

# ประสบการณ์นักปกครอง<sup>1</sup>

ปลัดกระทรวงมหาดไทย  
(ดร. พีรพล ไตรทศาวิทย์)

## บทนำ

สวัสดีครับท่านนักปกครอง  
ระดับสูงและท่านนักบริหารจาก  
ส่วนราชการต่างๆ

สมัยก่อนวิชาประสบการณ์  
นักปกครองมักเป็นวิชาที่สอน  
ลูกเล่น ลูกไม้ ซึ่งบางทีลูกไม้

นักปกครองก็ต้องนำมาใช้จริงด้วย แต่ตอนหลังวิชานี้จะถูกนำเอามา  
เป็นวิชาเอาตัวรอด เช่น บางแห่งอยู่ในพื้นที่ท่องเที่ยว ก็มาสอนวิธี  
ทำอะไรจึงจะอยู่ได้ในพื้นที่ โดยรับรองนายให้ Happy แล้วให้ลูกน้อง  
ทำงานแทน กลางคืนนอนดึกเช้าก็ตื่นสาย งานก็มอบให้ลูกน้องหมด



<sup>1</sup> เรียบเรียงจากการบรรยายหัวข้อ “ประสบการณ์นักปกครอง” ตามโครงการศึกษาอบรม  
หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ 52 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2551  
ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 5 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ.



ส่วนตนเองก็ไปรับรองนายต่อ สรุปลแล้วไม่ได้ทำงานอะไรเลย ไม่ดูงาน ดูแต่นาย รวมถึงสอนวิธีการเอาชนะใจนาย สมัยก่อนใช้วิธีการบรรยายแบบนี้ ก็มีบางท่านเท่านั้นที่เอาประสบการณ์จริงมาบรรยาย เช่น งานป่าไม้ งานที่ดินที่มีปัญหามาก เอามาเล่ากันโดยเฉพาะท่านที่รู้จักจริงเท่านั้น

ดังนั้น วันนี้จึงได้เน้นกับผู้อำนวยความสะดวกสถาบันดำรงราชานุภาพ ว่าวิชาประสบการณ์นักปกครอง ให้เลือกเอาผู้บรรยายที่มีผลงานเด่นๆ ที่ขึ้นชื่อและเป็นที่ยอมรับ จะเด่นด้านใดด้านหนึ่งก็ได้ แต่ว่าให้พูดชื่อและเป็นที่ยอมรับกันว่ามีฝีมือจริงๆ ในหมู่ผู้ว่าฯ ก็ยอมรับกันจริง ในหมู่นายอำเภอก็ยอมรับกันจริง ๆ ให้ได้อย่างนั้นถึงจะเรียกได้ว่ามีประสบการณ์ทางปกครอง ที่ต้องเน้นอย่างนั้นเพราะอยากให้คนที่เข้า นปส. จบไปแล้วได้อะไรดี ๆ

ปัญหาหลักของนักบริหารส่วนใหญ่คือ ไม่ฟังใคร เชื่อกันว่าตัวเองถูกเสมอ ถึงแม้ผู้ว่าฯ ด้วยกันหรือนายอำเภอด้วยกันจะมีความบ้า อยู่อย่างคือไม่ฟังใคร ซ้ำรู้ว่าซ้ำแน่ แต่ที่ว่าแน่นี้แน่จริงรีเปล่าไม่รู้ ต้องให้คนอื่นมาดูไม่ใช่ตัวเราเองบอก แต่ต้องให้คนอื่นประเมินเราดูว่า เขามีอะไรดี เขามีอะไรแจ่ม จุดอ่อนของฝ่ายปกครองก็อยู่ตรงนี้ เหมือนกับจุดอ่อนข้าราชการระดับหัวหน้าทั้งหลาย ต่างคนต่างไม่เลียนแบบคนอื่น คือ มีวิธีของตนเอง ถ้าวิจารณ์งานคนอื่นบอกว่าไม่เท่าไร แต่ถามว่าตนเองทำได้ไหม ตัวเองก็ทำไม่ได้แต่ไปดูงานของเขา แล้วบอกว่าไม่เท่าไร ดังนั้น เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยากจะให้ตระหนักถึง



วันนี้ NGO เขาถึงใช้คำว่า “การเรียนรู้ร่วมกัน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือการที่คนเิ่งกว่าเรียนรู้จากคนฉลาดกว่า หรือคนฉลาดแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน อย่างเ่งตลอดไป สำคัญอยู่ตรงนี้ ถ้าตัวเองคิดว่าตัวเองฉลาดก็จะเ่งตลอดไป คนอื่นก็จะพัฒนาไปเรื่อยๆ แต่ตนเองก็จะอยู่แค่นั้นเพราะคิดว่าตัวเองดีที่สุด การเรียนรู้จากการบรรยาย 4 – 5 เดือน ถ้าฟังน่าจะได้อะไรเยอะ ถ้าตั้งใจดูซึมจากวิทยากรทุกคน แต่ก็ไม่ใช่ วิทยากรทุกคนบรรยาย 3 ชั่วโมง ต้องรับเอาไปทั้ง 3 ชั่วโมง เพียงเรารับแค่ 1 ชั่วโมงซ่นๆ อีก 2 ชั่วโมงเราไม่รับไม่เห็นด้วยก็ไม่เป็นไร รับ 1/3 ชั่วโมง คือ ทุกๆ 3 ชั่วโมงรับได้ 1 ชั่วโมง ก็ได้รับความรู้ไปเยอะแล้วจากช่วงเวลา 4 เดือน



วันนี้จะใช้แต่กลยุทธ์อย่างเดียว ลูกไม้อย่างเดียวไม่ได้มันต้องรู้ตัวที่สำคัญที่สุดคือ ต้องรู้ **ต้องเริ่มมีความรู้** ไม่รู้ต้องเริ่มหาอะไรมาอ่าน อ่านทั้งเรื่องหลักเช่น นายอำเภอทำเรื่องเกษตร แต่ไม่มีความรู้เรื่องเกษตร เป็นนายอำเภอ เป็นผู้อำนวยการในพื้นที่ ไม่ต้องรู้ขนาดที่เกษตรควรรู้ แต่ต้องรู้ลักษณะที่นักบริหารควรรู้ ศัพท์ต่างๆ ที่เขาใช้กัน เกษตรชีวภาพ เกษตรปลอดสารพิษ พวกนี้ต่างกันอย่างไรก็ต้องรู้ ต้องเลือกให้ถูก เพราะเวลาพูดไม่ถูกแล้วมันอายเขา นี่คืองเรื่องแรก/กตึกาแรกที่อยากให้ทราบ



ผมเป็นผู้บรรยายหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของ ก.พ. ทุกรุ่น บรรยายที่สถาบันพระปกเกล้าทุกรุ่น การบรรยาย นปส. ของเรานี้มีความรู้สึกอยากยกระดับของเราให้ขึ้นมาเทียบกับเขาเหมือนกัน นบส. ของ ก.พ. นั้นมีรองอธิบดี ผอ. สำนัก เต็มไปหมด แต่ นปส. ของเราเป็นระดับนายอำเภออาวุโส ผอ. ส่วน หัวหน้ากลุ่ม ซึ่งถ้าพูดถึงระดับเราก็ต่ำกว่าเขา แต่เราพยายามจัดโดยให้สถาบันข้างนอกมาจัดเพื่อจะให้ยกระดับความรู้ ถึงระดับตำแหน่งของเราจะต่ำกว่าเขา แต่ความรู้ไม่ควรต่ำกว่า และที่ต่างกับเขาคือของเราจะเน้นเรื่องนักปกครอง เพราะเรามีนายอำเภอประมาณ 70 % ของรุ่น

เพราะฉะนั้น ความรู้ก็จะต่างไป เขาก็จะไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนแบบเราของเราต้องนำไปปฏิบัติกับประชาชนแต่ส่วนใหญ่แล้วของ ก.พ. จะอยู่ใน กรม สำนักหมดเลย เขารู้เรื่องนโยบายเรื่องการปฏิบัติบ้าง แต่ว่าของเราต้องรู้ทุกเรื่องของการไปทำงานกับชาวบ้านซึ่งมันต่างกันตรงนี้แหละ

## เรื่องการระงับความขัดแย้ง

การระงับความขัดแย้ง ผมเอาเรื่องสันติวิธีมาเป็นตัวอย่างของประสบการณ์นักปกครอง

เรื่องแรกคือ การระงับความขัดแย้งในพื้นที่ ในวันนี้คนที่ เป็น นายอำเภอ หรือ ผู้อำนวยการกอง อะไรก็แล้วแต่ก็ต้องเจอกับเรื่อง ความขัดแย้งในทีม/ที่ทำงาน อย่างในพื้นที่เกิดขึ้นทุกวัน นั่งอยู่ในพื้นที่อย่างน้อยที่สุดคือ ทะเลาะกันภายในหมู่บ้านและระหว่างหมู่บ้าน



นี่คือความขัดแย้งอย่างน้อย ถ้ามาก ๆ ก็ยกเป็นม็อบมาหาเรา ถ้าจำนวนน้อยก็ถือว่าเป็นม็อบเรื่องเล็กไม่ใช่เรื่องใหญ่ แต่ถ้ายกมา 800 - 1,000 คนก็ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่แล้ว

วันนี้ ได้แจกเอกสารที่ผมเขียนในตอนทีสหประชาชาติให้ทุนองค์กรพัฒนาเอกชนจัดสัมมนา และผมก็เป็นคนหนึ่งที่ต้องไปบรรยายเรื่องความขัดแย้งจากประสบการณ์ของผม ผมจึงได้เขียนเรื่องนี้ขึ้นมาในเรื่องของความขัดแย้งนี้มานั่งคิด ๆ ดูในอดีต มาจากหลายสาเหตุ คือ

1. ความไม่เข้าใจทั้ง 2 ฝ่ายเหมือนตาบอดคลำช้าง คลำคนละที่ พุดคนละเรื่อง แล้วพอจับเอามาเจอกันค่อย ๆ ค่อย ๆ เอาข้อเท็จจริง ค่อย ๆ ให้พอเข้าใจก็จบได้ ยกตัวอย่าง ตอนสมัยผมเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา วันหนึ่งเกิดน้ำท่วมใหญ่ที่อยุธยา ปี 2538 ผมได้รับมอบจากผู้ว่าฯ ให้รับผิดชอบแก้ปัญหา น้ำท่วมถนนเข้าเมือง แต่ต้นน้ำเข้าจากทางด้านย่านค้าขายใหญ่ซึ่งอยู่อีกด้านหนึ่งของเมืองแล้วไหลเข้าเมือง ปรากฏน้ำท่วมเมืองตลอดทางเข้าเมืองจากสะพาน พอลงจากสะพานก็ท่วมหมดเลยตลอดทางเข้าเมือง 2 - 3 กม. รถเล็กผ่านไม่ได้ต้องรถบรรทุกขนาดใหญ่ถึงจะผ่านได้ ทีแรกท่านผู้ว่าฯ ท่านก็ลุยของท่านไปปรากฏว่ารับไม่ไหวแล้วลุยไม่ชนะ น้ำก็ไหลเข้าเรื่อย ๆ เราสูบบอกจากถนนมันก็เข้าจากต้นทาง ถ้าเป็นอย่างนี้สู้ทั้งปีก็ไม่ไหว

รัฐมนตรีซึ่งเป็น ส.ส. อยุธยา มาตรวจ ท่านถามว่าน้ำท่วมอย่างนี้ตกลงใครเป็นคนดูแล ท่านผู้ว่าฯ ก็ตอบว่าเรื่องถนนมอบให้แขวงทาง เรื่องน้ำท่วมมอบให้ชลประทาน รัฐมนตรีก็ถามวนอยู่อย่างนี้และท่านผู้ว่าฯ ก็ตอบวนอยู่อย่างนี้ รัฐมนตรีเลยบอกว่า



“น้ำท่วมอย่างนี้รถเข้าเมืองไม่ได้ ทำอะไรไม่ได้เลย เอาอย่างนี้นะท่าน ผู้ว่าฯ มอบให้รองคนใดคนหนึ่ง รับผิดชอบจัดการแก้ไขปัญหาคมน และน้ำท่วมเข้าเมืองนี้” ท่านผู้ว่าฯ ก็อึก ๆ อัก ๆ จากนั้นท่านรัฐมนตรีเลยบอกว่า งั้นมอบให้รองพี่พลได้ไหม ท่านผู้ว่าฯ บอกว่า “งั้นก็ได้”

จากนั้นผมก็ได้เป็น  
เจ้าภาพ เรียกส่วนราชการต่าง ๆ  
มาประชุมแก้ปัญหาเป็นระยะเวลา  
2 เดือนเต็ม ๆ แต่พอไปได้  
เดือนกว่า ๆ ทำจะไม่ไหวแล้ว  
แบบนี้ ผมยืนอยู่บนสะพานเข้า  
เมือง ตอนเย็นวันหนึ่งประมาณ  
5 - 6 โมงเย็นเสร็จจากภารกิจ



ประจำวัน คือ วางกระสอบกันน้ำท่วมเรียบร้อยโดยใช้คนวันละ 400 คน  
ทุก ๆ วันทั้งทหาร ตำรวจ ประชาชน และผมมากำกับอยู่บนเกาะกลาง  
ถนน มีประชาชนกลุ่มหนึ่งลุยน้ำมาหาผม พอรู้ว่าผมเป็นรองผู้ว่าฯ  
ก็บอกว่า “ทำไมจังหวัดแย่งจริง ปล่อยให้ น้ำท่วมถึงขนาดนี้” ผมก็  
อารมณ์เสียเหมือนกันรู้สึกว่าคุณมาเดือนกว่าแล้วมันไม่ชนะ คิดในใจว่า  
ชาวบ้านเสียหายเยอะนะ จากการที่น้ำท่วมในครั้งนี่ ต้องทำใจเย็นแล้ว  
ค่อย ๆ ค่อย ๆ ค่อย ๆ



ผมก็เลยถามว่า “คุณรู้ไหมทำไมน้ำท่วม” ชาวบ้านตอบว่า “ก็จังหวัดไม่สั่งให้อุดทางน้ำเข้าทั้งหมดนี่” แล้วผมก็ถามว่า “คุณรู้ไหมน้ำท่วมอยู่ในเขตของใคร” เขาตอบว่า “เป็นเขตของเทศบาล” ผมถามว่าเขตเทศบาลใครเป็นคนดูแล เขาบอกว่า “นายกเทศมนตรี” แล้วเขาถามกลับว่า “ทำไมผู้ว่าฯ ไม่สั่งนายกฯ” ผมตอบว่า ผู้ว่าฯ สั่งนายกฯ ได้ แต่นายกฯ จะทำหรือไม่เป็นอีกเรื่อง แล้วผมก็บอกเขาให้เขาเข้าใจว่า ในเขตเทศบาลผู้ว่าฯ เข้าไปยุ่งย่ำไม่ได้ เพราะเป็นพื้นที่การพัฒนาของเขา ผู้ว่าฯ ได้แต่เพียงบอกว่า ตรงนี้นะ อย่างนี้ๆ นะ เมื่อเขารับปากว่าจะทำ

