเกี่ยวข้องคุยกันให้เสร็จเรียบร้อย แล้วเสนอมาที่กรมการบริการ จังหวัดที่ผมเป็นประธาน จบที่นั่น ลงมือทำได้เลย นี่คือ **Matrix** การละลายโครงสร้างของส่วนราชการที่ต่างคนต่างทำ บันทึกรันไปมา เสียเวลาไปเยอะ



ใช้โบนัส เสริมกำลัง Matrix

ผมให้น้ำหนัก Matrix เป็นตัวพิจารณาโบนัสด้วย เช่นที่จังหวัดนครสวรรค์เป็นตัวอย่างเรื่องการให้โบนัส เราใช้วิธีการประชุมหารือกัน ออกแบบการให้คะแนนเป็นช่องๆ ช่องหนึ่งคือให้คะแนนส่วนราชการที่เข้ากลุ่ม Matrix โดยให้ประธานของ 19 แผนงานให้คะแนนส่วนราชการที่มาร่วมกลุ่ม ถ้าส่งตัวแทนหรือเปลี่ยนตัวแทนบ่อยๆ หรือตัวแทนมาบ้างไม่มาบ้าง คะแนนตก ใครมาประชุมสม่ำเสมอและเป็นประโยชน์กับกลุ่มได้คะแนนไปเสร็จแล้วเอาคะแนนมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการให้โบนัส

ปีแรกทุกคนก็เรื่อยๆ พอปีที่ 2 รู้ว่ามีการให้คะแนนเขาก็ดีขึ้น เขาพิจารณาส่งใครมาก็ให้มาเป็นประจำไม่ให้ขาด เพราะรู้ว่าประธานกลุ่มเขาสามารถให้คะแนนได้ นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งของการปรับโครงสร้างการทำงานทั้งระบบ

วิธีทำงานเร่งด่วน

การปรับโครงสร้างสำคัญมาก ต่อจากนั้น ก็ต้องมาดูวิธีทำงานว่า ทำอย่างไรจะทำงานได้เร็วขึ้น การเสนองานของราชการต้องเสนอแฟ้มงานตามลำดับชั้น จากประจำแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผอ.สำนัก รองอธิบดี อธิบดี ฯลฯ



หาตัวผู้รับผิดชอบ มาหารือกันโดยตรง ก่อนลงมือทำ

วันที่ผมเป็นหัวหน้ากอง วิธีทำงานให้เร็วของผมคือ ถ้าเรื่องอะไรด่วน เรามองหาตัวคนทำเลยว่า งานนี้เกี่ยวข้องกับใครในฝ่ายนี้ แล้วเอาคนที่รู้มานั่งหารือกันว่าเรื่องนี้จะทำกันอย่างไรในเวลาเท่านี้ สรุปให้ได้ภายในครึ่งชั่วโมง หนังสือจะต้องมีสาระอย่างนี้ วรรคที่ 1 วรรคที่ 2 วรรคที่ 3 คุยให้เข้าใจตรงกัน ส่วนถ้อยคำให้ไปร่างมา ต้องทำแบบนี้ เพราะงานด่วนจะมัวแต่ไปแก่งานอยู่ไม่ได้ นั่นคือ ทำงานด่วนไม่เป็น

ช่วยกันแก้ไขที่ตัวร่าง

และที่ด่วนกว่านั้นคือ ร่างเสร็จแล้วเอามาให้ผมอ่านจากลายมือได้เลย ผมจะแก้จากตัวร่างที่เป็นลายมือเสร็จแล้วค่อยเอาไปพิมพ์รอบเดียวจบ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน ก็ให้ดูจากร่างลายมือเหมือนกัน ใครจะแก้เนื้อหาสาระอะไร ก็แก้ที่เดียวจบเช่นกัน

ไม่ต้องรอสายการบังคับบัญชา

อีกกรณีหนึ่งถ้าผมอยู่แล้วมีงานด่วน แต่หัวหน้าฝ่ายไม่อยู่ไม่ต้องรอ เสนอขึ้นมาให้ผมเห็นได้เลย แต่ใครที่ขึ้นมาแบบใช้เส้นสาย เวลาทำงานไม่กล้าทำเร็วอย่างนี้เพราะเขาจะเห็น เขาก็กลัวเขาอ่านแล้วไม่รู้วาระเปียบข้อนี้ถูกหรือไม่มันจึงต่างกันตรงนี้เราก็กกล้าเห็น



ทำงานกับจุดแข็งของหน่วยคือ คนเก่ง ๆ

วิธีการนี้ทำให้ผมรู้จักเด็กเก่ง ๆ มากมาย ไม่ต้องรู้จักตามลำดับชั้น เพราะถ้าผมมีปัญหาเรียกประจำแผนกคนนี้ได้เลย บางครั้งหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ยังสู้ไม่ได้ สาเหตุที่เราารู้เพราะว่าเรียกหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายที่ไรเขาต้องเอาเด็กคนนี้มาด้วยทุกครั้ง

ฉะนั้น ถ้าเราทำงานกับคนที่รู้ เท่ากับว่าเราทำงานกับจุดแข็งของหน่วย ไม่ได้ทำงานกับจุดอ่อนของหน่วย นี่คือการทำให้เร็วเพื่อเอาชนะระบบราชการ

ประการที่ 3 การมอบอำนาจและดึงพลังจากทุกฝ่าย (Empowering)

การมอบอำนาจให้ลูกน้องที่มากกว่าการมอบอำนาจปกติ (Delegation) คือ มอบแล้วต้องกระตุ้นดึงศักยภาพและพลังลูกน้องออกมาให้เขาทำงานตามที่ได้รับมอบได้เป็นอย่างดี ไม่ใช่มอบเพียงตัวหนังสือ (Empowering) โดยมีเงื่อนไข 4 ข้อ คือ

1. **ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้รับมอบ** ตรงนี้สำคัญมาก หมายถึง เราจะต้องพิจารณาความรู้ ทักษะ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ให้เขารู้สึกดี ถ้าเขาขาดตัวใดตัวหนึ่ง เราพัฒนาเขาได้ก็พัฒนาเขาก่อน



ตัวอย่างเช่น ผมมอบอำนาจเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างให้ รongผู้ว่าราชการจังหวัดกับหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัด เติมอำนาจที่ผมมีคือ รongผู้ว่าฯ 50 ล้านบาท หัวหน้าส่วนราชการ 4,000,000 บาท มากกว่าหลายจังหวัด นายอำเภอก็มอบไป 4,000,000 บาทเหมือนกัน แต่ต้องให้เขาดูระเบียบกฎหมายให้ดี หากผิดขึ้นมาผมไม่ช่วย ถ้ามีการร้องเรียนเกิดขึ้นและพบว่าผิดจริง ไม่ต้องมาขอให้ช่วย นี่คือ กติกาที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน

2. ความเสี่ยงและความสำคัญของสถานการณ์ที่จะมอบอำนาจ ถ้าเรื่องไหนเสี่ยงมาก มอบอำนาจมากไม่ได้ เรื่องไหนสำคัญมาก ถ้าจะมอบอำนาจให้มาก ก็ต้องดูคนรับมอบว่าต้องเป็นคนเชื่อถือได้จริง ๆ รู้เท่ากันและรู้ว่าเรื่องนี้จะตัดสินใจแทนกันอย่างไร

ที่ผ่านมา สมัยอธิบดีกรมการปกครองท่านหนึ่ง ผมเป็นเลขานุการกรมการปกครอง ผมกล้าตัดสินใจแทนอธิบดีในบางเรื่อง ที่ด่วนหรือในภาวะวิกฤติ ซึ่งปกติไม่ค่อยมีใครกล้าตัดสินใจแทน เพราะท่านเป็นคนที่ค่อนข้างจะสั่งเอง เราต้องเดาใจนายว่าถ้าตัดสินใจแทนแบบนี้ น่าจะตรงใจท่าน เราก็ตัดสินใจไปเลย พอนายรู้ นายก็บอกที่ดีเพราะเรื่องนี้รอมผมไม่ได้หรอก แต่ที่เรากล้าตัดสินใจ เพราะเรารู้ว่ามองตรงกัน บางเรื่องแม้เขาจะไม่ได้มอบ ตัดสินใจไปแล้วค่อยไปบอกก็ไม่เคยถูกต่อว่าเลย เพราะเรายืนอยู่บนหลักในการตัดสินใจ



3. ขนาด/ระดับของการมอบอำนาจ และสไตล์ของ

ผู้นำจะมอบอำนาจมากน้อยแค่ไหน ต้องดูสไตล์ของผู้นำที่จะรับมอบเพราะงานแต่ละเรื่อง ต้องการผู้นำที่มีสไตล์ต่างกัน ยิ่งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด เราเลือกไม่ได้ เขาส่งประชาสัมพันธ์จังหวัดมา ส่งเกษตรจังหวัดมา ส่งผู้บังคับการตำรวจมา เราก็เลือกไม่ได้

4. สื่อสารกับผู้รับมอบ ให้เข้าใจกติกาตรงกัน

ผมทำงานในยุค CEO ทั้งกระตุ้น ผลักดัน ตามงานกับหัวหน้า ส่วนราชการอย่างหนัก ถ้าคนไหนขี้เกียจต้องปรับขึ้นมาเป็นระดับกลาง คนไหนกลางๆ ต้องปรับขึ้นมาเป็นขยัน เวลาบริษัท Tris ไปประเมินผมแบบลับๆ โดยการสอบถามจากหัวหน้า ส่วนราชการแต่ละคนคะแนนออกมาสูงมาก อาจารย์ที่มาประเมินบอกว่าหัวหน้าส่วนราชการนิยมชมชอบผมมาก ผมวิเคราะห์ดูเห็นว่า น่าจะเป็นเพราะเวลาทำงานเหนื่อย เราเหนื่อยด้วยกัน ประชุมเข้าถึงมืด ผมนั่งอยู่ด้วย คุณกินข้าวในห้องประชุมผมก็กินข้าวในห้องประชุมเหมือนกัน นอกจากนี้ผมจะไม่เข้าไปแตะเรื่องผลประโยชน์ของส่วนราชการ แต่ถ้าทำผิดจะไม่มีใครช่วยกัน ทุกคนเข้าใจดี นี่คือ ส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำ เมื่อเราเป็นแบบอย่าง เราไม่เอาเปรียบเขา เขาจะประเมินผมต่ำๆ ก็ทำไม่ลง



ประการที่ 4 เป็นแบบอย่างที่ดี

ความเป็นผู้นำบางเรื่องฝึกได้

ความเป็นผู้นำในบางเรื่องเกิดกับตัว มากับนิสัย มากับพ่อแม่ แต่บางเรื่องฝึกได้ บางอย่างเป็นศาสตร์ บ้างเป็นศิลป์ ผมยังเชื่อว่าศิลปะบางตัวสามารถฝึกได้ ถ้าเราอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง เอาชนะตัวเอง คนจะเป็นผู้นำต้องเป็นอย่างนั้น นิสัยบางเรื่องมากับพ่อแม่ เช่น พ่อแม่เห็นแก่ตัว ลูกก็พลอยเห็นแก่ตัวไปด้วย แต่ถามว่าฝึกให้เป็นคนไม่เห็นแก่ตัวได้หรือไม่ ตอบว่าได้ ถ้าเราฝึก ตัวผมเมื่อก่อนก็เบื่อกับการเป็นคนสาธารณะ ไม่ชอบ แต่พอเราเลือกมาเส้นทางนี้ เราต้องกลายเป็นคนสละเวลาตัวเองหมดเลย ไม่มีวันเสาร์วันอาทิตย์ ยิ่งสละเวลาตัวเองมากที่สุดเท่าใด เราก็ได้รับความรักจากประชาชนมากขึ้นเท่านั้น

รางวัลคนดีจาก 2 จังหวัด

ผมได้รางวัลคนดีจาก 2 เมือง คือคนดีศรีสกล จากจังหวัดสกลนคร และคนดีสี่แคว จากจังหวัดนครสวรรค์ ไม่มีอะไรภูมิใจเท่ากับ 2 รางวัลนี้แล้ว เพราะเป็นรางวัลที่ให้โดยประชาชนในจังหวัด

พอพ้นจากผู้ว่าราชการจังหวัด เราหายใจโล่งอก ไม่ต้องไปเป็นบุคคลสาธารณะอีกแล้ว ไม่ต้องเป็นประเภทตื่นเช้าขึ้นมา ก็มีคนมารอที่จวน กลางคืน 3 ทุ่ม ก็มีโทรศัพท์เข้ามาขอความช่วยเหลือว่ามีคนจะมารังแก ผมก็ต้องส่งชุดพิเศษออกไปเดี๋ยวนั้น



นี่คือ ชีวิตผู้ว่าราชการจังหวัด แต่ก็ไม่ใช่ผู้ว่าฯ จะเป็น
อย่างนี้ทุกคน มันอยู่ที่ใจ คุณพร้อมที่จะเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด
ของประชาชน เป็นพ่อเมืองตามแนวพระบรมราโชวาทหรือไม่
**พระเจ้าอยู่หัวรับสั่งกับผู้ว่าราชการจังหวัดบอกขอให้ผู้ว่าฯเป็น
พ่อเมืองนะ อย่าเป็นเจ้าเมือง** คำ 2 คำนี้มันต่างกัน เจ้าเมืองก็
บอกอยู่แล้วมันศักดิ์นา แต่พ่อเมืองคือพ่อกับลูก คือต้องให้เขา
สิ้นกระดิงร้องทุกข์ได้ตลอดเวลา

โทรศัพท์ของผู้ว่าฯ ต้องเปิดตลอด 24 ชั่วโมง ตอนหลัง
พออายุมากเข้าผมรับไม่ไหว เพราะถ้าไม่ได้นอนบ่อยๆ เช้าก็แย
เลยแก้ปัญหาโดยให้เลขาฯ รับสายแทน ช่วงดึก 5 ทุ่ม 2 ยาม
เพราะลูกน้องผมจะชิน เขายังหนุ่มอายุ 30 กว่า เขารับ ถ้าเห็นว่
เรื่องใหญ่เขาจึงจะปลุกผม แต่ถ้าพอจัดการได้เขาจะจดหรือ
สั่งการแทนผมเสร็จ เขาก็นอนต่อได้ แต่เราอายุมากบางที
ตื่นแล้วตื่นเลยพอกกลางวันเราก็ไม่มีสติแก้ปัญหา แล้วเราต้อง
ประชุมทั้งวันตามงาน ออกพื้นที่ นี่คือ วิธีการบริหารของผมว่
จะทำอย่างไร เราจะนอนได้โดยที่เราไม่ขาดจากประชาชน

การพัฒนาลูกน้อง

ถ้านายไม่ชอบฟัง ลูกน้องจะไม่กล้าพูด

วิธีทำงานของผม จะเน้นการระดมสมองจากทุกฝ่าย
ปัจจุบันเรียกว่า การปลดปล่อยพลังสมองของลูกน้อง บางทีเรา



เข้าไปในหน่วยงานจะรู้สึกว่าคุณน้องหลาย ๆ คนไม่อยู่ในสภาพที่จะเสนอความคิดเห็นเลยถามอะไรก็เงียบที่เงียบเพราะกลัวนายอาจจะเจอนายประเภทพูดก็ไม่ยอมฟัง

พอเราเป็นนาย เรากลับชอบฟัง อยากได้ความคิดเห็นของเขา มีวิธีง่าย ๆ คือให้เขาไปทำการบ้านมาก่อน มีเอกสารให้อ่านตรงกัน ให้เวลา 2 - 3 วัน แล้วเชิญมาประชุม ผมต้องการความเห็น ผมมักจะไม่วิ่งอะไรก่อน ผมจะฟังความคิดเห็นของพวกเขาทั้งหมด แล้วนำมาประมวล

กรณีตัวอย่าง การกระตุ้นให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง

ตัวอย่าง ในการประชุมเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดทั่วประเทศปีละครั้ง ผมได้ข้อมูลมาว่าปกติ พออธิบดีกล่าวเปิดเสร็จแล้วกลับ ผู้เข้าประชุมก็หายไปเกือบครึ่ง ที่เหลือก็ไปยืนคุยกัน ไม่สนใจสาระการประชุม และไม่ค่อยศึกษาวิทยากรใหม่ ๆ

ผมก็บอกว่าจะใช้วิธีใหม่ ๆ โดยเวียนหนังสือแจ้งให้ทราบทั่วกันว่า กรมมีนโยบายหลัก ๆ ทั้งของรัฐบาลและของกรมอยู่ 5-6 เรื่อง อาทิ เรื่องการบริการประชาชน การจัดทำกินให้คนจน ฯลฯ เราจะจัดสัมมนาเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดทั่วประเทศในอีก 1 เดือนข้างหน้า จึงขอให้เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัด หรือกับทีมงานตนเองในจังหวัดและในสาขาตามเรื่องที่จะระบุ โดยบอก



กติกาก็ให้รู้ว่าเราจะประเมินคุณตั้งแต่วินาทีแรกที่เข้ามาถึงที่สัมมนา จะมีกรรมการสัมภาษณ์คุณ ให้คุณเล่าเรื่องที่หารือกันมาแล้วว่า จะทำอย่างไร

ดังนั้น ทุกคนเมื่อรู้จักกติกาแล้วก็ต้องทำการบ้านมา ต่อให้ คนที่แย่มากที่สุดก็ต้องไปคุยกับลูกน้องว่าจะทำอย่างไรเรามีกรรมการ 10 ชุด ชุดหนึ่งใช้เวลา 15-20 นาที/จังหวัด และรับผิดชอบ 8-10 จังหวัด กรรมการมาจากคนหลายฝ่ายในกรมที่ดิน พอกรรมการฟังแล้วก็พอจะรู้ว่าได้ทำการบ้านมาดีหรือไม่ เขาจะให้คะแนนเรียงตามลำดับ พอประเมินตรงนี้เสร็จ วันรุ่งขึ้น เข้า course มีอาจารย์มาบรรยายเรื่องการวางแผน เรื่องการ ปรับยุทธศาสตร์ เรื่องต่าง ๆ พอจบ course ก็ทำการประเมินหลัง course อีกครั้ง