ผมค่อยๆ เล่าให้เขาฟังว่า จังหวัดกับเทศบาลคุยกันอย่างไร อะไรคุยได้บ้าง บอกเขาว่าน้ำท่วม ผู้ว่าฯ สั่งปลदनายกฯ ไม่ได้นะ ชาวบ้านบอกว่า “โถ้ยเป็นอย่างนั้นเลยหรอ” ผมบอกว่าใช่ ปลดไม่ได้ ผู้ว่าฯ จะปลदनายกฯ ข้อหาไว้ประสิทธิภาพไม่ได้ จะปลดได้ก็ในเรื่องของการทุจริต เรื่องความเสื่อมเสียต่อหน้าที่ เช่น การตั้งบ่อน การเปิดช่องเหล่านี้ปลดได้ แต่เรื่องของการไว้ประสิทธิภาพไม่ใช่เรื่องของผู้ว่าฯ แต่เป็นเรื่องของคุณ เพราะคุณเลือกเขามา พอเข้าใจแล้วก็จบได้

ทุกคนโทษผู้ว่าฯ หมด เราก็ค่อยๆ คุยให้เขาเข้าใจ พอพวกเขาเข้าใจแล้ว ถามว่าที่ว่าเข้าใจแล้วอีกเดือนหนึ่งข้างหน้าจะมีการเลือกตั้งนายกฯ ใหม่เข้าใจแล้วนะว่าต้องเลือกให้ดี ปรากฏว่าอีกเดือนกว่าเรื่องน้ำท่วมหายปัญหา ก็จบ สำหรับการเลือกตั้งปรากฏว่าคนในเมืองรู้สึกจะไม่เลือกนายกฯ คนนี้ แต่นายกฯ คนนี้เขารู้เขาก็ออกไปจ่ายเงินให้ครัวเรือนที่โดนน้ำท่วมบริเวณชานเมืองครบครัวละ



2,000 บาท เขาสารภาพผิดว่าพวกเขาบกร่องก็เลยมาจ่ายค่าเสียหายครบคร้วละ 2,000 บาท แล้วเขาก็ได้รับการเลือกตั้งกลับมาอีก นี่เป็นเรื่องที่ต้องปลงอนิจจัง

ในกรณีเดียวกันที่เราสู้มาเดือนกว่าเรานั่งคุยกันทุกเย็น รบกับน้ำ ต้องทำงานเหมือนมีสงคราม ผมขอพบทุกคนที่ได้รับมอบหมายงานตอนเย็นที่โรงแรมเพราะนัดประชุมที่อื่นไม่ได้ น้ำท่วมทุกที่ โดยพบกันที่โรงแรมกรุงศรีริเวอร์ที่น้ำไม่ท่วม เราคุยกันว่าไม่ไหวแล้วนะแบบนี้ เราอุดมมันเข้า เราสู่มันเข้า ไม่รู้เมื่อไหร่จะหาย ไม่รู้เมื่อไหร่จะเลิก

ผมบอกว่ารู้สาเหตุซึ่งมาจากแม่น้ำหลังอาคารร้านค้าย่านการค้าหลักของเมือง น้ำเข้าหลังร้านแล้วไหลออกหน้าร้านทั้งหมดเลย ถ้าเราอุดก็คือพวกเขาค้าขายไม่ได้ ถ้าปิดต้องปิดหน้าร้านทั้งหมดเลย ต้องทำผนังปิดหน้าร้านทั้งหมดเลยทำให้เขาค้าขายลำบาก ผมเลยบอกว่าต้องเอาแล้วละเป็นไงเป็นกัน คือที่แรกที่ไม่ทำเพราะว่าผู้ว่าฯ ท่านไปเดินดูปัญหา น้ำท่วมสักเดือนก่อนหน้าเพื่อแก้ปัญหาที่วัดโดยการกั้นผนัง แต่ถูกพระและประชาชนด่าไล่มา ท่านก็เลยขีดท่านไม่เอาอีกเลย พวกเราดูแล้วบอกว่าถ้าอย่างนี้ใช้คนวันละ 400 คน ทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้ก็สูญเปล่า ต้องคิดนอกกรอบว่าสู้เป็นสู้

ผมเรียกเอามวลชนทั้งหมดมาบอกว่า ขอเชิญแกนนำทั้งหมดที่ใหญ่ๆ ในย่านการค้าต้นเหตุของน้ำท่วมมาพบประมาณ 300 - 400 คน ไปเอามาให้หมด เอารถเอาเรือออกไปแจ่งให้มาพบกันที่โรงแรมเวลา 5 โมงเย็น เรียนท่านผู้ว่าฯ ว่าเย็นนี้นัดแกนนำทั้งหมด





ของย่านการค้าจะมาประชุม ท่านผู้ว่าฯ จุณถามว่าใครนัด ผมบอกว่า  
เป็นคนนัดเอง แล้วท่านบอกว่า “นัดมาทำไม นัดมาให้มาค่าเรา”  
ผมบอกว่าคุณก็ต้องยอมให้เขาค่าเพราะน้ำท่วมมาเดือนกว่าแล้ว  
เราทำอะไรไม่ได้เลยต้องยอมให้เขาค่า แต่ถ้าไม่พบกันเรื่องนี้ก็ไม่จบ  
อีก 3 เดือนก็ไม่จบ “คือผมไม่สนใจแล้วเพราะตอนนั้นผมนัดแล้ว  
ผมเป็นผู้จัดการตรงนี้” ท่านก็สะบัดเดินกลับไปด้วยความหงุดหงิด  
ท่านไม่อยากพบพวกนี้ เพราะท่านเคยโดนด่ามาก่อน **“ผมก็บอกว่าไม่  
เป็นไร ท่านไม่ต้องมาก็ได้ เดี่ยวผมจัดการเอง ผมจะคุยเอง”**

ปรากฏว่าพอ 5 โมงเย็นถึงเวลานัดผมก็นั่งลง เห็นผู้ว่าฯ  
เดินดุ่มๆ เข้ามา ท่านบอกว่า “ผมอยู่ไม่ได้เพราะเป็นเจ้าเมืองผมต้องมา”  
ผมบอกว่า “ไม่เป็นไรท่านนั่งเป็นประธานผมจัดการเองเดี๋ยวผมจะนำ  
อภิปรายเอง” เราค่อยๆ คุยกับชาวบ้านเหมือนเราเป็นชาวบ้าน  
เหมือนกัน บอกว่าต้นเหตุของน้ำมาจากย่านการค้าทางโน้น ที่เชิญ  
ท่านทั้งหลายเพื่อมาคุยถึงเรื่องนี้ว่ามันเสียหายหมดแล้ว ทั้งเมืองด้วย  
ทั้งบ้านด้วย คุยไปคุยมา 10 - 15 นาทีแรกเขาก็ลุกขึ้นมาอภิปรายกัน  
เสียงดังลั่น เหมือนเขาจะมาด่าเรา ก็ไม่เป็นไร ปล่อยให้เขาด่าไป  
ประมาณ 20 นาที

ต่อมาถามกลับมากว่าปัญหาเกิดอย่างนี้ ถ้าว่าวันนี้ถ้าจะ  
ให้น้ำหยุดต้องไปอุดหน้าบ้านท่าน จะทำกันอย่างไร ปรากฏว่าท่านกันอยู่  
2 ฝ่าย ฝ่ายพ่อค้าที่อยู่ในเมืองถูกท่วมและมาแล้วเดือนกว่า ลุกขึ้นมา  
อภิปรายกันเป็นแถว สุดท้าย 90 % บอกว่ายอม ตกลงถ้ามันจำเป็น  
ก็จำเป็นนะ วันนี้จะไม่ใช่แค่ท่านนะ ต่อไปจะไม่มีอะไรกิน เพราะ



รถขนส่งสินค้าเขาจะเข้ามาไม่ได้เลย รถขนเนื้อ ไข่ อาหารเข้าเมืองไม่ได้เลย สรุปส่วนใหญ่ยอมหมด ผมบอกว่าเอาละ 90% กว่ายอมเหลือบางท่านเท่านั้นที่ไม่ยอม ผมขอรับรอง เราจำเป็นต้องเริ่มคืนนี้แล้วอย่าให้เห็นพวกท่านที่ไม่ยอมพามวลชนเดินออกมา นะ เพราะว่าเราถือกติกาประชาธิปไตยแล้ว ในเมื่อ 90 % กว่ายอมแล้วผมลงมือแล้วนะคืนนี้

เมื่อเลิกประชุมไป รถบด รถตักทั้งหมด รวมทั้งรถขนดินพร้อมเดินตั้งแต่สองทุ่มไปเลย ขนดินไปกองๆ ไว้รอรถตัก ปรากฏว่าตักได้ถึงเที่ยงคืนก่อนตีหนึ่ง ผู้ว่าฯ โทรมาบอกว่าให้หยุด ผมถามกลับไปว่าทำไม ท่านบอกมีคนโทรมาว่าจะเอามือมาประท้วง เรื่องที่เราทำผนังตึกหน้าร้าน ผมบอกว่าหยุดไม่ได้แล้วมันลงไปหมดแล้วทั้งดิน/ผนังรถลงไปหมดแล้ว ผมถามว่าใครคุยกับท่าน ท่านบอกชื่อผมมาได้ไหม ท่านบอกชื่อมา ผมบอกว่าไม่เป็นไร ผมจัดการเอง ผมบอกแกนนำประชาชนว่าไปจัดการกันเองนะสุดท้ายเขาก็ไปเอาตัวมันมาจริงๆ ปรากฏไม่มีพวกเลย ตัวคนเดียวไปขู่ผู้ว่าฯ พวกนี้เสร็จภายในคืนเดียวอีก 7 วันเราสูบน้ำออกทั้งหมด ถนนเข้าเมือง 2 - 3 กม. แห่งหมด ถ้ามีวุ่นแต่กลัวก็แก้ปัญหาไม่จบ

เพราะวิธีสู้กับมือกับมวลชนต้องใจเย็นเอาเหตุผลเข้าไปพูดอย่าโววายใส่ แต่ถ้าถึงเวลาทุบโต๊ะก็ทุบโต๊ะ เพราะว่าเมื่อประเมินสถานการณ์ว่าส่วนใหญ่ร่วมกับเราแล้ว ที่เหลือส่วนน้อยก็ต้องทุบโต๊ะแล้ว ถ้าพวกนั้นออกมาก็เจอกัน เพราะส่วนใหญ่ร่วมกับเราแล้วนี่คือปรากฏการณ์ในการแก้ไขข้อขัดแย้ง



ตลอดชีวิตที่อยู่กระทรวงมหาดไทยผมมักจะถูกใช้ให้รับมอบตลอด เป็นนักปกครอง 9 มีหน้าที่รับมอบที่กระทรวง ทุกมอบจะต้องส่งมาเจรจากับผมก่อน จบหรือไม่จบก็แล้วแต่ เสร็จต้องใจเย็น บางทีนั่ง 3 ชั่วโมง บางทีทั้งวันก็ไม่จบ แต่ก็ไม่มีอารมณ์รุนแรงเกิดขึ้น แต่ก็มีผู้ว่าฯ หลายคนพอเจอมอบไม่ถึง 3 นาทีด่าใส่เลย ถ้าอย่างนี้ไม่มีเลิก ถึงแม้เป็นมอบที่แก้ได้ ถ้าด่าใส่แรงใส่ไม่มีจบ แม้กระทั่งมอบจัดตั้งเราก็ต้องใจเย็น



ผู้นำมอบอาชีพบางคนมานั่งเจรจากับผมที่กระทรวงสมัยนั้นเป็นมอบที่จัดตั้งมาจากต่างจังหวัดเรารู้อยู่แล้วว่าพวกนี้ไม่มีวันจบ แต่สิ่งที่เราต้องทำคือให้เขาจบด้วยเหตุผล เราไม่ชนะเขา แต่ก็ไม่ให้เขาชนะเรา ก็ยืนกันอยู่อย่างนี้ เมื่อเขามาเจรจาก็บอกให้หน่วยนั้นมารับหน่วยนี้มารับไปแก้ได้ไหม ชี้แจงด้วยเหตุผลจนผ่านไป 2 ชั่วโมงกว่าแกจนด้วยเหตุผลเราก็รับไปแก้ให้ทุกอย่าง และถามว่าแล้วที่เจรจากันทั้งหมดนี้ตกลงไหม เรายอมรับหมดแล้วละ แต่เรื่องเวลามีข้อจำกัดบ้างแกตอบด้วยประโยคที่ผู้นำมอบประเภทจัดตั้งใช้เหมือนกันหมดคือ “ฉันไม่มีอำนาจตัดสินใจ ขอกลับไปคุยกับคณะก่อน” เราก็รู้แล้วว่ามันไม่จบหรอก แต่อย่างน้อยที่สุดเมื่อมากระทรวงมหาดไทยแล้วไม่มีชนวนลูกลามต่อ “คุณกลับไปบอกว่าเรารับแก้ทั้งหมด มีเงื่อนไขอย่างนี้” จริงๆ ควรจะกลับบ้านได้แล้ว แต่เขาก็ขอกลับไปแบบแบ่งรับแบ่งสู้แบบนี้



เพราะฉะนั้น บางกลุ่มเมื่อมาแล้วไม่จบ มาเพื่อมาทำ Activity  
เดินทุกวัน มาเดินและก็มีกิจกรรมประกอบ เราก็ต้องเข้าใจไว้

**2. ไม่รู้ข้อเท็จจริง ไม่รู้ระเบียบ ไม่รู้วิธีดำเนินการ และได้**  
ข้อมูลที่ไม่จริง อันนี้ทำให้เกิดมีอบมากที่สุด มีคนไปบอกโดยที่ตนเอง  
ก็ไม่รู้หรือ บางทีมาหาผม 30 - 40 คน ผู้ว่าฯ ช่วยแก้ไขหน่อยบอกว่า  
พิพาทเรื่องที่ดินกัน เราถามว่าพิพาทกันถึงไหน เขาบอกถึงศาล  
ถามว่าฟ้องศาลแล้วเป็นไง ศาลพิพากษาว่าพวกฉันผิด เราก็ต้องอธิบายว่า  
ถ้าศาลพิพากษาให้คณะนี้แพ้แล้วก็คือจบ มีแต่อุทธรณ์ได้เท่านั้น  
แต่ผู้ว่าฯ แก้ไขไม่ได้ เขาบอกว่าทำไมผู้ว่าฯ แก้ไขไม่ได้ก็ในเมื่อนายกฯ  
ทักษิณบอกว่าผู้ว่าฯ แก้ได้ทุกเรื่องนี่ เราก็บอกว่ใช่ แต่ไม่ใช่เรื่องกับศาล  
เราก็ยกตัวอย่างง่ายๆ ว่า รัฐใหม่ป่า ผู้พิพากษาให้ผมติดคุกยังได้เลย  
ป้าร้องว่า อ้าว อย่างนั้นเขียนหรือ ผมบอกว่าถ้าวันนี้ผมทำอะไรผิดแล้ว  
มีคนฟ้องศาลๆ พิพากษาผม ให้ติดคุกยังได้เลย เรื่องของบ้านนั้นมี  
คำพิพากษาของศาลแล้ว ผมจะไปแก้ได้อย่างไร แต่กว่าจะอธิบาย  
ตรงนี้ให้แกเข้าใจได้ก็ใช้เวลาเป็นชั่วโมง แต่ในขณะเดียวกันเราก็รับจาก  
เขา ถ้าข้อมูลไปบอกว่าไม่จริง จะให้คนลงไปดูข้อมูลใหม่ว่าข้อมูลของ  
ท่านทั้งหลายที่ไปสู้กันมาในศาลถูกบิดเบือนเราจะเอาคนไปดูข้อมูลจริง  
อีกทีหนึ่ง ว่าจริงหรือเปล่า ถ้าจริงอาจเป็นประโยชน์ในชั้นอุทธรณ์  
อย่างนี้ก็ยุติได้

คือเราไม่ได้ปฏิเสธเขาซะทีเดียว มีอบทุกมีอบอย่าตัดเยื่อตัดใย  
ถ้าคุณตัดเยื่อตัดใยกับมีอบนี้โดยปฏิเสธเลย วันหนึ่งเขาจะมาสร้าง  
ความเดือดร้อนให้กับคุณ ในฐานะที่เป็นนายอำเภอ ที่สกลนครมีมีอบ



ผศ.เก่าที่เรียกว่าผู้ร่วมพัฒนาชาติไทยเขามีปัญหาเรื่องที่ดินอยู่พอสมควร เราแก้ไขเขาไม่ได้ ปัญหายืดเยื้อมาก มาพบทีไรก็ให้พบจะคุย 2 ชั่วโมง ก็ให้คุย ไปเยี่ยมเขาก็ไปเยี่ยม อย่างน้อยให้เขาเห็นว่าเรามีน้ำใจ เราไม่ได้รับผิดชอบเรื่องเขา แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงเกษตรฯ ที่จะต้องแก้

ในฐานะผู้ว่าฯ ต้องเตรียมใจไว้แล้วว่า ทางจังหวัดจะแก้ไขให้คุณไม่จบ ถ้าคุณทำให้เขาเข้าใจตรงนี้เราก็ไม่เดือดร้อน วันไหนที่เขาจะเข้ากระทรวงเกษตรฯ หรือก้อมีอบ จะชนกันไปหลายคน เขาจะมาบอกผู้ว่าฯ ก่อน พวกผมจะไปแล้วนะผู้ว่าฯ ผมก็บอกว่าไม่เป็นไรผมจะส่งเจ้าหน้าที่ไปด้วย ไปอำนวยความสะดวกอย่าสร้างความวุ่นวายก็แล้วกัน ไม่มีอะไรเรากับเขาก็มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน วันไหนก็ตามที่เขาจะไปจัดมีอบเขาจะมาบอกล่วงหน้าแล้วเราก็บอกว่าเอาเลยไม่เป็นไรที่ศาลากลางก็ได้ ห้องน้ำห้องส้วมมีให้เรียบร้อย ถ้าเกิดจำเป็นจะต้องให้ผมลงไปคุย ผมก็ลงไป พอถึงเวลาเลิกก็ OK ก็เข้าใจกัน จบ

เพราะฉะนั้น ถ้าเราทำอย่างนี้เราจะไม่มีปัญหากับมีอบ ไม่ใส่อารมณ์ต่อกัน บางเรื่องเขาแก้ไขไม่ได้ เราก็แก้ไขไม่ได้ ใส่อารมณ์ไปก็ไม่ดีประโยชน์ ค่อยๆ คุยกันดีกว่า ดังนั้นเรื่องไม่รู้ข้อเท็จจริงไม่รู้รายละเอียด อย่างบางเรื่อง เช่น เรื่องกองทุนฟื้นฟู เกิดทุกปี แล้วเขาก็จะมาบอกว่าวันนี้ต้องแสดงผล ถึงเวลาแสดงก็ต้องออกมาหน้าศาลากลาง แล้วก็ขอเชิญท่านผู้ว่าฯ ไปพูดคุยกับชาวบ้าน ผมก็ลงไป เขาปรบมือให้เรากราวใหญ่ เขาบอกว่าผู้ว่าฯ ให้เกียรติเขา เพราะที่จริงนั้นเป็นเรื่องของเกษตรฯ ไม่ใช่ผู้ว่าฯ



มีมือบเดียวที่เราต้องเตรียมตัว คือ มือบที่จะชนคนเข้าเพื่อ  
สมทบการก่อการใน กทม. เราจำเป็นต้องหาทางเบี่ยงเบนเขา ไม่ให้  
เข้าไปก่อความวุ่นวายได้ เราก็คงรู้ว่ามือบพวกนี้ไม่มีทางออก คือเรา  
พยายามทุกรูปแบบ ขอร้อง เกรงใจ ส่งแกนนำ ส่งคนคุ้นเคยเข้าไป  
พูดจากับเขาดี ๆ พยายามดึงมวลชนออกให้เข้าไปได้น้อยที่สุด แต่  
สุดท้ายก็ต้องพลิกกฎหมายทุกรูปแบบ ชะลอเขาให้ได้ คือ พยายามจะ  
ให้เขาไปไม่ได้ มีอยู่ครั้งหนึ่งเราสกัดได้แล้วเขาก็ไปร้องทุกข์กับตำรวจ  
ฟ้องว่าเราไปละเมิดสิทธิของเขา พอดีนายอำเภอมาบอกว่าเขาแจ้ง  
ความพวกผมแล้ว ผมบอกว่าไม่เป็นไร ทำ ๆ ไปก่อนเดี๋ยวไปคุยกับ  
อัยการให้ สุดท้ายอัยการก็สั่งไม่ฟ้อง ในฐานะที่เป็นผู้ว่าฯ นายอำเภอ  
ถ้าปลัดอำเภอเราทำหน้าที่แล้วถูกแจ้งความ เราต้องช่วย **เราส่งอะไรไป  
เราต้องรับผิดชอบ อันนี้คือความเป็นผู้นำ**

ผมสั่งให้คนร้อยถอนตลาดบ้านนาจังหวัดนครนายก  
ชาวบ้านประมาณ 800 - 900 คน อยู่กันมา 20 ปี ผมสั่งให้ร้อยทั้งหมด  
800 - 900 รายและหาที่อยู่ใหม่ เพราะได้ขยายถนนเล็กเป็นถนน  
ใหญ่ข้างละ 3 เลนแล้ว จะลงถนนไปขายอีกไม่ได้ ชาวบ้านก็ไม่ยอม  
ต้องเจรจากันหลายรอบ นายกเทศมนตรีมาขออย่ารื้อเลย ผมบอก  
นายกฯ อย่าเล่นเลยนี่มันผิดกฎหมายทางหลวง สักพักประธานสาขาพรรค  
มาอีกเป็นพรรคเก่ารัฐบาลสมัยก่อนโน้น ไปรับปากชาวบ้านมาอีก  
พยายามจะพบกับผม ผมก็ไม่พบ แต่กลับไปอ้างกับชาวบ้านว่าเคลียร์  
กับผมเรียบร้อยแล้ว ที่เขาจะออกไปก็กลับมาลงถนนอีก นายอำเภอก็  
ตกใจโทรมาหาผม นายอำเภอตอนนี้เป็นรองผู้ว่าฯ แล้ว ถามผมว่า



ท่านเคลียร์กับประธานสาขาพรรคแล้วหรือ ผมบอกว่ายัง ให้เอารถออกไปประกาศใหม่ เหมือนเดิม วันนี้ไหนๆ ลงมาแล้วก็ให้ขายต่อ แต่พุงนี้ไม่ได้ เห็นแล้วจับเลย

สุดท้ายต้องไปเพราะเราจัดที่ให้แล้วแต่ไม่ยอม อาศัยกฎหมายเอาใครมาพูดผมก็ไม่ยอม สุดท้ายจบไม่กล้าก้อมือบ เพราะผมกับนายอำเภอยืนเครื่องอยู่ บางเรื่องที่ผิดกฎหมายเราก็ไม่ยอม เจริญก็แล้วอะไรก็แล้ว

ผมไปรื้อหลายเรื่องที่นครนายก ร้านค้าที่หน้าน้ำตกสาริกาที่ทำให้มีสภาพเหมือนศูนย์อพยพฯ เวลาเดินเข้าน้ำตกร้านค้าสองข้างทางบีบให้เรามีทางเดินที่แคบมาก จนกระทั่งผมไปเห็น ก็คิดว่าทำไมเป็นอย่างนี้ แต่เขาก็อยู่กันมาตลอดโดยไม่มีใครกล้าแตะเราประชุมกันที่จังหวัด บอกทุกคนว่าควรแก้แล้ว ใครต่อใครมาเห็นก็ขายหน้า ต้องเดินผ่านสลัม 2 ข้างระหว่างร้านขายของ ได้เชิญผู้ค้ามาเจรจาเราจัดที่ให้เขาถัดไปนิดเดียวโดยการท่องเที่ยวมาช่วยจัดเป็นโซน บอกว่าขอรื้อต้องไปนะ เราอยากพัฒนาภูมิทัศน์แถวน้ำตก ให้เวลา 2 เดือนขอให้ไป

ระหว่างนั้นผมก็เจรจากับแกนนำก่อน ทั้ง ส.ส. ส.จ. ผู้การฯ นายกเทศมนตรี เรียกมาประชุมด้วยกัน ผมบอกว่าผมมาทำให้บ้านคุณนะ ไม่ใช่บ้านผม แล้วที่พวกคุณเห็นน้ำมันสวดยหรือ ทุกคนเงิบยอมรับแต่ไม่มีใครอยากเป็นผู้ร้าย ผมบอกว่าเอาอย่างนี้ดีกว่า ไม่ต้องเอาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ร้ายแต่เป็นผู้ร้ายพร้อมกันเลย พวกแกนนำ 5 - 6 คน



เป็นผู้ร้ายพร้อมกันเลย เครื่องจักรที่จะเข้าไปรื้อจะใช้ของ อบจ. ผู้การฯ นายกฯ ส.ส. ไปกับผมทั้งหมด ประชุมกับพ่อค้าตลาดสด พอถึงอาทิตย์สุดท้ายก็ส่งสัญญาว่าจะลุยนะ ระหว่างนั้นร้านค้าที่ไม่ดีก็ก็จะค่อยๆ ททยอยออก แต่ก็ยังมีเหลือที่ตั้งหลักจังก้าอยู่ไม่ยอม จึงเรียกมาคุยครั้งสุดท้ายบอกว่า ณ วันที่กำหนดให้ออกถ้าพวกผมไป ใครยังไม่ออก เครื่องจักรผมพร้อมจะรื้อเลยนะ พอถึงวันนั้นผมเอาแกนที่เป็นผู้ร้ายนี้แหละ ตำรวจ นายก อบจ. นายกเทศมนตรี มาพร้อมกันหมด พอถึงเวลาเราประกาศตรงหน้า ขอให้ทั้งหมดที่ยังไม่ออกๆ ให้หมด ให้เวลาครึ่งชั่วโมงให้เวลาท่านเก็บของเท่าที่จำเป็น รถเราพร้อมที่จะเข้ารื้อแล้วรถจอดจังก้าอยู่ สุดท้ายไปหมด

การรับมือบขรละมุนละม่อม แต่อย่างที่ผมบอกแล้วว่า ถ้าจุดสุดท้ายไม่ยอมต้องทุบโต๊ะ ต้องบุกเป็นบุก และไม่ต้องกลัวผู้เป็นคู่เพื่อความถูกต้องของบ้านเมือง เพราะบางเรื่องปล่อยไปไม่ได้

**3. เหตุเกิดทั้งที่ผู้รู้เข้าใจในข้อมูล** แต่เนื่องจากฝ่ายที่กอม็อบเป็นผู้เสียหายประโยชน์ ก็คือกรณีที่ผมเล่าไปแล้ว รู้ทั้งรู้ว่ามันสร้างความเสียหายให้กับบ้านเมือง ทำความเสียหายให้แหล่งท่องเที่ยวแต่ก็ยืนหยัดที่จะอยู่ เพราะเสียหายประโยชน์ทั้งๆ ที่ที่ใหม่นี้อยู่ใกล้ๆ และททท. ทำให้ใหม่ทั้งหมด ลงทุนไปประมาณ 10 ล้านบาท เป็นที่ที่บรรยากาศสวยกว่าข้างล่างมากเลย ไม่ยอมขึ้นทั้งๆ ข้างล่างเป็นสลัมแต่ข้างล่างที่จะมากกว่า แต่ละร้านจะยึดพื้นที่ได้มากกว่า





**4. เกิดจากการแย่งแยงของผู้อยู่เบื้องหลัง ผู้มีบารมี ผู้มีอิทธิพล**  
 เรื่องนี้จะเกิดบ่อย ถ้าพวกเราที่แข็งๆ หน่อยไม่ยอมโอนอ่อนผ่อนตามให้กับผู้มีอิทธิพล ก็จะมีผู้มายุตลอดเพื่อให้มีปัญหากับเรา ที่นครสวรรค์ ผมไปมีปัญหากับผู้มีบทบาทสูงในพื้นที่ เขาเอามหาวิทยาลัยมหิดลลงไปอยู่ในบึงสาธารณะแล้วน้ำท่วม ผู้ว่าฯ เก่าๆ ยอมกันหมด ไม่มีใครว่าอะไรกันเลย ไม่ขัด กลัวเกรงเขา สร้างตึกลงไปในบึงเสนาถ โดยไม่ได้ขออนุญาต ซึ่งเป็นบึงสาธารณะ และเป็นที่ย่อมแม่น้ำ 2 สาย มาลงตรงนี้

ตอนผมไปตระเวนดู บนกำแพงอาคารชั้นล่างน้ำท่วมขึ้นมา 1.60 เมตร มันท่วมคนเตี้ยๆ แล้ว ผมถามว่าเหตุการณ์นี้ทำอย่างไร ตอนหน้าน้ำท่วมเขาบอกว่ามหาวิทยาลัยต้องปิดกว่า 1 เดือนผมบอกว่าที่มาตั้งมหาวิทยาลัยในนี้คิดถูกแล้วหรือ น้ำท่วม 1.60 เมตรจนถึงกับต้องปิดเรียนกว่า 1 เดือน และเด็กต้องย้ายไปเรียนที่อื่น ชั้นล่างและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ติดตั้งอยู่ชั้นล่างก็ใช้ไม่ได้ ซึ่งไม่ได้ท่วมทุกปีแต่จะท่วมใหญ่ 2-3 ปีครั้ง ที่นี้เหมาะแล้วหรือที่จะสร้าง

ปรากฏว่าผู้ยิ่งใหญ่ที่เป็นผู้ผลักดันให้มาอยู่ในนั้นไม่ยอมย้าย เพราะมีข่าวว่าเขามีผลประโยชน์อยู่รอบด้าน ส่วนมหาวิทยาลัยก็เป็นไปกับเขาด้วย แม้แต่ผู้บริหารก็บอกว่าแล้วแต่ท่านผู้ยิ่งใหญ่ถ้าท่านบอกให้ย้ายก็ย้าย ผมไม่เคยเห็นผู้บริหารแบบนี้ ที่ผมว่าควรย้ายไปที่ใหม่บนเชิงเขาซึ่งเป็นที่ทหาร ผมไปเจรจากับผู้บัญชาการของทหารในพื้นที่จนเขายอมแล้วเขาบอกว่าเข้าใจ เพราะเขาอยู่มาก่อนและยังบอกว่า



มหาวิทยาลัยไม่น่ามาสร้างในบึง เขาขอมสละที่ให้ 500 ไร่ ที่เชิงเขาในเขตที่ดินทหาร นครสวรรค์เป็นที่ทหาร 70 % ซึ่งมากกว่าครึ่งเมืองพอเจรจากันเสร็จผมทำหนังสือถึงเขาๆ ก็ผ่านเข้า ทบ. ระหว่างที่ผู้ใหญ่ท่านหนึ่งของมหาวิทยาลัยไปคุยที่กับผม พอใจ มีทางรถไฟจากกรุงเทพฯ ผ่านตรงนี้พอดี นักศึกษาที่มาจาก กทม. ก็เข้ามาได้สะดวกพอใจหมดเลย พอกลับไปมหาวิทยาลัยก็แจ้งกลับมาว่าผู้ใหญ่บอกว่ารอผู้ยิ่งใหญ่ก่อน ถ้าเขาบอกไม่ให้ย้ายก็ย้ายไม่ได้ เราเจอคนประเภทนี้แล้ว