อาจารย์ที่มาจาก ก.พ.ร. มาจากมหาวิทยาลัย ทุกคนตกใจ บอกว่าทำไมปีนี้คนกรมที่ดินขยันมาก ไม่ยอมหลับยอมนอน อยู่ในห้องประชุมถึงปากกาจืดกันทุกคน และถามกรณีไม่เข้าใจ เพราะรู้ว่าจะมีการประเมินรายตัวตอนหลังอีกครั้ง การประเมิน จะถามว่าท่านรู้อะไร ได้รับอะไรจากการอบรม ความรู้ที่ได้นำไป ประยุกต์ใช้อย่างไร หลักการบริหารธุรกิจก็ทำแบบนี้ พอเข้าใจ กติกาตรงกันก็เดินถูกทาง



ผมอาจจะให้ผู้ตรวจออกไปติดตามผล มีทีมพิเศษออกไปประเมินผล ให้คะแนนในเรื่อง

1. ทำงานได้ตามแผนงานหรือไม่
2. เข้าเป้า หรือไม่
3. พฤติกรรมถูกร้องเรียน สอบแล้วมีมูลหรือไม่
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจหรือไม่
5. กลุ่มลูกค้าพอใจหรือไม่

ผู้ว่าฯ ก็ถูกประเมินจาก 5 ด้านนี้เหมือนกัน การฝึกลูกน้องหรือประชาชนรู้จักคิดและกล้าพูดนั้น ผมใช้มาตั้งแต่การทำประชาคมหมู่บ้าน ซึ่งรวมมาจากผู้แทนชาวบ้านกลุ่มต่างๆ ใหม่ ๆ เขาก็พูดอีกอีก ๆ เราก็จะถามคำถามง่ายๆ เช่น หมู่บ้านนี้มีปัญหาเดือดร้อนอะไรที่จะให้แก้ไขเขาก็ยกมือพูดได้ พอฝึกบ่อย ๆ เขาก็เริ่มพูดได้ดีขึ้น

ผมให้ข้าราชการที่เก่งๆ ในภูมิภาคเข้าพบ ให้แสดงความเห็นว่า ปัญหาของกรมที่ดินที่ต้องการให้แก้ไขมีอะไรบ้าง และแสดงให้เห็นว่าเราพร้อมจะรับฟัง ไม่ใช่หน้าบึ้ง ครั้งแรกๆ บางคนอาจจะพูดไม่ออก พอครั้งที่ 2 ต้องพูด เพราะรู้ว่าเราวัดคนจากตรงนี้ ต่อไปเขาต้องคิดก่อนมาหาผม ทำให้เกิดวุฒิภาวะทางปัญญาสูงขึ้น



จากนั้น ผมนำความเห็น ความรู้ ที่ได้จากผู้รู้ กลุ่มลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญ เอามาบูรณาการกันออกมาเป็นวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ก่อนหน้าจะเป็นวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ฟังมามากพอหรือไม่ ถูกทิศทางหรือไม่

การเตรียมไปรับงาน

วันที่เริ่มต้นระบบผู้ว่า CEO รัฐบาลกำหนดค่านิยมใหม่ คือ ออกคำสั่งแต่งตั้งโยกย้ายผู้ว่าฯ ก่อนวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 45 วัน และในช่วง 30 วัน ก่อนรับตำแหน่ง ให้ผู้ว่าฯ เข้าไปประชุมที่ จังหวัด เป็นค่านิยมใหม่ที่กระทรวงมหาดไทยขานรับทันที ให้ ผู้ว่าฯ เก่าประสานกับผู้ว่าฯ ใหม่ว่า ต้องการพบใครบ้างในจังหวัด ผมก็บอกต้องการพบประธานสภาอุตสาหกรรม ประธานหอการค้า ประธานสมาคมและชมรมหลัก ๆ กำหนด ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น NGO ฯลฯ ประมาณ 100 - 200 คน

ในอดีต ค่านิยมคือ ผู้ว่าฯ ได้รับแต่งตั้งแล้วจะเข้าจังหวัด ไม่ได้ จนกว่าจะวันที่ 1 ตุลาคม เพราะผู้ว่าฯ เก่ายังนั่งอยู่ เข้าไป ถือว่าหมิ่นเชิงชาย ผมเคยพลาดไปครั้งหนึ่ง ผู้ว่าฯ เก่า เป็นผู้หญิง มาเจอกันที่กระทรวงฯ ท่านบอกว่านี่จะไปดูจนก่อนก็ได้ จะได้ว่ามีอะไรขาดตกบกพร่อง ผมก็ไปวันเสาร์อาทิตย์ ปรากฏว่า เข้าไปวันนั้น ผู้ว่าฯ เก่าไม่อยู่ อยู่แต่หน้าห้อง ผมเข้าไปดู ปรากฏ มีเสียงพูดตามหลังว่า มากี่ไม่เห็นบอกสักคำ



วันก่อน ผมบรรยายเรื่องผู้นำในฝ่ายหญิง ได้พูดเรื่องจุดอ่อนของผู้หญิงตัวหนึ่งคือ เรื่องความผันผวนของอารมณ์ และอุปสรรคต่อความสามัคคี เพราะข่าวต่างๆ ในที่ทำงานมักจะออกมาจากฝ่ายหญิง ข่าวลือ ข่าวซุบซิบ ข่าวทั้งหลาย มักจะออกจากผู้หญิง แต่ไม่ใช่ผู้หญิงทุกคน

สิ่งที่ Tris ประเมิน เราเห็นก่อนแล้ว แต่เราไม่ทำ

การส่งมอบงานจากอดีตถึงวันนี้ ส่งแต่ตู้เอกสาร
แฟ้มบัญชีการเงิน แต่ไม่เคยส่งเนื้องาน

สมัยผมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายก พอจะย้ายผมทำสรุปเรื่องงานให้กับผู้ว่าฯ คนใหม่ บอกให้ทราบว่าสนามกีฬาจังหวัดสภาพเดิมเป็นอย่างไร ผมทำอะไรไปบ้าง ควรจะทำอะไรต่อไป เรื่องยาเสพติด เรื่องท่องเที่ยว ก็เหมือนกัน และเรื่องอื่นๆ อีกประมาณกว่า 10 เรื่อง ถ้าผู้ว่าฯ ใหม่อ่านตรงนี้ทำต่อได้เลย แต่ทุกวันนี้เราส่งงาน ส่งตู้เอกสาร ส่งบประมาณ ส่งแฟ้ม ไม่เคยส่งเนื้องานเลย ผู้ว่าฯ ใหม่ต้องมาศึกษาเรียนรู้งานใหม่

เคยเสนอให้ผู้ว่าฯ ปรึกษาประชาชน ทำแผนพัฒนาไว้ล่วงหน้า รอรับการประเมิน

ผมเคยเสนอเรื่องสรุปผลงานของผู้ว่าฯ ให้ท่านนายกฯ ชวนพิจารณา เรื่องการให้ผู้ว่าฯ ใหม่ส่งแผนการทำงานให้กระทรวงฯ



ใน 1-2 เดือนหลังจากรับตำแหน่ง ให้ผู้ว่าฯ ไปปรึกษากับประชาชนในจังหวัดว่าภายใน 1 ปีจะทำอะไร 2 ปีจะทำอะไร กระทรวงฯ จะประเมินตามแผนงานที่ได้รับ ท่านนายกฯ ชวนส่งเรื่องมาให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณา เรื่องก็เงียบไป

มาถึงวันนี้บริษัท Tris เป็นผู้ทำการประเมินเราใช้หรือไม่ นี่คือ ความล้มเหลวของเราในอดีต ผมเคยพูดเรื่องนี้กับผู้ใหญ่ บอกว่าอย่าปล่อยไว้วันหนึ่งต้องมีคนมาประเมินเรา เพราะเราแม้แต่เกรงอกเกรงใจกัน

การพัฒนาจังหวัดไม่ต่อเนื่อง เพราะผู้ว่าฯ ใหม่ ไม่สานงานต่อของผู้ว่าฯ เก่า

มีการพูดกันมากกว่า เปลี่ยนผู้ว่าฯ ใหม่แต่ละครั้ง นโยบายเก่าทิ้งหมด คิดนโยบายใหม่ขึ้นมา เมื่อเป็นอย่างนี้บ่อยๆ ความต่อเนื่องไม่มี เมื่อผมอายุ 47-48 ตอนเป็นผู้ว่าฯ สมัยแรก ผมเคยเสนอกองกระทรวงฯ ว่า ถ้ากระทรวงฯ ประเมินผลงานผู้ว่าฯ คนเก่า รู้ว่าเรื่องอะไรดี และประชาชนพอใจ ผู้ว่าฯ คนใหม่ต้องทำต่อ จะมาเลิกทำไม่ได้ เช่น งานปราบปรามยาเสพติดทำไว้ดี ถ้าคนใหม่ไม่ทำต่อ ยาเสพติดก็กลับมาอีก

นี่คือสิ่งที่กระทรวงมหาดไทยต้องทำ ผมพูดมา 8 ปีก่อนหน้านี้ ต้องรอวันที่บริษัท Tris มาประเมินเรา เพราะเราไม่ทำกันเองแม้แต่กลัวว่าถ้าทำจริงจังแล้วจะไม่มีคนรัก