สุดท้ายผมทนไม่ได้ เนื่องจากเขาจะให้ผู้ว่าฯ ของบทำนังกั้นรอบมหาวิทยาลัย เหมือนป้อมคูเมืองกรีกโบราณ เมืองโรมันทำเป็นป้อมใหญ่ เอามหาวิทยาลัยตั้งกลางป้อม เรบอกทำได้อย่างไร ถ้าป้อมนี้ไม่แข็งแรงเวลาน้ำไหลแรงๆ ก็พัง เขาจะขอให้ผู้ว่าฯ ของบภัยพิบัติ 30 ล้านบาท สร้างป้อมล้อมมหาวิทยาลัยซึ่งขณะนั้นมีตึกเดียว แต่ในอนาคตจะมี 10 กว่าตึก เรารู้แล้วว่าคงไม่รอด ผมหรือ ส.ส. ฝ่ายไทยรักไทยซึ่งมีหลายคนอยู่ในพื้นที่ พวกนั้นเกรงใจผู้ยิ่งใหญ่พอสมควร

สุดท้ายบอกว่าเอาอย่างนี้ท่านนายกรัฐมนตรีจะมาทัวร์นกขมิ้น จังหวัดผมเป็นจังหวัดแรก ส.ส. ก็บอกว่าท่านผู้ว่าฯ ให้ท่านเก็บข้อมูลไว้เต็มเหนี่ยวเลยนะ แล้วเสนอต่อหน้าท่านนายกฯ ที่นี้เลยว่าปัญหาเรื่องนี้เป็นอย่างนี้ผมเอานักวิชาการมาจาก กทม. มาวิจัยเรื่องน้ำ ซึ่งรู้เรื่องดี พร้อมภาพถ่ายทางอากาศ เมื่อ Present เสร็จ ท่านบอกว่าอย่างนี้สร้างไม่ได้มั้ง โครงสร้างถาวรไหนก็ไม่ควรอยู่ ย้ายออกเถอะ



อาคารสถานที่ราชการที่อยู่ในพื้นที่เขตนี้ที่ผลักดันลงไปก่อนหน้านี้ มีค่ายลูกเสือน้ำก็ท่วม โรงเรียนกีฬา น้ำก็ท่วม แต่ก่อนโยธาธิการ จังหวัดเคยสร้างอยู่ในบึง แต่สุดท้ายก็ย้ายไปอยู่บนศาลากลาง บอกว่าไม่เอาแล้วไม่อยู่แล้ว ในบ้านเมืองเรามีหลายพื้นที่ยังเป็นแบบนี้

นั่นแหละตั้งแต่วันที่ผมชี้แจงเสร็จ ศัตรูเริ่มเล่นผมตั้งแต่นั้นเลย แต่สุดท้ายผมก็สู้จนมีมติ ครม. ยกเลิกมหาวิทยาลัยตรงนั้น ต้องเข้า 2 รอบ รอบที่ 1 เข้าแล้วเขาไม่ยอม พยายามทบทวนอีกครั้งหนึ่ง ตอนที่ผมย้ายออกมาแล้วมี ครม. สัญจรไปนครสวรรค์ เขายกเรื่องนี้ใหม่ กระทรวงทรัพยากรฯ บอกว่าที่นี่เป็นที่รวมแม่น้ำ 2 สาย มหาวิทยาลัยอยู่ไม่ได้หรอก เท่ากับตอกตะปูปิดฝาโลง การสู้ในครั้งนี้ผ่านผู้ว่าฯ มา 4 คน แต่คนอื่นเขาไม่อยากจะลงลำบาก จนมาเจอผมคนที่ 4 พอผมทำเสร็จผู้ว่าฯ เก่ามาจับมือผมบอกว่าดีใจด้วยที่ทำสำเร็จ ผมก็ถามกลับว่าทำไมพี่ปล่อยมาอย่างนี้ ถ้าพี่สู้มาตั้งแต่ต้นมันคงไม่มาถึงผม ท่านบอกเออเอ็งแน่วะ นี่คือบางเรื่อง

ผมว่าถ้าข้าราชการมือแบบนี้บ้าง ถึงจะไม่ได้ 100 % ก็ยังดีอะไรที่มันเลวๆ ชั่วๆ ผมไม่ปล่อยผ่านไป ถึงแม้ว่าจะสู้ไม่ได้ 100 % แต่ช่วยกันสู้แค่ 60 - 70 % ผมว่าบ้านเมืองคงจะดีกว่านี้ ไม่อย่างนั้นคนชั่วเต็มเมือง ผมเป็นอธิบดี เป็นรองปลัด หรือเป็นรองอธิบดี หรือเป็นผู้ว่าฯ ยังไงก็แล้วแต่สิ่งหนึ่งที่ไม่ยอมจริงคือเรื่องไหนที่มันขัดหูขัดตา ผมยอมไม่ได้จริงๆ มันเกินเลยแล้ว เกินเขตที่เราทำได้ คุณจะให้ใหญ่มาจากไหนผมก็ไม่ยอม ชนกับบัสคันใหญ่ๆ ก็ต้องชน



เพราะฉะนั้น หลักการสำหรับนักปกครองหนึ่ง คือ จุดยืน ต้องมี ต้องหาหลักยืน หลักที่ต้องเข้าใจ 3 หลักก่อน คือ

(1) **เงินทองไม่ใช่เรื่องเป้าหมายหลัก** ในการทำหน้าที่ของเรา ทุกคนอยากรวยทั้งนั้น แต่เงินต้องมาทีหลัง ความถูกต้อง หลักการต้องมาก่อน ถ้าใครคิดแต่เรื่องเงินก็มักจะเลือกที่อยู่ที่เจริญหน่อย พื้นที่ใหญ่แต่ยากจนก็ไม่อยากไป วังหนี เลือกแต่พื้นที่ชายทะเล หรือ จังหวัดใหญ่ที่เจริญอย่างเช่น ชลบุรี ศรีราชา สมุทรปราการ ขอนแก่น นครราชสีมา เป็นต้น ถ้าพวกที่คิดแต่เงินก็จะเลือกเฉพาะพื้นที่อย่างนี้ เพราะฉะนั้น นักปกครองหรือนักบริหารใดๆ ก็แล้วแต่ควรเอาเรื่องเงินไว้ทีหลังดีกว่า

(2) **เกียรติและศักดิ์ศรีต้องมาก่อน** ชื่อเสียง เกียรติ ศักดิ์ศรี ต้องมาก่อน อย่าให้คนเขาพูดได้ว่า นาย ก. มีหาเงินบ้าง ปล้้าลูกน้องบ้าง ชื่อเสียงละหมด อย่างน้อยพยายามอยู่ในวงชื่อเสียงกลางๆ ที่คนไม่มองในแง่ลบหรือแง่บวก ผมว่าคนเราทุกอาชีพเหมือนกันหมด เมื่อเป็นนักบริหารแล้วตัวนี้สำคัญมาก ตัวนี้เริ่มสะท้อนกลับมาที่ลูกผมแล้ว สิ่งที่ผมตั้งใจ คือ ลูกทุกคน อยู่คนละวงการ คนหนึ่งเป็นนักกฎหมาย คนหนึ่งทำรัฐวิสาหกิจ คนหนึ่งจะไปด้านการทูต ลูกกลับมาบอกว่ามีคนพูดถึงพ่อในทางที่ดีบ้าง พ่อชื่อเสียงดีบ้าง พ่อเพื่อนรู้จักและพูดผ่านมาบ้าง

ผมภูมิใจที่ไม่ทำให้ลูกเสียหน้า เราอยู่ได้มาถึงตรงนี้ คือ สภาพัฒนาฯ สำนักบฯ และหน่วยงานอื่นที่เคยร่วมงานมาเขายอมรับ



เราตรงนี้ จุดสำคัญคือ ไม่มีใครที่ดีที่สุด 100 % ทำอย่างไรให้มีดีสัก 80 % ถ้าใครเก่งจริงก็ 90 % เพราะคนดีที่สุดนั้นไม่มี อยู่ไม่ได้ในวงราชการ คนดี 100 % อยู่ราชการไม่ได้ ถ้าทุกอย่างต้องเดินตามระบบระเบียบ เป๊ะ ๆ ไม่มีใครเอาด้วย

(3) **น้ำใจ** ถ้าคุณอยู่ที่ดีแล้วไม่มีน้ำใจ ใคร ๆ เขาก็มอง เราจะทำอย่างไร ผมเคยเป็นอธิบดีกรมที่ดินโดยไม่เคยรับราชการ ในกรมที่ดินมาก่อน ผมบอกเขาว่าให้บริการประชาชนให้ดี และทำอะไรแต่พอควร ควรรู้ว่าความพอควรมันอยู่ตรงไหน ใครก็ตาม ทำเกินควรผมไม่เสียดายนะ คนแต่ละคนพอควรไม่เท่ากัน ถ้าคุณถูกร้อง แบบมีมูลแสดงว่าคุณไม่พอควรแล้ว

ผมทราบว่าหมู่บ้านจัดสรรเขามักจ้างเจ้าหน้าที่รังวัด ทำงานพิเศษโดยให้ไปรังวัดแบ่งแปลงให้เพื่อไม่ให้มีปัญหาในเรื่องทำที่ดิน ปรากฏว่าไปเรียกเขาเกินควร เขาก็ร้องมาแปลว่าไม่พอควรแล้ว เพราะว่าสิ่งที่พอควรคือสิ่งที่บริษัทใส่ไว้ในต้นทุนของเขาว่าเขารับได้แค่นี้ แต่ไปเรียกเขาเพิ่ม เขาร้องมาผมก็ต้องย้ายจากซานเมืองออกไปไกลเลย ทั้ง ๆ ที่คนนี้เส้นใหญ่มาก เป็นที่รู้จักกันในหมู่เจ้าพนักงานที่ดินทั่วประเทศ ว่าเส้นใหญ่มาก แต่ก็ต้องทำ แล้วเส้นเขาก็มาหาเราจริงๆ 2 รายเลย ผมอธิบายให้ฟัง สุดท้ายถอยหมด ผมบอกจะให้ผมสอบวินัยใหม่ ผู้ร้องคือบริษัทใหญ่ ๆ ระดับชาติทั้งนั้น พร้อมบันทึกปากคำไว้ กับผม ถ้าผมตั้งกรรมการสอบต่อไปอาจมีมูลถึงออกนะ Back ทั้งสองคน ก็อ้อมยอมให้ย้าย ขออย่างเดียวอย่าสอบวินัย การย้ายของผมทำให้ทั่วประเทศ



เข้าใจตรงกันว่า คนที่มีเส้นมากที่สุดถูกย้ายแล้ว เพราะฉะนั้น คนอื่นก็ขอให้เบาใจได้แล้ว ผมเองก็ต้องวางตัวแบบพอเพียง ให้เขาเห็น ทำเพียงแค่ว่าสามารถแสดงน้ำใจเวลากระทรวงหรือหน่วยงานอื่นบอกบุญมา ทำงานส่วนรวมและงานกุศล ซึ่งการทำเพียงแค่นี้ลูกน้องก็สบายตัวมากพอแล้ว

เมื่อผมมีการดำเนินการที่ขัดผลประโยชน์กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จะมีการยุบยง ประเด็นอยู่ที่การยุบยง เหมือนกรณีที่ผมจะเอามหาวิทยาลัยมหิดลออกจากบึงสาธารณะ ทำอะไรก็แล้วแต่เขาจะยุบยงตลอดเลย

วันหนึ่งท่านคงจำได้ มีคดีการพนันมือทองหน้ากลางตลาด ตอนเช้านายอำเภอโทรเข้ามาบอกว่าเมื่อเช้ามีการพนันมือในพื้นที่ตอนตีห้ากว่า ตำรวจนึกว่าเป็นเรื่องการทะเลาะวิวาทไม่ได้รายงาน โชคดีนายอำเภอไหวทันไปตรวจสอบพบเป็นการทวงหนี้มันเข้าข่ายผู้มีอิทธิพล เป็นคดีอุกฉกรรจ์ต้องรายงานผู้ว่าฯ และผู้บังคับการฯ ด่วน

นายอำเภอรีบโทรแจ้งผมเพราะผมกับนายอำเภอ มีกติกากันว่าอย่าให้ผมรู้เรื่องจากสื่อก่อนนายอำเภอ ไม่อย่างนั้นนายอำเภอมีปัญหาแน่ แปลว่าข่าวสารในพื้นที่คุณต้องไว **คุณต้องวางสาย เครือข่ายข่าวสาร** ถ้าคนในพื้นที่โทรหาผมก่อน ไม่โทรหานายอำเภอแปลว่านายอำเภอปิดโทรศัพท์ ลูกน้องนายอำเภอปิดโทรศัพท์ ไม่มีข่าวอย่างนี้แล้วไหวหรือ อย่างนี้เป็นนายอำเภอได้อย่างไรขนาดผมเป็นผู้ว่าฯ แล้วคนของคุณโทรหาผม แต่ไม่รู้จะไปที่นายอำเภอหรือว่าร้องนายอำเภอแล้วไม่เอาเรื่อง



เหมือนกันถ้าผู้ว่าฯ ไม่เอาเรื่องเขาก็มาร้องที่ทำเนียบ วันนี้ถึงต้องมี KPI มาวัดว่าวันนี้ที่ทำเนียบมาร้องเท่าไร กระทรวงมหาดไทยมาร้องเท่าไร ลดลงไหม ถ้าจะลดลงที่นี้ ก็ต้องไปเพิ่มที่จังหวัด มันถึงจะหยุด แปลว่าชาวบ้านร้องที่จังหวัด ๆ รับเป็นธุระให้ แล้วการเป็นผู้ว่า CEO เขาให้ผู้ว่าฯ ย้ายนายอำเภอได้ทั้งจังหวัด

กลับมาที่คดีพันมือต่อ ก่อนที่ผมจะกินข้าวต้มมีโทรศัพท์เข้ามาบอกว่าท่านนายกรัฐมนตรียะขอพูดสายด้วย ท่านบอกผู้ว่าฯ รู้ไหมเมื่อเช้ามีการพันมือกันในพื้นที่ ผมก็บอกว่าทราบและเล่าให้ท่านฟังต่อ ท่านถามว่าได้ข่าวว่ามีนายตำรวจเกี่ยวข้องกับชายใช้ไหม ผมบอกไม่ใช่ตำรวจแต่เป็นภรรยาบ่อยตำรวจ แต่มันก็เกี่ยวกับตำรวจแหละ แล้วเราบอกว่า เราเฝ้าคนพันอยู่ครบปาย ๆ เราจะจับท่านรอฟังแล้วกัน พอปาย 3 โมงเราจับเพราะเรารอหลักฐานบางชิ้นเท่านั้นแหละ จับเสร็จแถลงข่าวเลย

ผมถามว่าท่านนายกฯ จะ Happy ใหมกับผู้ว่า CEO ท่านบอกว่าผมมอบอำนาจให้ มอบงบประมาณให้ แต่สิ่งที่ต้องการคือถามอะไรแล้วผู้ว่าฯ ต้องรู้เรื่องนะ นี่คือคำว่า **Accountability** คือการรับผิดชอบตรวจสอบได้ เข้าใจง่าย ๆ คือ ให้อะไรก็ให้ไปหมด ถามอะไรก็ไม่ใช่ต้องรู้ทุกเรื่องหรือถาม 10 เรื่องควรจะรู้จัก 7 เรื่องนะ ไม่ใช่ถาม 10 เรื่อง รู้ 3 เรื่อง อีก 7 ไม่รู้ ถ้าคุณเป็นนายหรือหัวหน้าถามลูกน้อง 10 เรื่อง รู้ 3 เรื่อง อีก 7 เรื่องไม่รู้ คุณคิดว่าเขามีเครดิตใหม่ในสายตาคุณแบบเดียวกัน นายกฯ กับเรา อธิบดีกับเรา ปลัดกับเรา เหมือนกันต้องแบบนี้ไม่ใช่โทรไปถามก็ไม่รู้เรื่องสักอย่าง ท่านอธิบดีกรมการปกครอง ชูวงศ์ ฉายะบุตร จะโกรธมาก ถ้าถามหัวหน้ากองแล้วไม่รู้เรื่อง



วันหนึ่งมี ผอ.กอง ดูแลเรื่องผู้ใหญ่บ้าน ท่านถามว่าตอนนี้เรามีตำบลหมู่บ้านเท่าไร ผอ.กองที่รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรงถามแล้วตอบไม่ได้ แสดงว่าข้อมูลไม่แน่น แล้วท่านอธิบดีตอบออกมาแทน ผอ. กองคนนั้นเลยละ หน้าเหลือสองนิ้ว และท่านบอกว่าผมเป็นอธิบดีผมรู้ข้อมูลในกองของคุณมากกว่าคุณเสียอีก ผอ.กองคนนั้นกลับไปห้องตัวเลขใหม่หมดเลย และมีหลายคนที่ท่านตั้งมาอย่างผิวเผิน ด้วยความเชื่อว่าหมอนั้นเก่ง แต่พออยู่ไปได้ถึง 7 เดือน โทททำไม่ได้ คือถ้านายเขาเก่งจริง เขาเรียนรู้ลูกน้องเขาได้ไม่เกิน 6 เดือน ใช้งาน ทดสอบ ถาม-ตอบ ไปเรื่อย ๆ ลงพื้นที่เช็ค ๆ ดูรู้แล้วว่าไอ้นี้ ไม่เก่งจริง เก่งเฉพาะวาจาต่อหน้าเรา ไม่รู้งาน รู้จริงรีเปล่า ถ้านายไม่โง่ 6 เดือนก็รู้แล้ว เพราะฉะนั้น เราเป็นนาย ก็หัดได้เหมือนกัน

ปลัดอำเภอก็เหมือนกัน ต่อหน้าเราเห็นดีไปหมด ดีครับผมเหมาะสมครับท่าน ถ้าคุณฟังลูกน้องประเภทนี้มาก ๆ คุณตายตั้งแต่ต้น แต่ถ้ามีลูกน้องที่บอกว่าตรงนี้มันไม่เหมาะ ตรงนี้เราน่าจะเพิ่ม คุณควรจะฟังเขาบ้างแล้วจะไม่ตาย กลับไปเรื่องพื้นมือ เราตามไปยึดทรัพย์ปรากฏว่าบ้านแกไปยึดที่ริมคลองอยู่ พอเริ่มยึดทรัพย์ก็มีการยุแหย่เลยมีคนบอกผมว่ามีคนจะก่อบ้างทั้งแถบเลย มีคนยุแหย่ว่าผู้ว่าฯ จะจับไล่ชาวบ้านที่อยู่ริมคลองแถบนั้นทั้งหมด เรารู้แล้ว คืออะไรก็ตามที่เป็นชนวนผู้ที่เราขัดประโยชน์จะไปช่วยเติมไฟเลย





5. **ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่** โดยมีเจตนาอื่นอยู่เบื้องหลัง เรื่องไม่ใหญ่ มีคนไปใส่ชนวนให้ใหญ่

6. **ส่วนราชการไม่ดำเนินการให้ตรงกับความต้องการของชาวบ้าน** เช่น ซ้อมเมล็ดพันธุ์/ต้นไม้เอาไปแจกแล้วมันไม่แข็งแรงจะตายง่าย ชาวบ้านก็โวยวายมาหาเราเรื่องนี้เกิดบ่อย กับเกษตรเกิดมาก

7. **การขัดแย้งอันเกิดจากการให้บริการประชาชน** แปลว่าไม่ทันใจ ไม่สุภาพ ข้อนี้แก้ได้ เพราะมันมีเหตุ อย่างปลัดอำเภอหรือเจ้าหน้าที่ธุรการของเราบริการประชาชนแล้วเขาไม่พอใจนี่เราแก้ได้ โดยท่านนายอำเภอเรียกมาว่ากันแรงๆ นิดหนึ่ง กำกับดูแลนิดหนึ่ง ฟูเอาจริงนิดหนึ่ง

## ประเด็นในการพัฒนาตน พัฒนาระบบ และพัฒนางาน

**มีคำถามว่าข้าราชการที่ไม่เอาไหนจริงๆ นี่ปรับตัวได้ไหม?**

ถ้าเอาจริงๆ เว้นอยู่ 3 ประเภทคือ พวกติดเหล้าจนเป็นโรคพิษสุราเรื้อรัง พวกนี้ต้องรักษา พุดอะไรไปก็คงไม่เข้าใจแล้ว และพวกที่สองเป็นหนี้สินล้นพ้นตัวไม่อยู่ติดที่ทำงานเพราะเจ้านี่มาตามตลอด เพิ่มอีกพวกคือ ป่วยเรื้อรัง ที่จริงเอกชนเขาไม่เลี้ยงแล้วนะ แต่ข้าราชการเรายังเลี้ยงอยู่ ที่เหลือถึงจะขี้เกียจ เฉื่อย พวกนี้แก้ได้ เพราะผมลองมาแล้วที่นครสวรรค์และกรมที่ดิน

ผมแบ่งระดับเงินเดือนเป็น 5 ระดับ มีศูนย์ขั้นทั้งปี ครึ่งขั้นทั้งปี หนึ่งขั้นทั้งปี หนึ่งขั้นครึ่งทั้งปี สองขั้นทั้งปี เดียวนี้เราแบ่งเป็นหนึ่งใน



หนึ่งครึ่ง สอง คำถามว่าทำไมเราต้องให้เงินเดือนคนที่ทำงานน้อย น้อยจนเราไม่พอใจได้ ๑ ชั้น ทำไมไม่ให้ครึ่งขั้นทั้งปี แล้วทำไมไม่เอาครึ่งขั้นไปให้กับคนที่สมควรได้ ทุกวันนี้ คนเป็นนายยังไม่หนักใจพอใช่ไหม สำหรับการเลื่อนขั้นของคนเก่งที่มีเงินเดือนไม่พอให้ แต่คนไม่เก่งทำไมต้องไปให้เขา ทั้งนครสวรรค์ทั้งกรมที่ดินผมทำทั้งหมด

ก่อนผมย้ายออกมา ผมเห็นบัญชีเงินเดือนครึ่งขั้นทั้งปี ศูนย์ขั้นที่กรมที่ดินยังไม่กล้าทำ แต่ที่นครสวรรค์กล้าทำ ถามว่า ใจร้ายหรือ ทุกวันนี้เราบ่นใหม่ว่าข้าราชการเราไม่มีคุณภาพ สำหรับคนเป็นนายที่พิตนะ เราบ่นใหม่ แล้วแก้ปัญหาใหม่ ในฐานะที่เราเป็นนาย ถ้าไม่แก้แล้วจะให้ใครแก้ มันก็ลูกน้องเรา เราก็ต้องแก้ แต่ที่เราทำคือ คนไม่ดีเราก็ก่อให้ย้ายออกแล้วคนไม่ดีที่อื่นเขาก็ขอให้ย้ายออกเหมือนกัน สรุปคุณก็จะได้อย่างนี้คือ **อับริยไป จัญโรมา** คือไม่รู้จะส่งไปไหน ผู้บริหาร ก. ก็ส่งนาย ข. ออกมา ผู้บริหาร ค. ก็ส่งนาย ง. ออกมา กองการเจ้าหน้าที่เขาก็เลยสลับที่นาย ข. กับนาย ง. เหมือนเปลี่ยนที่อันนิมูนใหม่ เป็อคนเก่ามากก็รับคนใหม่ไปก็แล้วกัน ถ้าไม่มีใครทำมันจะแย่ ต้องมีคณใจแข็ง นี่คือนี่มาของบัญชี 3 แต่ที่ผมทำ ไม่ต้องไปพูดบัญชี 3 ถ้าคุณประเมินลูกน้องคนหนึ่ง ศูนย์ขั้นสองรอบ แปลว่า ออกจากราชการซึ่งมีระเบียบอยู่แล้ว ไม่ต้องตั้งกรรมการสอบสวนแต่ต้องมีกรรมการพิจารณาว่าทำไมเราให้เขาศูนย์ขั้น เขาไม่มาทำงานก็วันมาสาย กลับก่อนก็วัน หลักฐานยืนยันให้ชัดว่าเขาไม่สมควรได้ขั้นขั้นที่นครสวรรค์พอผมทำอย่างนี้หัวหน้าส่วนราชการก็เห็นด้วยกับผม เพราะเขาก็เป็อลูกน้องบางคนมานานแล้ว นี่คือนี่มาของบัญชี 3



การแบ่ง 5 ระดับจะทำให้หน้าที่ของความเป็นผู้บริหาร คักดีลึทึธีซึ้น คนสมคควรได้คั้งก็เอาไปคั้ง คนสมคควรได้หนึ่งก็เอาไปหนึ่ง จะต้องมีความต่างระหว่างหนึ่งกับคั้งคุณก็รู้ลึทึทึ้องคุณต้องมีความต่าง ระหว่างคั้งกับหนึ่งเพราะว่าคุณมองเขาไม่เท่ากัน แต่ทุกวันนี้ทุกคน ไม่เคยคิดว่าจะให้คั้งซึ้นท้งปี คือต่ำสุดคิดว่ หนึ่งซึ้น

## การสื่อสาร

การสื่อสารระหว่างคุณกับลูกน้อง การระงับข้อขัดแย้งถ้าคุณ สื่อไม่ดีจะยิ่งแยเข้าไปใหญ่ เรากับเขาพูดกันไม่รู้เรื่องยิ่งหนัก ผู้บริหาร ที่ดีพยายามพูดเรื่องยาก ๆ ให้ง่ายเข้าใจ เวลาผมบรรยายผมคิดว่าผม พูดภาษาที่ท่านเข้าใจได้ง่ายไม่ว่าจบ ตรี โท เอก เพราะถ้ามีศัพท์ วิชาการภาษาอังกฤษผมจะแปลเป็นภาษาไทยง่าย ๆ สารสำคัญของ การสื่อสารคือ

1. ผู้บริหารต้องพยายามสื่อความหมายกับลูกน้องให้เข้าใจง่าย
2. ต้องสื่อกับประชาชนให้รู้เรื่อง ภาษาต้องง่ายกว่าข้าราชการ ผมพูดกับประชาคมหมู่บ้าน ไม่เคยมีปัญหาเรื่องความไม่เข้าใจ ผม ถามชาวบ้าน ๆ ตอบได้สาระ เช่น ผมถามว่าป่า น้ำท่วมที่นี้มันเริ่มจาก ที่ไหน บ้านใคร ท่วมไปไหน แล้วที่สูงอยู่ตรงไหน ใครสูงกว่าใคร ถาม ง่าย ๆ อย่างนี้เขาเข้าใจ ชาวบ้านเองก็เข้าใจ หรือ 2 วันนี่เขาลักวัวลัก ควายกัน แล้วบ้านนี้เขาลักไปกี่ตัว บ้านข้าง ๆ นี้ลักไปกี่ตัว และมีใคร เคยโดนอีกบ้าง



ปัญหาเสพติด เรื่องนี้เข้าใจว่าทุกคนไม่กล้าพูดมาก ไม่ใช่ไม่เข้าใจ ผมต้องการรายชื่อผู้ค้าผู้เสพ ช่วยเขียนให้หน่อยได้ไหม แต่วก่อนหน้านี้เราต้องไปทำให้เขาเข้าใจเจตนาคือ ผมจับคนขายไม่ได้จับท่าน ส่วนคนเสพผมจะส่งไปรักษา ถ้ากลัวใครจำลายมือได้ ท่านเขียนมือซ้ายก็ได้ ไม่ต้องเขียนมือขวา หรือเอาลายมือลูกเขียนก็ได้ พูดอย่างนี้เขาก็เข้าใจง่ายและพูดต่อ แต่ผมว่ายังมีบางคนที่ยังใช้ภาษาราชการไปพูดซึ่งชาวบ้านไม่รู้เรื่อง นายอำเภอหลายคนผมไปสัมผัสเวลาเขาพูดกับชาวบ้าน ผมคิดว่าผมพูดยังเข้าใจง่ายกว่าเลย

เวลาพูดเรื่องภัยพิบัติ พูดว่าใครมีสิทธิ์จะขออะไรได้บ้างอย่าไปใช้คำยาก นายอำเภอต้องฝึกตัวเอง เขาถึงได้ตั้งให้มีหลักสูตรฝึกพูดในโรงเรียนนายอำเภอ คือ พูดให้เขารู้เรื่อง พูดให้คนเข้าใจ ถ้าคุณสั่งลูกน้องหลาย ๆ คน แล้วลูกน้องคุณบางคนทำไม่ตรงกับที่คุณสั่งแสดงว่าคุณอาจผิดพลาดเรื่องการสื่อสาร คุณสั่งลูกน้องสี่คน สามในสี่ทำได้ไม่เหมือนที่คุณสั่งเลย แปลว่าคุณไม่ชัดเจน หรือไม่ก็ลูกน้องคุณไม่ทันคุณหมดเลย เรามีวิธีแก้เหมือนที่ผมเคยใช้ เช่น ผมสั่งงานไปหลายคนเข้าใจแต่มี 1 - 2 คนทำไม่ตรง ผมพบว่าคนหนึ่งมีปัญหาเรื่องภาษาหรือที่เรียกว่าจับความไม่เป็น ย่อความไม่เป็น จับสาระไม่ได้

เพราะฉะนั้น วิธีของผมคือสั่งลูกน้องให้ทบทวนว่าสั่งอะไรไปบ้างแล้วจะ Feedback กลับมาว่าคนนี้จับประเด็นได้มากน้อยอย่างไร บางครั้งเราอยากให้เขาจับสาระเขาไปจับกระพี้ และนี่คืออีกลักษณะหนึ่งของคนเป็นนายคือการ แยกกระพี้กับแก่นให้ออกเวลาทำงาน



**แก่นที่หนึ่ง** คือจะไปไหนต้องไม่มีพิธีตรอง นี่คือกระพี ไม่ใช่สาระของงาน ไปเน้นความสวยงาม ไปจัดพื้นที่ให้ทันสมัย ไม่ได้บอกว่าไม่จำเป็นนะ แต่บริการต้องมาก่อน ไม่ใช่ความสวยงามมาก่อน เวลาคุณเป็นนายอำเภอ อาคารเก่าไม่เป็นไร สิ่งสำคัญคือทุกข์ของชาวบ้านต้องหมดไป นั่นคือแก่น ต้องมีระบบสดับรับฟังทุกข์ของชาวบ้านทั้งจากพื้นที่และที่มาร้องทุกข์ที่อำเภอ แล้วมีการติดตามแก้ไขเรื่องให้ นั่นคือ แก่น