วันนี้ แต่ละหน่วยงานต้องไปคิดเองว่า เรื่องการประเมิน
จำเป็นมาก เราต้องเอาลูกน้องมาช่วยกันคิดและตัดสินใจ ผู้นำ
ต้องเฉียบขาดในเรื่องการตัดสินใจ ถ้าผู้นำไม่มีตัวนี้ ลำบาก
พอมีปัญหามาก็หลบ มีมรสุมแรงๆ ก็หลบ เอียงซ้ายเอียงขวา
ลูกน้องจึงไม่รู้ว่าจะไปทางไหน

ต้องรับฟังคนอื่นอย่างเปิดใจ สิ่งใดดี รับมาทำ

เมื่อทำวิสัยทัศน์เสร็จแล้ว ผู้ว่าฯ ต้องเป็นผู้นำ ไปคุยกับ
ประชาชน ถ้าเป็นอธิบดีก็ต้องคุยกับ ผอ.สำนัก ผอ.กองต่างๆ
ต้องคุยกับข้าราชการ กระตุ้นให้เขาทำงาน

ในภาคเอกชนมี NGO สมาคม ชมรม มูลนิธิ มหาวิทยาลัย
ก็ลั่นกรองข้อเสนองานของเขา ถ้าดี เราเอามาทำโครงการใส่
งบประมาณให้เลย ถือเป็นกรซื้อใจ

ลูกน้องเสนออะไรดี ๆ เราก็รับไว้ ต่อไป เรียกเขามาคุย
เมื่อไรเขาก็มา แต่ถ้าเขาพูดอะไรแล้ว นายก็วนแต่ความเห็นของ
ตัวเอง วนซ้าย วนขวา เดียวก็กลับมาความเห็นของตัวเองอีก
เรียกว่า Pseudo Democracy คือประชาธิปไตยจอมปลอม
บางทีนายก็หลอกถามลูกน้อง คุยกันไปคุยกันมา กลับมาที่
ความเห็นตัวเองอีกแล้ว เพียงแต่ถามความคิดเห็นเฉย ๆ แบบนี้
ไม่มีประโยชน์ พอประชุมอย่างนี้สัก 2 ครั้ง ลูกน้องก็เริ่มไม่เอา
ด้วยแล้ว



พัฒนาข้าราชการให้ทำงานได้ และค้นหาข้างเผือก

การเร่งพัฒนาข้าราชการทุกระดับจำเป็นต้องทำ สมมุติว่าถ้ามีรัฐบาลใหม่ที่มีผู้นำหรือรัฐมนตรีที่มีวิสัยทัศน์แบบนักธุรกิจ มีค่านิยมใหม่ๆ เมื่อมีวิชาการใหม่ๆ มีความรู้ใหม่ๆ เข้ามาในหน่วยงาน เราจำเป็นต้องพัฒนาคน

ตัวอย่างเรื่องการปราบปรามยาเสพติดที่จังหวัดนครนายก ตั้งแต่สมัยรัฐบาลเก่าๆ เขาประกาศเป็นนโยบายแต่ไม่เอาจริง ผมเอาจริง ปราบจริงจัง ผมให้นายอำเภอเข้าไปคุมสำนวนตำรวจซึ่งไม่เคยทำที่จังหวัดไหนมาก่อน เพราะมีการตุกติกในสำนวนยาเสพติดพอสมควร ไปจับยาบ้า 100 เม็ด แต่เวลาทำสำนวนเหลือ 20 เม็ด

แต่เราจะเอานายอำเภอเข้าไปคุมได้อย่างไร ผมหารือกับอธิบดีจังหวัดซึ่งเป็นคนดีมาก ผมบอกว่าความรู้ตรงนี้พวกนายอำเภอยังไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ จะทำอย่างไร? ทางอธิบดีบอกให้จัดอบรมวันเดียวพอ เขาจะบอกกลเม็ดในการตรวจสำนวนให้ว่าตรวจอย่างไร พออบรมเสร็จนายอำเภอก็ทำได้ฉลุย ปลัดอำเภอก็ฉลุย ฉะนั้น การพัฒนาข้าราชการให้ทำงานเป็น เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง



ตอนที่ผมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดนครสวรรค์ รัฐบาลเห็นว่าการทำงานแบบยุทธศาสตร์ สุดท้ายผู้รู้จะมีแต่เฉพาะหัวหน้าหน่วยงานกับเจ้าหน้าที่ที่ทำยุทธศาสตร์เท่านั้นคนอื่นจะไม่รู้เรื่อง

วิธีแก้ของผมคือ เองบ CEO จำนวนหนึ่งมาตั้งเป็นบปีกอบรม ให้มหาวิทยาลัยเอกชนในจังหวัดจัดอบรมพัฒนาข้าราชการระดับหัวหน้าหน่วยงานลงมาจนถึงหัวหน้างาน และข้าราชการสำคัญๆ ในหน่วยงาน ข้าราชการทั้งหมด 4,000 กว่าคน ปีแรกอบรม 1,000 กว่าคน แบ่งเป็นรุ่นๆ รุ่นละ 200 คน อบรมเรื่องหลักการบริหารในที่ทำงาน การทำงานให้เร็ว ใ้ศวิชายุทธศาสตร์จังหวัดเข้าไปด้วย มีการแบ่งกลุ่มย่อย ทุกคนเอายุทธศาสตร์จังหวัดและพันธกิจไปวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นใหม่ๆ ในเรื่องยุทธศาสตร์

ผมให้อาจารย์เป็นแมวมอง คัดเด็กเก่งๆ ที่เข้าอบรมให้ปรากฏว่าได้เด็กเก่งที่อยู่ตามส่วนราชการต่างๆ ประมาณ 200 คน จาก 1,000 กว่าคน ผมจะเรียกใช้เขาเวลาที่เราจะปรับยุทธศาสตร์พันธกิจหรือประชุมคิดแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง เฉพาะราวต่างๆ

วิธีแก้ปัญหากำลังพลเสื่อม

สำหรับกลุ่มล้าหลัง ก็จำเป็นต้องเอามา เพราะรัฐบาลก่อนพูดถึงบัญชี 3 คืออยากให้ออก บางคนเสียไปเพราะขวัญ



ตกมาตามลำดับ อยู่กับนายไม่ตีมาตลอด นายรังแก นายเผด็จการ 2 ชั้นไม่ได้ พวกนี้ก็ผ่อไปเรื่อย อีกพวกคือมีหนี้สินจนไม่เป็นอันทำงาน อีกพวกคือติดสุรา อีกพวกก็เกี่ยวข้องกับกรรมดามันมีหลายสาเหตุ วิธีการแก้ไขคือ เราจัดอบรมพัฒนาจำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ เช่น พวกติดสุราเอามาเข้าหลักสูตรบำบัด เป็นต้น

ที่กรมที่ดิน ผมทำสำเร็จในระดับหนึ่งโดยการเรียกบุคคลเหล่านี้มาทำความตกลงกันก่อนว่า ผู้บังคับบัญชาคุณกับผม เชื้อข้าวบกร่องของคุณ จาก 3 ทาง ผมเช็คจากต้นสังกัดที่ส่งชื่อ มาจากผู้ตรวจกรม จากนายเก่า ๆ ของคุณอีก 2 คนย้อนหลัง เพื่อป้องกันกรรงแกกัน พอยืนยันว่าใช่ ก็ให้เข้าหลักสูตร เรียบอกเขาก่อนล่วงหน้าว่า เมื่อผ่านหลักสูตรนี้ออกไปแล้ว ถ้าคุณไม่พอใจหรือขัดแย้งกับนายคนเดิม ผมจะย้ายให้ 2 ครั้ง เท่านั้น และประเมินตัวคุณทุก 3 เดือน ถ้า 2 ครั้งคุณไปไม่รอด จบแล้ว เราจะประเมินคุณศูนย์ 2 ครั้ง แปลว่าคุณออกจากราชการโดยอัตโนมัติ

รุ่นแรกที่อบรมส่งกลับไปเจ้าพนักงานที่ดินตกใจโทรศัพท์ มาบอกกองฝึกอบรมผมว่ามันได้ผล ไปเอายาอะไรให้เขากิน ทำไมถึงขยันขึ้น ผมก็บอกช่วยให้ยาต่อด้วยคือ ให้กำลังใจและ ชมเขาด้วย มอบงานให้เหมาะกับเขา วิธีนี้จะรักษาคนขยันไว้ได้ตลอด นี่คือน้ำที่ของผู้นำ



คนมีทั้งดีและไม่ดี ต้องจัดสรรความดีความชอบต่างกัน

ถ้าท่านเรียนหลักสูตรการบริหาร จะมีทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี X คือคนไม่ดี คนขี้เกียจ ต้องกำกับ ทฤษฎี Y คนทุกคนมีความใฝ่ดี ไม่ใช่คนไม่ดีโดยนิสัย เพราะฉะนั้น ควรสร้างบรรยากาศให้ดี ให้กำลังใจแล้ว คนจะทำงาน ทั้ง 2 ทฤษฎีไม่มีใครถูกที่สุดหรือผิดที่สุด ส่วนผสมของ 2 ทฤษฎีนี้ถูกที่สุดในการบริหารจึงต้องใช้ไม่เรียวและไม่อ่อนคู้กันคือ Stick and Carrot

Stick คือไม้เรียว Carrot คือของให้กิน ถ้าไม่ตีก็หวด ต้องกล้าหวด ถ้าท่านไม่กล้าหวดลูกน้องเลย ท่านบริหารสำนักงานไปเรื่อย ๆ ลูกน้องขี้เกียจก็ไม่ดีขึ้น ลูกน้องขยันจะลดความขยันลง เพราะลูกน้องขยันกับลูกน้องกลาง ๆ ได้ขึ้นเท่ากัน ลูกน้องกลาง ๆ กับลูกน้องขี้เกียจก็ได้ขึ้นเท่ากัน เมื่อเป็นอย่างนี้เด็กที่ขยัน ๆ ในปีแรก ปีที่สองจะลดระดับลงมาเป็นปานกลาง เพราะจะขยันไปทำไม นายก็ให้ขึ้นเราเท่ากัน มาทำงานทุกวันไม่เคยลาหยุดกับคนที่ลาหยุด 15 วัน ก็ได้ขึ้นเท่ากัน คุณไม่มีโอกาสจะได้เด็กดีเพิ่มขึ้นเลย

ลองสังเกต ถ้านายเรียกใช้บ่อย ๆ แต่ไม่ได้ 2 ชั้น พอนายสบตาจะเรียกใช้ เขาจะหลบ

จำไว้ว่าถ้าเราไม่สามารถจำแนกความชอบได้ตามเกรดของข้าราชการ เมื่อนั้นเราไม่สามารถได้ใจลูกน้อง



วิธีจัดสรรความดีความชอบ : เอาโควตาคนไม่ได้ มาให้คนดี

วิธีที่ผมทำที่นครสวรรค์คือแบ่งข้าราชการออกเป็น 5 ระดับ คือ ศูนย์ทั้งปี - ครึ่งชั้นทั้งปี - หนึ่งชั้นทั้งปี - หนึ่งชั้นครึ่งทั้งปี - สองชั้นทั้งปี

ไม่มีใครทำ ผมทำที่นครสวรรค์และกรมที่ดิน หัวหน้า ส่วนเห็นด้วยพอสมควร เพราะเขาก็เบื่อข้าราชการบางคนทีพูดไม่รู้เรื่อง ตักเตือนแล้วไม่ฟัง พอสายๆ ก็หาย

ฉะนั้น พวกนี้พอเราให้ศูนย์ 2 ครั้ง ออกเลย ตามระเบียบจะมีกรรมการพิจารณาด้วย ไม่ต้องไล่ ถามว่าทำไมต้องมีครึ่งชั้น เพราะคนครึ่งชั้นคือคนขี้เกียจที่อยู่ระหว่างครึ่งชั้นกับศูนย์ชั้น ส่วนตรงกลางกลุ่มจะอยู่ระหว่างครึ่งชั้นกับหนึ่งชั้น

กลุ่มขยันได้สองชั้น แต่ 2 ชั้น มีไม่พอ วิธีที่จะทำให้แต่ละส่วนราชการสามารถเกลี้ยความชอบได้เพียงพอกับคนเก่งคือต้องแบ่งมาจากพวกหนึ่งชั้นกับครึ่งชั้น พวกไหนควรได้ครึ่งชั้นก็ให้ได้แค่ครึ่งชั้น แล้วเอาส่วนครึ่งชั้นที่เหลือ มาให้พวกกลุ่มถัดไปเรื่อยๆ

เอกชนเขาก็ทำแบบนี้ แต่ราชการเราไม่กล้าทำ ท่านลองเอาไปทำดู วันนี้คุณอยู่ในฐานะ ผอ.สำนัก คุณกล้าทำในหน่วยงานตัวเองหรือไม่ ถ้าไม่กล้าก็รอดได้ แต่อย่ารอนานนัก



ที่เกาหลีเขามีหลักสูตร การพัฒนาคน คือสร้างจริยธรรม และค่านิยมขึ้นมาใหม่ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับ 10 ลงมาถึงระดับล่าง โดยบอกให้ ชยัน รับผิดชอบ ช่วยตัวเอง

ถ้าคนเป็น ผอ.สำนัก บอกว่าเดี่ยวอธิบดี/รองอธิบดีไม่เอาด้วย คนเป็น ผอ.กอง บอกว่ารองผมเป็น ผอ.สำนักก่อน ถ้าคิดกันอย่างนี้การพัฒนาใหม่ๆ จะไม่เกิดขึ้นในระบบ เกาหลีเขาเปลี่ยนใหม่หมด หัวหน้ากองต้องทำให้ดีเต็มที่ในขอบข่ายอำนาจของหัวหน้ากอง ไม่อยู่นิ่งๆ ให้ทำอะไรใหม่ๆ พัฒนาอะไรใหม่ๆ คิดอะไรใหม่ๆ ผอ.สำนัก ทำในขอบเขต ผอ.สำนักไม่ต้องผ่องขึ้นข้างบน

ถ้าคุณสำรวจงานของคุณให้ดีจริง ๆ ยังมีอีกหลายเรื่องที่คุณทำได้ หากคุณใช้ความกล้าหาญ

ตอนผมเป็น หน.กอง ผมทำความคิดความชอบลูกน้อง 50 คน ผมอยากรู้ว่าลูกน้องโหวตกันแล้วจะตรงตามที่ผมมองหรือไม่ ผมใช้วิธีให้ทุกคนนั่งคนละมุม แจกกระดาษให้ลงคะแนนว่าในแผนกคุณ ใครควรได้รับความชอบ 2 ชั้น และให้ลงคะแนนด้วยว่าใครในแผนกอื่น ๆ ชยันควรได้ 2 ชั้น ผมเอามาเช็คได้คะแนนดู ปรากฏว่าตรงกับที่ผมมองไว้ นี่เป็นการเช็คตัวเราเองว่า เรามอง กับลูกน้องมอง ตรงกันหรือไม่ เพราะการให้ 2 ชั้น ผมโตขึ้นมาจนถึงระดับนี้ก็รู้ว่าไม่สามารถประกันความถูกต้องได้ 100



เพราะฉะนั้น วันนี้ถ้าการให้ 2 ชั้นมีความถูกต้อง 80 % ถือว่าสมบูรณ์แล้ว 10 คน ผิด 2 คน ไม่เป็นไร ผิดเพราะ นายเขาเอ็นดูหรือเข้าตาเป็นพิเศษ บางทีก็ต้องให้เกียรติ นาย ผิด 2 คน ถูก 8 คน คุณประคองระบบอยู่ได้ แปลว่าลูกน้องขยัน ยังคงความขยันอยู่ต่อไป แต่ถ้าผิดมากกว่านี้ แยะแล้ว โยกย้าย ก็เหมือนกัน ยึดหลักอาวุโสคือ 8 ต่อ 2 ทำไม่ได้จริง ๆ ก็ควรให้ได้ 7 ต่อ 3 แต่ก็ยังต้องมีเกณฑ์ต่ำสุดว่าจะตัดอาวุโสถึงตรงไหน อาทิ เงินเดือน จำนวนปีที่ครองชี เป็นต้น

ยึดมั่นความถูกต้อง ความจริงจะฟ้องเอง

ผมเป็นคนที่มีปัญหากับนักการเมืองมาโดยสม่ำเสมอ มาได้ถึงขนาดนี้ก็บุญแล้ว เป็นผู้ว่าราชการ 3 จังหวัด เป็นอธิบดี 1 กรม เป็นรองปลัดกระทรวงฯ ผมไม่ได้เป็นคนมีตระกูลมาจากข้าราชการเก่า โดนเป็นผู้ตรวจฯ มา 2 รอบ ก็เพราะนักการเมือง ครั้งหนึ่ง เพราะฝ่ายประจำที่เป็นผู้บังคับบัญชาครั้งหนึ่ง สาเหตุคือขี้ใจไม่ทำตาม สิ่งใดที่เรารับไม่ได้เพราะไม่มีหลัก เราก็ไม่ทำ

บางที ผมก็วิพากษ์วิจารณ์นโยบายในที่ประชุมผู้ว่าฯ ซึ่ง ทำให้สะท้อนกันเหมือนกัน ผู้ว่าฯ ส่วนใหญ่เห็นด้วย แต่ไม่มีใครกล้าพูด บางคนรักษาตัวรอด ผมทนไม่ไหว ก็พูด บังเอิญโชคดี เรื่องที่ผมพูดหลายเรื่อง นายกรัฐมนตรีเห็นด้วย



แต่สมัยแรก ๆ ท่านย้ายผมจากรองอธิบดีกรมการปกครอง เบอร์หนึ่ง ไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นจังหวัดที่ไม่เคยมีผู้ว่าฯ อาวุโสไปเลย มีแต่ผู้ว่าฯ ขึ้นใหม่ ผมก็ก้มหน้าก้มตาทำงานพิสูจน์ตัวเอง จนได้รางวัลจากสำนักงาน ป.ป.ส. แต่ก็ยังโดนเก็บเข้ามาเป็นผู้ตรวจฯ อีก

หลังจากนั้นความจริงก็เป็นที่ประจักษ์ว่า ผมถูกรังแก ผมไม่ได้แหย่อย่างที่เขาไปใส่ไฟไว้ หลังจากนั้นท่านก็ชดเชยด้วยการให้ผมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดนครสวรรค์ และผมก็ได้รางวัลผู้ว่าฯ CEO ดีเด่น ท่านก็ให้มาเป็นอธิบดีกรมที่ดิน