**แก่นที่สอง** การบริการต้องดี เช่น ถ้าชาวบ้านเอาเอกสารมาไม่พอ เรารู้ว่าเขามีอยู่แต่เขาเอามาไม่ครบเราพอจะลุ่มอล่วยให้ หรือมีรายละเอียดไม่พอก็ชี้แจงให้เข้าใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส ถึงแม้ว่าเขาจะมาอีกรอบ นี่คือสาระสำคัญของงานและหน้าที่นายอำเภอ เขาถึงว่าบำบัดทุกข์ **แก่นของงานคือทุกข์ของชาวบ้าน** เพราะฉะนั้น **นี่คือความสำคัญของการข่าว** สมมติว่าเกิดเพลิงที่หมู่บ้านเสียหายจนหมดหมู่บ้านแล้ว นายอำเภอยังไม่รู้แสดงว่าข่าวข่าวนี้ใช้ไม่ได้เลย จนชาวบ้านต้องมาร้องเรียนที่จังหวัด

เพราะฉะนั้น เรื่องสำคัญที่สุดของนาย คือ แยกแก่นกับกระพี ให้ออก ประเภทเขาร่างหนังสือมาถูกแต่ไม่ถูกใจ เอาไปแก้ไข แค่ว่า เชื่อมผิดตัดออกนิดหนึ่ง เพิ่มตรงนี้น้อย หนังสือกว่าจะออกได้ 3 วัน เพราะว่าแต่งกลับไปกลับมา นี่คือกระพี ถ้านายทำอย่างนี้ทุกคนหมดบ้านเมืองไม่เดินเลยนะ ลูกน้องจะทำ ถ้าท่านเป็นปลัดอำเภอแล้วมาเจอนายอย่างนี้แล้วท่านเบื่อไหมละ งานจะไวแต่หนังสือออกไม่ได้เลย



ไวที่สุดของผมคือ นาย มาทางเฮลิคอปเตอร์ส่งงานมาก่อนขึ้นเครื่อง บอกว่าอีกหนึ่ง ชั่วโมงเครื่องลงจะลงนาม ผมเป็นเลขานุการกรมการปกครอง ผมเรียกลูกน้องมาพบว่าจะทำ



อย่างไรถึงจะทัน สรุปคือ เตรียมผู้ร่าง เตรียมเครื่องพิมพ์ เจ้าหน้าที่พิมพ์ เตรียมอุปกรณ์ ไปที่สนาม ฮ. ที่สนามเป้า ไม่มีเวลาเหลือแล้ว ไปร่าง และพิมพ์กันที่สนาม ฮ. พิมพ์เสร็จตรวจเสร็จเรียบร้อย วินาทีสุดท้ายตรวจร่างจนจบเรียบร้อยไม่มีแก้แล้ว ฮ. ถึงพอดี ท่านอธิบดีลงมา ท่านไม่ค่อยแน่ใจเท่าไรท่านมองหน้าผมแล้วกระซิบบอกว่า “เสร็จแล้วนะ” ผมก็พยักหน้าบอก “ครับ เสร็จเรียบร้อย” ท่านรัฐมนตรีฯ มหาดไทยที่เป็นผู้บัญชาการทหารบกด้วย ตกใจบอกว่า “เขาทำงานกันขนาดนี้หรือ เมื่อกี้เราเพิ่งขึ้นเครื่องนะนี่ แล้วสั่งมา” ผมบอก “ครับ” และนี่คือความไวที่สุดที่เคยทำ

ในกรณีที่ 2 ชั่วโมงต้องเสร็จ วิธีการที่ดีที่สุดคือ การดึงเอาลูกน้องที่ดีที่สุด ที่เก่งที่สุดที่เกี่ยวข้องกับงานนี้มาคุยกันโดยด่วนเลย ว่าเรื่องนี้จะออกอย่างไร วิธีที่ผมทำตลอดชีวิตคือ **ไม่เคยคิดคนเดียว** การตัดสินใจใดๆ ไม่คิดคนเดียว ฝีมือผู้นำอยู่ที่ความสามารถรู้ว่า**ใครที่คุณควรฟังความคิดเห็นในโอกาสต่างๆ** ถ้านายคุณลูกน้องไม่เป็น คือแยกไม่ออกว่าคนไหนเก่ง คนไหนไม่เก่ง ตายแล้ว



ในยามที่มีเรื่องด่วนไม่รู้จะฟังใคร ฟังแต่คนที่ว่า ดีครับผม เหมาะสมครับท่าน ใอนั้นพาเราตายไปเลย ไม่เป็นหรอกนะอะไรมาก็ผิด เพราะฉะนั้น ความไวอยู่ที่เราทำงานกับลูกน้องแล้วรู้ว่าคนไหนเก่ง **เรื่องอะไร** เมื่อมีประเด็นที่นายสั่ง 2 ชั่วโมงเสร็จ เราก็เรียกคนเก่งๆ ร่วมกันคิด 15 นาทีคุยกันให้รู้เรื่อง ทุกคนจะช่วยกันคิดจนจบ บอก OK หนังสือร่างอย่างนี้นะ เรื่องเดิม ข้อเท็จจริง ไปร่างตามแนวที่ตกลงกัน แล้วไม่ต้องพิมพ์ ถามว่าทำไมไม่ต้องพิมพ์ร่าง เพราะมันเสียเวลา พิมพ์เสร็จหัวหน้าฝ่ายต้องเอาไปแก้ไข ผมให้เขียนด้วยลายมือ แต่ขอลายมือให้อ่านออกหัวหน้างานผ่านมาหัวหน้าฝ่ายก็แก้ด้วยลายมือ ตอนนั้นผมเป็นหัวหน้ากอง ตอนผม แก้ครั้งสุดท้ายเสร็จก็พิมพ์ทีเดียวจบ ทุกคนแก้หมดแล้วทั้งหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผมก็แก้กลับถ้าผมไม่เห็นด้วย ก็จบ

สำนักงานประมาณเขาก็ใช้แบบนี้ เวลาเขาอนุมัติงบนี้ ผอ. ให้ความเห็นขึ้นมา ผอ.สำนักต่าง ต่างคนต่างไม่เห็นด้วยกัน ไม่เป็นไรทางไว้ ไปจนถึงรองถึงผู้ช่วย เขาจะให้ความเห็นขึ้นมาตามลำดับ ไม่ใช่กลับไปพิมพ์ใหม่ อันนี้ขอฝากไว้คือการทำงานสมัยก่อนวิทยาลัย การปกครองมีวิชาเรียกว่า **Completed work** คือทำงานให้สำเร็จ สมบูรณ์โดยไว อย่างเช่น เตรียมการล่วงหน้าทั้งหมดก่อนจะทำอะไร เตรียมกันว่าใครจะทำอะไร รอแต่นายตัดสินใจอย่างเดียว ถ้านายบอก OK ทุกอย่างเดินหมดแล้ว คือไม่ใช่ นายบอก OK แล้วค่อยกลับไปเตรียม แต่เขาจะเตรียมมาเป็น **Package** สมบูรณ์แบบเลย ถ้านาย OK ทุกอย่างเดินหมดเลย



เพราะฉะนั้น ขอฝากเรื่องการสื่อสารกับเรื่องแยกแ่ก่กับกระพีให้ออกในฐานะที่เป็นนายไปทีไหนแล้วแต่ **ต้องจับแ่ก่ให้ได้** แ่ก่นี้จะมาพร้อมกับการรับฟังผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งถ้าผมบรรยายวิชาการบริหารเรื่องนี้จะเป็ตัวแรกคือ **Stakeholders** คือ **ผู้มีส่วนได้เสีย** ผมจะนิยามให้ชัดกว่านี้เพราะปกติจะหมายถึงเฉพาะกลุ่มลูกค้าซึ่งจะมี 4 - 5 กลุ่มเท่านั้น นิยามของผมผู้มีส่วนได้เสียที่ท่านควรจะฟัง คือ

(1) กลุ่มลูกค้า

(2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่รู้เรื่องนั้น ๆ อยู่ที่ว่าท่านจะระดมเรื่องอะไร ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจเป็นราชการหรือคนนอกก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นราชการทั้งหมดนะ ผู้ทรงคุณวุฒิเก่ง ๆ อยู่ข้างนอกเยอะ วันนี้ปราชญ์ชาวบ้านก็เป็น เวลาท่านอยู่อำเภอ ปราชญ์ชาวบ้าน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิพวกหนึ่ง

(3) นักวิชาการที่ถนัดในเรื่องนั้น ที่เคยทำวิจัย หรือศึกษาเรื่องที่เราจะคุยกัน สมมติว่าเราจะคุยกันในเรื่องพื้นที่ไร่อ้อย ก็มีนักวิชาการที่เก่งเรื่องอ้อย

(4) หน่วยงานข้างเคียงที่ทำงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ ถ้าท่านทำเรื่องเกษตรปลอดสารพิษจะมีปราชญ์ชาวบ้าน มีเกษตร อาจจะมีบริษัทเอกชนบางบริษัทที่ทำอยู่ในพื้นที่และทำได้ดี

(5) ลูกน้องที่เก่ง ๆ ที่ผมบอกว่าท่านจะเลือกฟังใคร ลูกน้องที่เก่ง ๆ ในที่ทำงานของท่าน นั้นแหละ Stakeholder คือเวลาพูดถึงท่านมักจะลืมลูกน้องที่เก่ง ๆ





ถามว่าวันนี้เป็นนายอำเภอเราอายุเท่าไร อย่างน้อย 40 กว่า อย่างเก่ง 38 จบมาก็ไปแล้ว 14 ปีอย่างต่ำ ความรู้ยังดีอยู่หรือ แล้วลูกน้องที่จบปริญญาโทหลังเรา 14 ปีนี้ ใครเก่งกว่าใครในเรื่องหลักวิชา ดังนั้น จริงอยู่ประสบการณ์เราอาจจะมากกว่าลูกน้อง จากการที่เรามีชั่วโมงบินมากกว่า แต่ชั่วโมงบิน ถ้าบินเหมือนนั่งอยู่ในห้องนี้ 4 เดือน ฟัง 10 วันเท่านั้น อีก 3 เดือน 20 วันไม่ได้ฟังนี่ ชั่วโมงบินกับลูกน้องคุณที่มานั่งฟังอยู่ตรงนี้ แล้วเขาฟังทั้ง 4 เดือนหรือ 2 เดือน ยังไงเขาก็ชนะ ถึงแม้ว่าเขาจะช้ากว่าคุณ 14 ปี มันต่างกันตรงนี้ครับ เขาถึงบอก “แก่เพราะกินข้าว เฒ่าเพราะอยู่นาน” ไม่ได้แปลว่าคนแก่ทำงานเก่งกว่าคนหนุ่มเสมอไป ถ้าคนหนุ่มทำงานมาสัก 5 ปี 8 ปี ไม่น่า ถ้าเขาเป็นปลัดแล้วเขาทำงานลงลึก ๆ ถ้านายอำเภอฟังเขานี้ก็กลับจะดีกว่านะ จะผ่านการประเมินผลได้มากกว่า

## เรื่องแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง

### การป้องกันปัญหาเรื่องขัดแย้งเชิงพัฒนา

ปกติเรื่องความขัดแย้ง ถ้าเราเข้าถึงก่อนการขัดแย้งนั้นจะลดระดับลง บางที่เราเรียกว่าเรื่องยังไม่สุกงอม ถ้าเราปล่อยให้มันสุกงอมความรุนแรงก็เพิ่มระดับขึ้นไป เพราะฉะนั้น วิธีที่ผมทำก็คือผมทำประชาคมหมู่บ้านทุกหมู่บ้าน ซึ่งนายอำเภอหลายท่านถ้ายังเป็นนายอำเภอหรือปลัดอำเภอเมื่อ 7 - 8 ปีที่แล้วที่ผมเป็นรองอธิบดีกรม



การปกครอง ผมได้ขอให้จัดทำประชาคมหมู่บ้านทุกหมู่บ้านเพื่อจะรับฟังปัญหา เวลาเมื่อไรเรียกมาตรงนี้ ให้ทะเลาะกันให้เสร็จจบสรุปเอาอย่างไร ตรงนี้เป็นกาแก้ไขปัญหาเชิงขัดแย้งอย่างเป็นระบบและเป็นการป้องกันอย่างถาวร หมายถึงว่า ถ้ามีเวทีที่ตรงนี้มีอะไรก็คุยกันที่ตรงนี้ ถ้ากำลังจะมีมือเราเรียกประชุมประชาคมหมู่บ้านว่าคุยกันให้รู้เรื่อง ที่จะไปทำอะไร คือสุดท้ายจะให้เหลือคนที่ขวางให้น้อยที่สุดหรือเขามีปัญหาทะเลาะกันเรื่องจ่ายเงินค่าชดเชยภัยแล้ง ภัยพิบัติต่าง ๆ ไม่ตรงก็ให้มาเถียงกันที่ตรงนี้ ก่อนที่จะไปก่อมือบ นี่คือการป้องกัน

ถ้ามีเวทีใหญ่อยู่ในหมู่บ้านทุกหมู่บ้านแล้ว สูตรตรงนี้เป็นสูตรง่าย ๆ คือ เอาประมาณ 5 - 10 % ของประชาชน นี่คือขนาดของประชาคมโดยเอามาจากผู้แทนกลุ่มให้เขาเลือกตัวแทนมาเอง กลุ่มสตรี กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มเยาวชน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มชาวนา ฯลฯ ตัวแทนเลือกมาหลัก ๆ ทั้งนี้้นมากกลุ่มละหนึ่ง หรือสองก็ได้

สมัยที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น ผมทำทุกหมู่บ้าน ทุกจังหวัดที่ผมไป จากนครนายกมาสกลนคร จนมาที่นครสวรรค์ เพราะว่าเป็นเหมือนยาครอบจักรวาล สมัยยาเสพติดผมสามารถเอาผู้ค้าออกมาจากสกลนครได้ 600 กว่าคน ทั้งที่สกลนครเป็นเมืองศาสนา เป็นเมืองแห่งธรรมะ เป็นแหล่งการศึกษา ผมเอามา 600 กว่าในขณะที่ชลบุรี 300 แล้วถามในฐานะสามัญสำนึกของนักการปกครองกับคนทั่วไป ระหว่าง



ชลบุรีกับสกุลนครผู้ค้ายาจังหวัดไหนควรจะมากกว่ากัน พักยาอย่างเดียวกันเกิน 300 แล้ว

ในวันที่ผมทำเกี่ยวกับเรื่องนาทุ่ง 15,000 กว่าไร่ที่นครนายก ผมก็ใช้ประชาคมเหล่านี้ โดยทำความเข้าใจ ให้เขาารู้เรื่องว่า ถ้าคุณปล่อยให้มินาทุ่งแบบนี้ ไร่ของคุณทั้งหมด ความเค็มของน้ำที่ไหลไปทั้งทางน้ำและดิน เมื่อท่านเอาน้ำมารดต้นไม้ ต้นไม้ท่านก็เหี่ยวเฉาหมดไปทำความเข้าใจกับประชาคมทุกคน บอกให้รู้เรื่องหมด ประชาคมก็มีความไม่เอา เลิกแล้ว ผู้ใหญ่บ้านที่อยู่เบื้องหลังก็เลิก เราบอกว่านครนายกมีทั้งสวนและน้ำ มีเรือแคนู ซึ่งสมเด็จพระเทพฯ ทรงเรือแคนู ถ้าขึ้นปล่อยนาทุ่งต่อไปอย่างนี้ไม่ดีแน่ ในขณะที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงกำลังสร้างเขื่อนคลองท่าด่านในขณะนั้น สร้างเขื่อนไม่ทันเสร็จน้ำเสียหมดแล้ว

ผลสุดท้ายนาทุ่งต้องหยุดหมด แล้วต้องถอย แต่กว่าจะเลิกได้ ผู้เลี้ยงกุ้งก้ามกรามมา 700 - 800 คน มาประท้วงผู้ว่า เรื่องเลิกนาทุ่ง ทั้งๆ ที่ผมประกาศว่า ให้เลิกแบบเลิกทาส คือ ผมประกาศวันนี้ให้เวลาท่านอีก 4 เดือน คือ 1 crop เป็นการเลี้ยง 1 รอบ ใช้เวลา 4 เดือน ผมประกาศตอนนั้นยังไม่จบของ crop ที่แล้วกำลังอยู่ในระหว่างจะจับ ผมบอกไม่เป็นไร crop นี้แล้วไป ผมให้ท่านอีก 1 crop และเมื่อครบ 1 crop นี้ขอให้เลิก พวกเขาเอามือบมาประท้วงผมซึ่งมีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านอยู่ข้างหลังและผู้มีอิทธิพลเขตนครนายกกับสภะบุรีร่วมหนุนด้วย



เพราะผมบังเอิญไปปิดดีสโก้เขาที่นครนายกเพราะเราจับยาเสพติดได้ ซึ่งไม่เคยมีใครปิดมาก่อนและตลอดหนึ่งปีครึ่งที่ผมอยู่เขาเสียศักดิ์ศรีมาก เขาไม่เปิดเขคนั้นอีกเลย ยอมไปหากินที่อื่น

พอมีมือบเขาก็กเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เข้ามาหุนนพวกนี้ ปรากฏว่า ผู้ที่เสียหายจริงๆ ที่อยู่เบื้องหลังพวกก้อมือบคือ บริษัทขายยา กุ้ง อาหาร กุ้ง เพราะถ้าเลิก 15,000 ไร่ นี่ เสียรายได้ไปเท่าไรในการขาย อาหาร กุ้ง ขายยา 800 คนที่มานี้เราให้ตำรวจเช็คแล้วเป็นคนในพื้นที่ไม่ เท่าไหร่แต่ขนมาจากปราจีนฯ จังหวัดข้างผม เอาผู้เลี้ยงกุ้งจากปราจีนฯ มา ตำรวจไปตรวจไล่เช็คทีเดียวก๊แตกฮือ เป็นบัตรประจำตัวอยู่ปราจีนฯ ทั้งนั้นเลย แสดงว่าใครขนมาล่ะ พวกบริษัทขายขนมา เราคุยกันบอกว่า นโยบายให้เลิกต้องเลิก วันนี้คุณจะชุมนุมอยู่ที่นี่ก็ได้ผมจะจัดน้ำทำให้ แต่เราจะไม่ยกเลิกที่ประกาศออกไปแล้ว เพราะว่าที่นี่เป็นอย่างนี้ เมืองนี้เป็นเมืองสวน เมืองไร่ เมืองนา เพราะฉะนั้น ถ้าหากจะเลี้ยง ให้ crop เดียวแล้วเลิก แต่สุดท้ายเขาก็ถอยพอสัปดาห์ เพราะพวกนี้ไม่ใช่ เป็นมือบแบบอาชีพ มาก่อความวุ่นวาย เมื่อเสร็จเรียบร้อยพอดกเย็น เขากลับไป ในวันรุ่งขึ้นมือบของผมก็มา 3,000 คน นักเรียน ครู ชาวบ้าน แล้วชูป้ายสนับสนุนผู้ว่าฯ ให้นครนายกปลดนา กุ้ง วัตกันตรงนี้จับกัน ไป เพราะว่ามือบเรามากกว่า สุดท้ายก็ต้องเลิก 15,000 ไร่เลิกหมด เขาต้องเลิกหมด ตอนหลังผมไม่รู้ผมออกมาหลายปี แต่ยังไม่เห็นนา กุ้ง ขึ้นหน้าขึ้นตาที่นครนายก ปรากฏว่าก่อนที่จะถึง 4 เดือน ชาวบ้าน บอกว่ามันแพ้วงผู้ว่าฯ มันตายเอง เป็นโรคระบาดตายกันใหญ่เลย สุดท้ายเลิกไปโดยปริยาย ที่เป็นโรคระบาดนี้แสดงว่ามันเลี้ยงมาหลาย



crop แล้ว หลายครั้งแล้ว แล้วไม่เปลี่ยนที่ กระบวนการแบบนี้เขาเรียกว่าทำไร่เลื่อนลอย คือ เลี้ยงบนที่ดินนี้เลี้ยงจนหมดสภาพแล้ว ย้ายไปเช่าที่ใหม่เลี้ยง ที่เดิมปลูกอะไรไม่ได้แล้ว นี่คือไร่เลื่อนลอย



กว่าผมจะไปทำความเข้าใจกับชาวบ้านให้เข้าใจต้องไปพูดทุกประชาคม แล้วผมเอาผู้ใหญ่บ้านออกจากตำแหน่งไปคนหนึ่ง เพราะหนุนหลังผู้เลี้ยงกุ้ง ประเภทเดือนแล้วเพราะมีชาวบ้านก่อกบฏมาเดือนครั้งที่หนึ่งไม่ฟัง ครั้งที่สองไม่ฟัง ก็ให้ชาวบ้านลงประชามติ ผลคือ ออก ถ้าคุณทำประชาคมแข็งๆ อย่าว่าแต่ผู้ใหญ่บ้าน นายก อบต. ก็อยู่ไม่ได้ ถ้าประชาคมหมู่บ้านแข็งๆ แม้แต่ข้าราชการทั้งหลายที่ไม่ดี ถ้าผู้ว่าฯ นายอำเภอเป่านกหวีดปิดเดี่ยว ประชาชนรวมกันมาชูป้ายไล่ใครก็อยู่ไม่ได้ ถ้าข้าราชการตำรวจหรือใครที่ไปรังแกชาวบ้านอยู่ในพื้นที่ ถ้านัดประชาคมมาทีเดียว 3,000 กว่า ชูป้ายไล่ แล้วเอาทีวีมาด้วยนะ ชาวหนังสือพิมพ์เอามาลงไอ้หมอนั่นลำบากเลย นี่คือพลังชาวบ้าน ผมใช้ตรงนี้เป็นกำบังปัญหา ในเวลาเดียวกันเมื่อมีปัญหาหนักๆ ที่ชาวบ้านเอากับเรานะมันแก้ไปได้ 70 - 80 % แล้ว ไม่ว่าจะยาเสพติด นาุ้ง ผมใช้วิธีนี้หมด

สำหรับระดับที่สูงกว่าหมู่บ้านนั้น วันนี้เราฟังจากประชาคมข้างล่างขึ้นมา ถ้ามีปัญหาใหญ่จริงๆ ในระดับที่คลุมหลายพื้นที่ เราจำเป็นต้องเอาแกนพวกนี้คือ ผู้นำประชาคม กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน นายก



อบต. ทั้งหมดมาคุยกันที่จังหวัด นี่เป็นการแก้ปัญหาที่ระดับปัญหา  
ที่มันสูงกว่าระดับอำเภอ อย่างนี้ท่านเป็นผู้ว่าฯ ต้องทำ ท่านเป็นปลัด  
ต้องทำ ถ้าเป็นนายอำเภอก็คือ มากกว่าหนึ่งตำบล ถ้าปัญหาขนาด  
หลายที่ต้องเรียกทั้งหมดมาคุยกัน โดยเรียกตัวแกนนำ ประชาคมหนึ่ง  
สัก 5 คน จัดมาคุยกัน

### การเปิดช่องทางสื่อสารทั้งหมด

ช่องทางสื่อสารคือการหาข่าวจากชาวบ้าน ผมเปิดทุกทาง  
ตู้ปณ. ผู้ว่าฯ ซึ่งเคยใช้ที่จังหวัดนครนายกได้ผลมาก แต่มีเงื่อนไขอย่าง  
เดียวคือ ตู้ปณ. นี้ต้องศักดิ์สิทธิ์ ไม่ใช่เอาไปให้หลวงพ่อปลุกเสก  
แต่แปลว่าชาวบ้านร้องมาแล้ว ต้องทำให้เขาเห็น แล้วคุณจะได้ข่าวทาง  
ตู้ปณ. คุณเต็มไปหมดเลย ผมทำที่นครนายกเป็นจังหวัดแรก ตอนนั้น  
เพิ่งประกาศนโยบายยาเสพติด แต่ไม่ได้เอาจริงเหมือนรัฐบาลชุดที่แล้ว  
สมัยก่อนประกาศแต่ไม่ได้ทำจริงจัง แต่ว่าของผมต้องทำจริง ส่วนหนึ่ง  
เพราะว่าจังหวัดนครนายก สมเด็จพระเทพฯ ท่านเสด็จฯ ประຈำที่  
โรงเรียนนายร้อย โรงเรียนในเขตจังหวัดทั้งหมดนี้ท่านทรงสนับสนุน  
เรื่องเลี้ยงปลาและอาชีพต่างๆ ท่านจะเสด็จฯ โรงเรียนทั้งปี ผมเข้าถวายตัว  
ตอนรับตำแหน่งเป็นผู้ว่าฯ ท่านรับสั่งว่า ฝากเรื่องยาเสพติดหน่อย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาร้องเรียนมามากกว่ายื่นขายข้างรั้วโรงเรียน  
ขายเหมือนขายขนม ถ้าเป็นอย่างนี้เราก็ไม่ไหว

ผมเช็คข้อมูลจากการประชุมชาวบ้าน และบอกว่า ทำไม  
ไม่ร้องกันบ้างละ เขาบอกเคยร้องแล้ว ร้องกับตำรวจ ปรากฏว่าอีก 3 - 4  
วัน ผู้ร้ายมาลากคอตถามว่า มีร้องกุหรือ ปรากฏว่าข้อมูลที่ร้องไปถึง



ผู้ร้ายหมด เมื่อข้อมูลเป็นอย่างนี้ เราต้องหาช่องทาง หลังจากไป  
 ทำความเข้าใจกับชาวบ้านผมบอกว่า ฟังผมนิดหนึ่งผมจะเอาจริงเรื่องนี้  
 ขอความร่วมมือ ข้อมูลใดๆ ที่ท่านส่งให้ผมจะไม่มีคนอื่นเห็นอีกเลย  
 นอกจากผมกับเลขฯ 2 คน ไม่มีทางที่ลายมือท่านจะหลุดไปที่คนอื่น  
 ท่านจำไว้ ถ้าท่านไม่เชื่อท่านไม่ต้องใช้ลายมือตัวเอง ท่านใช้ลายมือ  
 ใครก็ได้ ลูกหลานก็ได้ ไม่ต้องลงชื่อ บอกแต่ผู้ค้า หมู่บ้านอยู่ที่ไหน  
 ชื่ออะไร เตียวผมมาจับเอง แรกๆ ยังเงิบอยู่ สักพักมีมา 2 - 3 ใบ  
 เราก็ได้เวลาสร้างความศักดิ์สิทธิ์แล้ว

ผมจัดชุดเฉพาะกิจ แต่ว่าผมไม่ทำเหมือนคนอื่น ผู้ว่าฯ คนอื่น  
 จะเกรงใจตำรวจ แต่ผมจะคุยกับผู้การฯ บอกว่าสถานการณ์เป็นอย่างนี้  
 สมเด็จพระเทพฯ รับสั่งกับเรา เพราะฉะนั้น คุณก็ ผู้การฯ ใหม่ ผมก็  
 ผู้ว่าฯ ใหม่ถอดด้าม ผมบอกว่าเอาอย่างนี้ดีกว่า ผมขอชุดตำรวจ 1 ชุด  
 อยู่กับผู้ว่าฯ ผมจัดชุดเฉพาะกิจของผม มีป้องกันจังหวัด มี อส. และมี  
 ตำรวจเป็นชุดเฉพาะกิจเวลาออกพื้นที่มีสื่อมวลชนไปด้วย เพื่อป้องกัน  
 ข้อครหาในทาเพราะเรารู้ว่าเรื่องยานี้ถ้าเราไปจับแข่งกับตำรวจเมื่อ  
 ไหว่เดียวจะมีข่าวปล่อยใส่เราว่าชุดเราเป็นชุดล่าเมืองขึ้นอีกเพราะฉะนั้น  
 เวลาเราจับ สื่อมวลชนถ่ายรูปทันทีเลย เรียงยาให้เห็นเลยว่ามีปริมาณ  
 เท่าไหร่ถ่ายรูปทันที เพราะปกติเวลาเขาจับสมมติจับพันเม็ดเวลาลง  
 บ้านที่กมันเหลือสองร้อยหรือสามร้อยเม็ดไม่รู้ที่เหลือมันหายไปไหนหมด  
 มันเคยมีกรณีอย่างนี้บ่อยๆ ไม่ได้เป็นทุกรายแต่ว่ามีอย่างนี้บ่อยๆ  
 เรารู้ ตั้งนั้นเวลาเราจับ เราถ่ายรูปทันที



การปราบปรามยาเสพติดตอนนั้นพอเราเอาจริง เมื่อชาวบ้านเขียนมา ผมก็ตามตมตั้งแต่ไปร้องเรียนชุดแรกเลยที่มา ปรากฏพอตามตมว่าใช่ จากนั้นก็จัดชุดซุ่ม พอจับได้จริงๆ เท่านั้น 2 ราย จากแค่ 3 ใบแรกเท่านั้นนะ ที่นี้หนังสือมาท่วมตู้ผมเลยทั้งจังหวัด ผมถึงบอก **คุณนี่ต้องศักดิ์สิทธิ์** ถ้านายอำเภอเปิดตู้ปลน. ต้องแสดงความศักดิ์สิทธิ์ให้เห็น แล้ววันนี้เป็นนโยบายที่ชัดเจนมาแล้วว่าให้ทำเรื่องยาเสพติด ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในสมัยรัฐบาลผู้ว่าฯ สีอีโอ ใช้ได้หมดยกเว้นเรื่องความรุนแรงปราบปรามให้เด็ดขาดโดยยึดหลักกฎหมาย เพราะฉะนั้น วันนี้ถ้าต่อสู้อีกก็เป็นคนละเรื่อง ต้องจับให้หมดและผมเชื่อว่าถ้าจะจับจริงๆ จับได้เพราะว่าส่วนใหญ่สมัยนั้นก็จับ ถ้าไม่จับก็อยู่ในพื้นที่ไม่ได้ต้องหนีไปที่อื่นอย่าอยู่ที่นี้ กัดกันว่าจังหวัดไหนแรงกว่ากัน จังหวัดนี้แข็ง เข้มงวดพอคำก็หนีไปจังหวัดข้างๆ ที่นี้ก็กัดกันว่าผู้ว่าฯ คนไหนเข้มกว่ากัน บางทีมันอยู่ต่อเขตสองเขต มันหนีไปชายข้างโน้นก่อนตอนนีผู้ว่าฯ เขาเอาจริง อันนี้ก็เหมือนสมัยที่ผมทำนากุ้ง ผมเข้มมาก ๆ พวกนากุ้งบอกขอไปเลี้ยงปลาจิ้งจกแล้วกัน ที่นี้ไม่ไหวเอาจริงเหลือเกิน อันนี้กระทรวงต้องมาวัดกันว่าผู้ว่าฯ คนไหนเอาจริง คนไหนหย่อน เพราะเรื่องประชาคม การสื่อสาร ตู้ปลน. ถ้าทำให้เกิดความศักดิ์สิทธิ์ได้แล้วและชาวบ้านได้เห็นผลงาน ท่านจะเป็นที่พึ่งของชาวบ้าน ใครบุกรุกที่สาธารณะเดี่ยวชาวบ้านเขาจะเขียนเข้ามาเอง ครั้งที่หนึ่งผมเปิดตู้ปลน. ผมใช้คำว่า **“ระฆังพ่อเมือง”** ซึ่งมาจากสมัยก่อนที่พระเจ้าอยู่หัวสมัยก่อนให้มีการตีระฆังเพื่อร้องทุกข์เราเอาชื่อนี้มาเป็นระฆังพ่อเมือง