ผมถึงบอกข้าราชการทั้งหลายว่าสวรรค์มีตาทำงานไปเถอะ ตั้งใจทำงาน ถ้าทำงานกับประชาชนก็ให้ปลดทุกข์ประชาชน ข้าราชการที่มีทุกข์ก็พยายามปลดทุกข์ให้เขา นั่นคือ บุญและทานที่สร้าง สิ่งเหล่านี้เมื่อถึงเวลาจะกลับมาตอบแทนท่าน ผมเป็นผู้ตรวจฯ ทั้ง 2 รอบ ไม่เคยเกินรอบละ 4-5 เดือน ผู้ตรวจฯ บางคนบอกว่า ผมเป็นผู้ตรวจฯ 2 รอบ ยังน้อยกว่าคนเป็นผู้ตรวจฯ รอบเดียว บางคนเป็น 2-3 ปี



แนวทางการพิจารณาในการบริหาร

สมรรถนะของข้าราชการ

ตามแนวของ ก.พ. สมรรถนะหลักทั่วไป มี 5 ด้าน และสมรรถนะหลักของข้าราชการระดับสูงมี 4 กลุ่ม โดย ก.พ. นำหลักบริหารทั้งหมดมารวมเป็นคุณสมบัติที่ข้าราชการควรมี

สมรรถนะ (Competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น มนุษยสัมพันธ์ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

สมรรถนะหลักทั่วไปของข้าราชการ 5 ด้าน ได้แก่

1. เรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. การมีจริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

เรื่องการพิจารณาลูกน้อง ผมฝากให้ดูว่า ถ้าลูกน้องคนไหนเก่งเดี่ยว ทำงานกับคนอื่นไม่ได้ ต้องระวัง เพราะเวลาเขาเป็นนายก็จะลำบาก คนที่เก่งเดี่ยวบางครั้งทำงานใหญ่ไม่ได้ เพราะงานใหญ่เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากคนหลายฝ่าย



ผมได้มีโอกาสฝึกเรื่องการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก ตั้งแต่อยู่มหาวิทยาลัย เพราะผมเป็นอุปนายกสโมสรนิสิตจุฬาฯ แล้วเป็นประธานจัดงานนิทรรศการทางวิชาการ (จุฬาริชาการ) คนแรก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เสด็จฯทรงเป็นองค์ประธานในพิธีเปิดงาน และสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี เสด็จฯ ชมงานด้วย

ผมฝึกการทำงานร่วมกับ 14 คณะ ชมรมอีก 30 ชมรม ทั้งมหาวิทยาลัยปิดเรียน 10 วัน ให้นักศึกษา นักเรียนและประชาชนมาชม ผมถึงสอนนิสิตว่าอย่าเอาแต่เรียน ให้ทำกิจกรรมด้วย การทำกิจกรรมจะช่วยฝึกทักษะการทำงานร่วมกัน และฝึกทักษะความอ่อนไหวในการแก้ปัญหา

สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับสูงแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. การบริหารคน ได้แก่

* การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility)

การเป็นผู้บริหาร ทักษะการแก้ปัญหามีความสำคัญมาก ผู้บริหารที่เก่งๆ ไม่เคยจนวิธีแก้ปัญหา คนเป็นผู้บริหารเก่งๆ จะไม่มานั่งถามนายว่า มีปัญหาอย่างนี้จะทำอย่างไร หรือขอให้



ช่วยแก้ปัญหาให้ ยกเว้นปัญหาใหญ่จริงๆ ผู้บริหารถ้าถามแบบนี้กับนายบ่อยๆ นายก็หมดศรัทธา คนฝ่ายปกครองที่เก่งๆ ติดตรงโน้นแล้วไปทางนี้ ติดตรงนี้แล้วไปทางโน้น จนกว่าจะเข้าเป้า เพราะฉะนั้น คนในภาคเอกชนพอได้เป็นนักการเมือง เป็นรัฐมนตรีจะชอบขอคนฝ่ายปกครองมาเป็น Staff เพราะคนของเราสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ไว้มาก

* ทักษะการสื่อสาร (Communication)

นายต้องพูดกับลูกน้องรู้เรื่อง นายบางคนรู้จักพูดเรื่องยากให้เข้าใจง่าย นายบางคนเรื่องง่ายแท้ๆ กลับพูดให้วกวนเวียนหัว เราต้องพยายามฝึกตัวเองโดยการหัดพูดบ่อยๆ และพยายามเรียบเรียงเนื้อหาสาระเรื่องที่จะพูดตั้งแต่เรื่องที่ 1 เรื่องที่ 2 เรียกว่า จัดระบบตัวเอง (Organize) คนที่ Organize ความคิดตัวเองไม่ได้ มักจะเป็นคนที่พูดแล้วไม่รู้เรื่อง

* การประสานสัมพันธ์ หรือมนุษยสัมพันธ์ (Collaborativeness) เดิมเรียกว่า Human Relations

2. ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่

- * การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)
- * การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation)
- * การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)



3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ได้แก่

* รับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability)
หมายถึง ถ้าคุณเป็นอธิบดี มีอะไรเกิดขึ้นในกรม อย่างผ่องไปให้ลูกน้อง ต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว คุณต้องตรวจงานลูกน้องให้ดี ถ้าเมื่อไรคุณเซ็นงานออกไป คุณไม่มีสิทธิ์จะมาแก้ตัว คุณต้องร่วมรับผิดชอบ เวลามีความผิด นายกับลูกน้องต้องรับผิดชอบร่วมกัน ถ้าลูกน้องชู้ย คุณย้ายลูกน้องได้ แต่คุณต้องเป็นคนรับผิดชอบ

* การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result)

* การบริหารทรัพยากร (Managing Resources)
ให้ประหยัด รวดเร็ว แต่ได้สัมฤทธิ์ผล

4. การบริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่

* กล้าตัดสินใจ (Decision Making)

* คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

* ความเป็นผู้นำ (Leadership) หาทิศทางให้เจอ
แล้วกำหนดเส้นทางเดิน



ตัวอย่าง โรงแรมชั้นนำแห่งหนึ่งของโลก เขากำหนดพันธกิจให้พนักงานทุกคนถือร่วมกันคือ หน้าที่ของพนักงานโรงแรมต้องทำให้ลูกค้าพอใจในทุกบริการของโรงแรม พอเขามีพันธกิจร่วม วันหนึ่งมีลูกค้าของโรงแรมเช็คเอาท์ กำลังชนกระเป๋าลงมา หลังจากรับประทานอาหารเช้าเสร็จ คนชนกระเป๋าก็ชวนคุยว่า ท่านจะไปไหนต่อ ท่านทานอาหารเช้าแล้วหรือยัง ลูกค้าบอกว่าทานแล้ว แต่อาหารอย่างหนึ่งรสชาติดีมากไม่อร่อย ระหว่างรอกกระเป๋ไปถึงรถ ก็มีผู้จัดการวิ่งมาหาลูกค้าบอกว่าขอโทษและขอเชิญท่านมาพักใหม่ในคราวหน้าฟรี 2 คืน นี่คือนิยามพันธกิจที่ทุกคนต้องทำให้ลูกค้าพอใจ เมื่อลูกค้าไม่พอใจต้องแก้ไข คุณคิดว่าเขาจะทำอะไรต่อไป เขาต้องให้รางวัลพนักงานโรงแรมที่เป็นคนชนกระเป๋ (bell boy) ที่รีบไปบอกผู้จัดการ ในภาคธุรกิจเมื่อคุณทำพันธกิจให้เป็นรูปธรรม ทุกคนไม่ดูตาย ใครก็ตามไม่ดูตาย เงินเดือนต้องเพิ่มมากขึ้น

- ประสิทธิภาพของภาคเอกชนคือ ความพึงพอใจของลูกค้า
- ประสิทธิภาพของภาครัฐบาลคือ ประชาชนพึงพอใจตัวชี้วัดได้แก่ การกำหนดระบบคิวขึ้นจอ มีคิวที่ 1-2-3 การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน เช่น งานที่ดินมีบัตรคิว



งานประเภทต่าง ๆ มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จภายใน 1 ชั่วโมงบ้าง, 1 ชั่วโมงครึ่ง, 3 ชั่วโมงบ้าง นี่คือ เป้าหมายที่ทุกองค์กรต้องวิ่งไป

วิธีการติดตามงาน

ผู้บริหารบางครั้ง มอบงานแล้วลืม การติดตามงาน สำคัญมาก สำหรับผมลูกน้องมี 3 เกรด คือ ก้าวหน้า ปานกลาง ล้าหลัง ถ้ามอบงานให้ลูกน้องก้าวหน้าคุณสบายใจได้ งานไม่เสร็จเขามารายงานให้ทราบก่อน ถ้าลูกน้องปานกลาง งานไม่เสร็จ เขารอจนถึงวันครบกำหนดจึงมาบอก และถ้างานนั้นนายข้างบนเขาเป็นคนมอบ ถึงกำหนดงานไม่เสร็จ จะทำอย่างไร ถ้านายเขาทวงงาน เครดิตคุณตกทันที

คนเป็นนายระดับกลาง ต้องทำงานที่สั่งลูกน้องและทำงานที่นายสั่งเรา ผมมักจะบอกพวกเขาให้ใช้สมุดประจำตัว เล่มเล็ก ๆ ไว้จด เวลานายสั่งพยายามจดเข้าไว้ ง่ายที่สุดคือให้ใช้กระดาษ A4 ฉีกออกมาเป็น 6 แผ่น แล้วก็เอาคลิปหนีบไว้ สอดไว้ในกระเป๋า เป็นบัญชีงาน (Checklist) วันนี้นายเรียกไปสั่งงาน 4 เรื่อง จดไว้ 4 เรื่อง พรุ่งนี้อีก 4 เรื่องก็จดต่อไป แล้วเราก็มารู้ว่าเรื่องที่ 1 ทำไปหรือยัง ทำไปแล้วก็ขีดออก บางทีนายทยอยสั่งมา 20 เรื่องในหลายวัน สมมุติเรื่องที่ 3 ยังไม่เสร็จเลย ท่านก็ทำเรื่องอื่นต่อ ถ้าท่านไม่จด งานก็หลุด



การทำ Checklist ทำแบบง่าย ๆ เก็บไว้กับตัว พอหน้าแรก ทำเสร็จแล้ว กาทหมดแล้วฉีกทิ้งได้ มาดูหน้า 2 เสร็จหรือยัง และอีก 5 วันต่อมา ที่ไม่เสร็จก็ยังคงอยู่ใช่หรือไม่ เราจะไม่หลุดไม่ลืม เรามีโอกาสตามงาน เพราะฉะนั้น การเร่งรัดการปฏิบัติงาน ให้เกิดผล เราต้องกำกับลูกน้อง ถ้าเขามีปัญหา เราต้องเข้าไปแก้ไข

ก่อนบริหาร ต้องศึกษาภูมิหลังขององค์กร

ศึกษาภูมิหลังขององค์กร ดังนี้

1. พิจารณาภาพลักษณ์องค์กร บางหน่วยงานภาพลักษณ์ องค์กรข้างนอกไม่ดีเลย ภาพลักษณ์ทำให้เรารู้ความหนักเบาใน การดำเนินการ ว่าจะต้องล้างภาพลักษณ์กันขนาดไหน แค้ขัด เช็ดหรือแค่ถู หรือใส่ผงซักฟอกล้าง

2. วัฒนธรรม ค่านิยม (Value) ขององค์กร เช่น การ โยกย้ายต้องมีเงินหรือเปล่า การสอบต้องเสียเงินหรือไม่ ต้อง เป็นเด็กนายถึงจะได้ใช่หรือไม่ ในอดีต คนที่ไม่เป็นเด็กนาย มีได้ บ้างหรือไม่

3. โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร การแบ่งงานตัดตอน ดีหรือไม่หลายหน่วยงานถ้าแบ่งงานกันไม่ดีก็จะมีปัญหากันตลอด



4. คุณภาพคน (คนเก่ง / คนมีปัญหา)

5. ปัญหาต่างๆ ปัญหายืดเยื้อ ปัญหาเรื้อรังมีหรือไม่มี ปัญหาปัจจุบันมีอะไรบ้าง เราสามารถศึกษาจากคนในองค์กรได้

ก่อนผมเข้ารับตำแหน่งอธิบดีกรมที่ดิน 1 เดือน ในวันที่ 1 ตุลาคม ผมศึกษาปัญหาต่างๆ กับพวกที่ดินที่มาแสดงความยินดีกับผมจากทั่วประเทศโดยป้อนคำถาม เช่น เรื่องบริหารงานบุคคลมีปัญหาอะไรบ้าง เรื่องโยกย้ายมีปัญหาอะไรบ้าง พอใจหรือไม่พอใจ เรื่องจัดที่ทำกินให้กับประชาชนเป็นอย่างไร เรื่องออกโฉนดที่ดิน เดินสำรวจทำไม้มันออกไม่ได้เพราะอะไร เราโยนคำถามเพื่อเอาคำตอบ เก็บไว้เป็นข้อมูล

6. สถานภาพการประสานงาน เช่น คนในหน่วยงานมี ร้อยพ่อพันแม่ ไม่ประสานกันเลย ต่างคนต่างอยู่

7. หาคำความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข จากทุกระดับ หลังจากหาข้อมูลจากภายนอกแล้ว ผมใช้เวลาอีก 1 เดือน ในการรับฟังปัญหาจากทุกสำนักว่า ต้องการให้ผมแก้ไข ปัญหาอะไรบ้าง ให้เล่าให้ผมฟัง ระหว่งนั้นเราต้องใช้ความเป็นนักบริหาร ดีปัญหาให้แตก ปัญหาไหนเป็นปัญหาเชิงบูรณาการ ปัญหาเชิงงบประมาณ ปัญหาการไม่ลงรอยกัน แล้วใช้ **Management Guts** คือ ความกล้าหาญของผู้บริหารของผู้นำ ในการแก้ปัญหา



คุณสมบัติของผู้นำ

องค์กรมหาชนทั้งหลายในระดับโลก ได้ประมวล
คุณสมบัติของผู้นำไว้ และในวงราชการก็ใกล้เคียงกัน สรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีพลัง

ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย คุณสังเกตหรือไม่ นายบางคนไม่
เคยเหนื่อยเลย ขยันมาก ที่ผ่านมาปลัดกระทรวงในอดีต ไม่เห็น
มีใครขี้เกียจสักคน มีแต่มาเข้ามิด แล้วกลับมิด นี่คือ ผู้นำจะมี
พลังแบบไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

2. มีความสามารถในการเพิ่มพลังและรวมพลังจากคนอื่น

หมายถึงกระตุ้นให้เขาทำงานข้อนี้ราชการจะไม่เหมือน
เอกชน เอกชนเขาลงไปกระตุ้นเพิ่มพลังให้ลูกน้อง ด้วยการให้
กำลังใจ ไปช่วยแก้ปัญหา การให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ และ
พยายามรวมพลังเป็นหนึ่งเดียวแต่ในราชการสิ่งจูงใจมีจำกัด
จึงต้องใช้ความเป็นผู้นำค่อนข้างสูง ซึ่งผมจะพูดถึงในรายละเอียด
ต่อไป



3. มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ

ในราชการ บางทีความกล้าหาญในการตัดสินใจมีน้อย ต้องดูลู่ลมอยู่เรื่อย พอเจอคนมีปัญหาแต่รู้ว่าเป็นเด็กของผู้ใหญ่ ก็ถอนหายใจพูดไม่ออก ปล่อยให้ปัญหามันยืดเยื้อออกไป ที่ผมต้องมีปัญหากับนักการเมืองก็เพราะเรื่องแบบนี้มีเด็กนักการเมือง ทำตัวใหญ่มาก ไล่ชกลูกน้องในที่ทำงาน ผมก็ต้องย้ายเขา แต่ผู้ใหญ่ของเขาขอลูกน้องที่เดิม ผมบอกไม่ได้เพราะคำสั่งย้ายออกแล้ว และเป็นเรื่องวินัยด้วย จากการศึกษาประวัติรู้ว่าเขาทำตัว เป็นนักมวยตลอด จำเป็นต้องได้รับการลงโทษบ้าง ผมก็ย้ายเขา ออก หลังจากนั้นตั้งกรรมการสอบวินัย ตัดเงินเดือน บางครั้ง เราต้องมีความกล้าหาญ

ผู้นำที่ดี ต้องไม่เผด็จการ แต่ก็ต้องไม่ใจดีเกินไป

* Destroyer Type คือผู้นำแบบเผด็จการ ต่ำตลกดเอาแต่ใจตัว ไม่ฟังคนอื่น แบบทำลายบรรยากาศการทำงาน นายคนนี้อยู่ที่ไหน ลูกน้องไม่มีความสุขเลยในที่ทำงาน

* Too Nice ดีเกินไป ท่านจะเห็นนายประเภทนี้ ใครอยู่อย่างไร ใครมีปัญหาครบครัน ใครทำงานไม่ได้ ใครทำงานไม่เป็น ใครทำงานช้า ก็ช่างมันเถอะ อย่างนี้ไม่ได้งานแม้ลูกน้องจะชอบ



* นายที่ดีต้องอยู่ระหว่าง 2 มุม องค์กรถึงจะเดิน จึงจะได้งาน คือลูกน้องที่แย่ ๆ เขาจะไม่ชอบเราไม่ต้องไปสนใจ แต่คนทำงานดีควรจะพอใจเรา

ผมอยู่กรมที่ดิน บอกได้เลยว่าระดับบริหารบางท่านที่นิยมการใช้เงินไม่ชอบผม ข้าราชการที่นิยมซื้อเก้าอี้ไม่ชอบผม สอบ นิยมจ่ายเงินไม่ชอบผม แต่ข้าราชการส่วนใหญ่ที่ไม่นิยมใช้เงินและต้องการความเป็นธรรมจะชอบผม ผมวิเคราะห์แล้ว เขามีวัฒนธรรม ประเพณีติดกัน นายคนไหนขึ้น ลูกน้องเขาต้องได้ดี มีเป็นสาย ๆ เมื่อผมจัดสอบ ทำทุกอย่างเป็นปกติกา เอกกรรมากรจากสำนักงาน ก.พ. เข้ามา เอาอาจารย์จาก 3 มหาวิทยาลัยเข้ามาเอาผู้บริหารมานั่งด้วย กรมจะไม่ครอบงำ จะให้มีคนนอกเป็นกรรมการมากกว่า ฉะนั้นทุกคนก็ต้องอยู่ในกติกา ฝากเด็กไม่ได้เหมือนกัน นี่คือ **Change Management** การบริหารการเปลี่ยนแปลง

เพราะฉะนั้นต่างคนต่างลองมาเปลี่ยนใหม่ไม่รับเด็กฝาก ไม่รับเงินในการสอบ ไม่ทำให้ข้อสอบรั่ว คนเก่าเล่าให้ฟังว่าสมัยก่อน ๆ มีกรรมการออกข้อสอบ เคยถึงขั้นขายข้อสอบ จนต้องยกเลิกการสอบ



4. มีมุมมอง มีปัญญา และปฏิภาณที่จะทำให้งานสำเร็จ

ตัวอย่าง ผมเคยเป็นประธานจัดงานจุฬาริชาการ จะขอพบจอมพลประภาส เพื่อขอกุญแจไปจัดงานนิทรรศการ แต่พบยากมาก เลขานุการรัฐมนตรีทำเป็นจะนัดให้ ก็นัดไม่ได้สักที เราก็คิดว่าทำอย่างไรเราจึงจะได้พบสุดท้ายผมต้องเข้าทางว่าที่พ่อตา ซึ่งเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น และรู้จักกับจอมพลประภาส โทรไปบอกเลขานุการรัฐมนตรี ผมจึงได้พบ ผมถึงบอกเวลาแก้ปัญหา บางทีมันต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบ ทางหนึ่งตัน ไปทางที่ 2 ไปทางที่ 3 จนกว่าจะชนะ นั่นคือ บุคลิกคนที่จะเป็นผู้นำ

5. ใจถึงใจ

ผู้นำต้องอยู่กลางใจลูกน้องให้ได้ มีหลายวิธีคือ

ผู้นำต้องเป็นที่ศรัทธา

บางครั้ง ตึงเข้มมากเกินไปแค่นั้น ขึ้นอยู่กับองค์กรที่คุณจะเข้าไป สิ่งที่คุณจะต้องสร้างขึ้นในองค์กรให้ได้คือ **ความศรัทธา** ตั้งแต่ข้างบนลงมาข้างล่าง ศรัทธาที่สำคัญที่สุดมาจากสิ่งที่บริษัทระดับโลกเขาสอนกันคือ ตัวอย่างการปฏิบัติตนของมหาตมะ คานธี คือ **คานธี พุดในสิ่งที่คิด และทำในสิ่งที่พุด**



นี่คือ อมตะของผู้บริหาร แปลเป็นภาษาไทยง่าย ๆ คือ **คิด ปาก ใจ ตรงกันหมด** นายต้องทำให้ได้อย่างน้อย ๆ 80% สาระหลัก ๆ ไม่ควรผิด พูดกับทำ ไม่ควรผิด ก็อย่าผิด ถ้าจะผิด ให้มันเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ

ตอนผมเป็น ผอ.กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง โยกย้ายข้าราชการ 15,000 คน ผมไม่เคยรับปากใครทันที ไม่ว่าจะเป็นผู้ใหญ่แค่ไหน ถ้าขอย้ายคนโน้นคนนี้ขอรับไปพิจารณาก่อน ขอดูหลักเกณฑ์ ผมแบ่งรับแบ่งสู้ตลอด ทำให้ได้ ก็ทำให้ ทำไม่ได้ก็คือทำไม่ได้ ผมอธิบายได้ว่าทำไมถึงทำไม่ได้ เพราะผมมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา เรื่องของศรัทธาอยู่ที่หลายเรื่อง ถ้าพูดกับทำตรงกัน ลูกน้องก็มีศรัทธา

สร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ ให้ลูกน้องกล้าเข้าหา

ลูกน้องบางคนทำงานดีมีปัญหาให้เราช่วย เช่น ลูกป่วย ต้องพาไปหาหมอสม่าเสมอ ควรอนุญาตให้ไปได้เลย แต่เวลาเขาอยู่ในที่ทำงานให้เขาทำงานเต็มที่ก็พอ นี่คือการเข้าถึง กลางใจลูกน้อง

ต้องสร้างศรัทธาและสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ ต้องสื่อสารกันได้ ลูกน้องมีความรู้สึกว่าจะเวลามีปัญหานายรับฟังเขา ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้อง ครอบคลุม เหมือนผมกับประชาชน ถ้าผมไปไหน ผมไม่ยิ้ม ไม่พูด



ผมไม่มีทางรู้เรื่องอะไรต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ แต่ถ้าผมไปแล้วชาวบ้านเข้ามาจูงมือผู้ว่าฯ บอกว่ารู้หรือไม่ เมื่อวานมีดีกันอยู่ตรงนี้ คนที่ตีเขาตายคือลูกผู้ใหญ่บ้าน ผมก็รู้ข้อมูลก่อนตำรวจนี่คือ สิ่งที่เราได้ ลูกน้องก็เหมือนกัน ถ้าเราเปิดโอกาสให้ลูกน้องกล้าคุยกับเรา เราจะได้อะไรเยอะมาก

สร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในองค์กร คือ

1. การเรียนรู้ร่วมกันหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงให้เรียนรู้จากทั้งข้างในและข้างนอก จากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) จากผู้รู้ จากลูกน้อง แล้วเอาสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ร่วมกันในการทำงาน

2. ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่าง สำนักงานที่ดินทุกแห่งจะมีงานบริการ รังวัด และการจัดที่ทำกิน แต่ในสำนักงานที่ดินไม่ได้เก่งทั้ง 3 เรื่อง บางสำนักงานเก่งเรื่องนี้ บางสำนักงานเก่งเรื่องนั้น ผมให้เอาที่เก่งๆ ออกมา เรียกว่า Best Practices ในทุกสำนักงาน ผมเอามาเขียนให้คนที่ทำเป็น ทำเก่งมาแล้วให้ฟัง เอาหน่วยฝึกอบรมไปบันทึกว่าทำอย่างไร แล้วผมบอกสำนักงานที่ดินทั่วประเทศว่า ถ้าคุณทำดีกว่านี้แล้วก็ไม่เป็นไร แต่ถ้ายังทำไม่ได้ก็ขอให้คุณช่วยทำให้ได้เท่านี้ได้หรือไม่ เพราะฉะนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ให้ทุกคนยอมรับอะไรใหม่ๆ เข้ามาเรียนรู้ร่วมกัน แล้วเอาของดีไปปฏิบัติ



3. การร่วมกันทำงานเป็นทีมไม่ใช่เก่งเดี่ยวโดยไม่ร่วมกับใครเลย

การคัดเลือกและพัฒนาผู้นำ

คุณสมบัติผู้นำทั้ง 5 ประการ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มข้อที่ 1-2-5 คือ ขยันทำงาน มีความสามารถในการเพิ่มพลังและรวมพลังจากคนอื่น มีใจถึงใจคือให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้อง สิ่งเหล่านี้เป็นบุคลิกของแต่ละคน ถ้าสังเกตดูจะรู้ว่าหัวหน้าคนไหนเป็นหัวหน้าที่เราคุยแล้วสบายใจ ผมคิดว่าเราสามารถฝึกได้ ฝึกตัวเองได้ คนที่ไม่อบอุ่นกับคนอื่น ลองฝึกตัวเอง มันฝึกกันได้

กลุ่มข้อที่ 3-4 คือ ความกล้าหาญในการตัดสินใจ และมีสมองมีปัญญาในการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ มักเกิดจากประสบการณ์ ถ้าสั่งสมประสบการณ์ทำงานมาก ก็จะกล้าตัดสินใจ เพราะรู้ว่าต้องตัดสินใจอย่างไรจึงจะถูกต้อง

วิธีพิจารณาคน เขาให้เอาคนที่มีบุคลิกภาพตามข้อ 1-2-5 เป็นผู้นำ แล้วมาฝึกเพิ่มเติมในข้อ 3-4 คุณเอาหลักการนี้ไปปฏิบัติ ถ้าคุณทำได้ 30% ก็น่าจะดีขึ้น



สรุป

การเป็นผู้นำหมายถึง การปรับวิธีการปฏิบัติตน เมื่อเป็นแล้วต้องปรับตัวเอง ก่อนเป็นผู้นำ การเติบโตเกิดจากความสำเร็จของตัวเอง แต่พอคุณเป็นผู้นำความสำเร็จเกิดจากการทำให้ลูกน้องและคนในทีมเติบโตจากผลงานของทีม ผู้นำต้องปรับวิธีปฏิบัติตน ความเป็นผู้นำจะไม่เกิด ถ้าคุณไม่เอาความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้และปรับตัวเอง ให้เข้า course อีก 20 ครั้งก็ไม่มีประโยชน์ ถ้าไม่เอาไปปรับวิธีปฏิบัติตน แล้วกลับไปสร้างทีมงาน สร้างค่านิยมลูกน้อง ทำตัวเป็นแบบอย่าง สร้างศรัทธา ความก้าวหน้าถึงจะเกิด