อีกช่องทางสื่อสารหนึ่งคือ **รายการวิทยุที่เราจัด** ให้คนเขียนเข้ามา ใครมีปัญหาอะไรเขียนเข้ารายการวิทยุ เราพูดทุกอาทิตย์ นอกจากนั้นก็คือ **โทรศัพท์มือถือ** อันนี้สำคัญมาก มือถือเข้าทุกช่องทาง ความเป็นนายอำเภอกับผู้ว่าฯ มันต่างกับข้าราชการอื่นตรงนี้แหละ ความเป็นส่วนตัวเหลือเพียง 10 % เท่านั้น เบอร์มือถือต้องประกาศ เพราะชาวบ้านทุกวันนี้เขามีมือถือหมด และผมเรียนท่านได้ว่ามือถือผมช่วยข้าวได้ถึงหนึ่งแสนไร่ที่จะตาย ด้วยมือถืออันเดียวนี้ โทรมเข้ามาบอกว่าผู้ว่าฯ ข้าวจะตายแล้ว ข้าวแดงแล้วตอนนี้ข้าไม่มี ถ้าอีก 7 วันเป็นอย่างนี้ข้าวอีกหนึ่งแสนไร่ตายหมด ผมถามว่าเขาอยู่ที่ไหน และบอกว่าอยู่ตรงนั้นแหละ อย่าไปไหนนะเดี๋ยวส่งคนออกไป ผมโทรแจ้งนายอำเภอ นายก อบต. และนายก อบจ. ออกไปดูว่าจริงรีเปล่าแสนไร่

เมื่อไปถึงพบว่าเป็นเรื่องจริง ข้าวเริ่มแดงแล้ว จึงบอกว่ารีบแก้ไขเพราะมีเวลา 7 วันให้เดินสำรวจจากจุดที่น้ำไม่มี ไล่ขึ้นไปข้างบน ซึ่งเป็นอำเภอบรรพตพิสัยเพื่อไปดูว่ามันติดขัดตรงไหนชาวบ้านก็เดินขึ้นไป ก็พบว่าทางน้ำมันตันเงินบ้าง พอขึ้นไปถึงเขตบรรพตพิสัยพบว่าข้างบนน้ำมาก แต่มีการปิดประตูน้ำเฉยๆ เลย เอาไว้ใช้ข้างบนอำเภอข้างล่างไม่มีเลย ชาวบ้านที่ตามขึ้นไปจะไปรบกับข้างบน ผมบอกรอผมก่อนเดี๋ยวผมไป โทรให้ผู้ใหญ่บ้าน นายอำเภอทั้งสองฝ่ายมาให้ครบด้วย พอไปเห็นข้อเท็จจริง ผมบอกอย่างนี้ไม่ได้นะ เขาปล่อยน้ำมาจากชลประทานหลวง แล้วคุณปิดของคุณไว้เลย แล้วข้างบนนี้ใช้กันอุดมสมบูรณ์ข้างล่างไม่มีใช้ตายหมด เขาบอกข้างบนก็ต้องใช้ ผมบอกเขาอย่างนี้มาตกลงกัน ถ้าน้ำถึงขีดนี้ต้องเปิดประตูน้ำ



ถ้าไม่เปิดผมต้องจับ ผมเอาตำรวจมายืน ชาวบ้านข้างบนยอม ข้างล่างก็ตกกลง ถ้าอย่างนั้นก็เรียบบร้อย เมื่อเรียบบร้อย นายก อบจ. ก็เร่งระดมรถชุดทั้งหมด รถดัก รถชุดมาเปิดทางน้ำข้างล่าง ทั้งหมด ในรัศมี 2 - 3 กม. นี้ เปิดให้หมดเลยเพื่อให้หน้าไหลมาได้ ทำอย่างนี้ภายใน 7 วัน น้ำก็มาถึง ข้าวแสนไร่เกิดมูลค่าเกือบ 500 ล้านบาท ถามว่าผมได้บุญไหม ถ้าข้าวแสนไร่ตายชาวบ้านเป็นหนี้เท่าไร ชาวบ้านจะไปเชื่อยาเชื่อพันธุข้าว เชื่ออะไรมาหมด คือ ถ้าเราคิดแค่นี้ระอย่าว่าแต่แสนไร่ถึงเป็นหาร้อยไร่ เป็นเงินเท่าไร ท่านคิดว่าชาวบ้านเขาต้องเป็นหนี้เท่าไร ไปกู้เขามา หนี้เดิมก็มีอยู่แล้ว ตอนนี้เป็นหนี้ทับเข้าอีกแล้วพอเราทำให้เขาขายได้ปลดหนี้ได้เรามีบุญไหม บุญส่วนนี้จะกลับมาหาท่าน เมื่อท่านได้ทำ ท่านเชื่อผมเถอะอานิสงส์อันนี้มีมันมีเราอย่ามัวแต่ไปทำบุญกับวัด กับพระ กับเทวดาอย่างเดียว ทำบุญกับคนด้วย อันนี้สำคัญ คนต้องกิน ต้องอยู่ คนทุกคนนี้ มีความลำบาก ถ้าคุณปลดทุกซีให้คนได้ต่อไปก็จะมีคนมาปลดทุกซีให้คุณ อันนี้เป็นเรื่องธรรมดาถ้าคุณทำบุญกับอะไรจะได้สิ่งเหล่านั้นกลับมา

เพราะฉะนั้น การที่ผมทำอย่างนี้กับข้าราชการกิติ กับประชาชนกิติ เวลาข้าราชการไม่ได้รับความเป็นธรรม ผมให้ เมื่อก่อนต้องซื้อเก้าอี้แต่อยู่กับผมไม่ต้องซื้อ ใครถึงคิดได้ ได้จากการที่เราทำอย่างนี้ ผมโดนเป็นผู้ตรวจราชการกระทรวง 2 รอบ แต่ละรอบอยู่แค่ 4 เดือน และผมก็ได้ออกไปแบบดีกว่าเดิมทุกครั้ง ผมไม่ได้คาบซ้อนเงินซ้อนทองมาเกิดและทางเดินก็ไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ แต่อย่างที่ผมได้บอกไปว่าเงินไม่ใช่สิ่งเดียว ศักดิ์ศรีคือสิ่งที่เราต้องการ



**การรับร้องทุกข์ที่ทำงาน** อันนี้ต้องเปิดให้รู้ว่านายอำเภอรับร้องเรียน ผู้ว่าฯ รับร้องเรียน ต้องให้เป็นค่านิยมที่รับรู้โดยทั่วกันว่า **ที่นี่รับร้องทุกข์** เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับนักปกครอง ถ้าทุกคนรู้ว่าขึ้นอำเภอแล้วเขาไม่รับการร้องเรียน ก็ไม่ใช่อาชีพนักปกครองเป็นผู้ว่าฯ เป็นนายอำเภอแล้วไม่ยอมรับร้องทุกข์ มันต้องไปทำอาชีพอื่นแล้วละ มีผู้ว่าฯ บางคนเหมือนกันพอเรื่องร้องเรียนจะบอกให้ไปพบคนอื่นไม่ยอมพบ กลัวเสียเวลา จริงๆ มันมีวิธี ซึ่งผมก็ใช้ แต่ก่อนผมก็พบเกือบทุกคนแต่พอหลังๆ มายิ่งในช่วง CEO เราถูกอัดงานเยอะมาก ทั้งผู้ว่าฯ ทั้งนายอำเภอ ต้องถูกวัดนั้นวัดนี้ พร้อมทั้งประชุมทั้งตามงาน ลงไปตรวจพื้นที่

สมมติว่าชาวบ้านมาวันหนึ่งสัก 8 - 10 ชุดถ้าเราพบทุกชุดๆ ละ 20 นาทีอย่างน้อย ใช้เวลาเท่าไรให้เราคิด เพราะฉะนั้นผมมีหลักคิดว่าชาวบ้านมาหา คนเป็นผู้ว่าฯ หรือนายอำเภอต้องรับรู้ปัญหา ผมเลยจัดทีมหน้าห้องให้พบชาวบ้านก่อนผม ผมมาจากประชุม มาจากลงพื้นที่ ไม่เป็นไร ให้เขาซักถามชาวบ้านก่อนเลยว่าทุกข์นี้เกิดจากอะไร ใครทำ เกิดเมื่อไหร่ แล้วโทรประสานหน่วยที่รับผิดชอบว่าเรื่องเป็นอย่างไร จะแก้ยังไง หาข้อมูลให้ผมล่วงหน้า เขาคูยกันสัก 20 - 25 นาทีที่รู้เรื่องหมดแล้ว ผมเข้ามาแล้วพบชาวบ้านเพียง 5 นาที โดยผมรับฟังจากเลขานุการ ผม โดยให้เลขานุการสรุปต่อหน้าผู้มาร้องทุกข์ว่าตรงกันไหมที่ฟังมาทั้งหมดเมื่อก็ และบอกเขาว่าผมรับเรื่องให้หมดไม่ต้องห่วงนะ กลับไปได้บอกเบอร์มือถือือมา ที่ศาลากลางเบอร์นี้ เดี่ยวรับจะแก้เรื่องให้เรื่องไหนเกินอำนาจให้รอหน่อย ท่านกลับไปได้ แล้วภายใน 3 - 7 วัน



ถ้ายังไม่ได้รับแจ้งท่านโทรมาตามเลย แต่ถ้าเรามีข้อสรุปก่อนเราจะโทรไปแจ้ง เมื่อผมทำอย่างนี้ วันหนึ่งรับได้เป็น 10 ชุด ผมพบเขา 5 นาที เขา Happy สิ่งที่เขาต้องการคือผู้ว่าฯ รับรู้ปัญหาเขาแล้ว จังหวัดรับแก้แล้วไม่จำเป็นต้องมาเสียเวลาผู้ว่าฯ นานๆ นายอำเภอก็เหมือนกัน ดังนั้นขอฝากวิธีจัดการกับการร้องเรียนไว้หน่อย อยู่ที่การบริหาร

### เรื่องดำรงตำแหน่งไม่ใช่ต้องยึดทุกอย่าง

ถ้าเราทุกคนเกาะติดกับตำแหน่งจะไม่กล้าทำอะไรเลย **ความถูกต้องต้องมาก่อน** ไม่ได้บอกว่าเราต้องทำงานถูกเป๊ะ อะไรจำเป็นต้องปล่อยก็เอาหูไปนาเอาตาไปไร่บ้าง แต่ว่าขนาดนั้น ผมยังต้องถูกเป็นผู้ตรวจฯ 2 รอบ ขนาดเอาหูไปนาเอาตาไปไร่ แสดงว่าราชการต้องการการเอาหูไปนาเอาตาไปไร่มากจนเราจับไม่ไหวในบางเรื่อง ดังนั้น ขอฝากในเรื่องสุดท้ายว่าอย่าหลงใหลได้ปลื้มกับตำแหน่ง อย่าคิดแต่จะทำทุกอย่างตามนายสั่ง ทำเพื่อหวังตำแหน่ง ถ้าทำอย่างนี้มาก ๆ บ้านเมืองจะแย่แล้วสัดส่วนนายที่แยกกับตึกก็เหมือนข้าราชการกลุ่มอื่น คือ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง หรือข้าราชการทั่วไป มันจะมีคนดีจริงๆ ฝีมือเยี่ยมๆ 30 % เปลี่ยนสีไปเรื่อยๆ 40 % แย่มากๆ ค่าเลย 30 % มันจะเป็นอย่างนี้ทุกระดับทุกส่วน

เพราะฉะนั้น เราเองต้องเลือกที่จะยืน เพราะอย่าลืมว่าตำแหน่งถ้าได้มารวดเร็ว ง่ายตาย เวลาลงมันก็ลงแรง บางคนลงแรงแล้วดับเลย ผมถามว่านักการเมืองเขาสั่งคุณแต่เขามาปีเดียวแต่ลายเซ็นคุณจะอยู่อย่างนั้นตลอดไป ลายเซ็นอนุมัติ เห็นชอบ ลายเซ็น



นำเสนอให้เห็นควรอนุมัตินี้จะปรากฏอยู่ตรงนั้นอีก 10 ปีก็ยังไม่สายที่คุณจะโดน ถ้าอะไรเป็นของเรามันก็เป็นของเรา ไม่ใช่ก็คือไม่ใช่ ผมไม่เคยทรมนทรมาย ลูกน้องที่มาหาผมจะรู้ ถึงผมจะโดนเป็นผู้ตรวจฯ ผมก็ยังยิ้ม มันเกิดแล้วช่างมันเถอะให้คิดว่ามันเป็นวิบากกรรมที่เราต้องชำระเราจะสบายใจ ซาติก่อนเราคงทำไว้กับเขาเหมือนกันเขาเลยมาแก้แค้นก็ไม่เป็นไรใช้มันซะ

ผมโดน 4 รอบ รอบหนึ่งจะเข้ามาเป็นผู้ช่วยปลัด มีคนไปใส่ไฟกับท่านปลัดใหม่ซึ่งเป็นนายเก่าผมนี่แหละว่าผมแปรพรศมาอยู่ข้างท่านปลัดคนเดิม ผมจะย้ายมาเป็นผู้ช่วยปลัดเขาลดชั้นผมมาเป็นนักปกครอง 9 ผมเลยมาทำหน้าที่รับมือบ ลดชั้นจากผู้ช่วยมาเป็นนักปกครองระดับ 9 นั่นคือครั้งที่หนึ่ง

ครั้งที่สองต้องมาเป็นผู้ตรวจฯ จากผู้ว่าฯ นครนายก ข้อหาไม่ทำตาม ส.ส. สั่ง บ้านเมืองแบ่งเป็นสองขั้ว อยู่ดี ๆ เขาก็หาเรื่องให้ปลัดนายก อบต. 7 คน ในข้อหาตรวจจับปฎิบัติไม่มีคุณภาพ ผมสอบแล้วนายก อบต. ไม่ผิด และมีนายก อบต. แค่ 40 คน ถ้าปลัด 7 คน บ้านเมืองก็ลุกเป็นไฟ ผู้ว่าฯ อยู่ได้เพราะเขายอมรับว่าเราเป็นกลาง วันนี้ออกให้เราปลัด 7 คน แต่เราทำไม่ได้ ผมเลยเป็นผู้ตรวจฯ

ครั้งที่สามกับผู้บังคับบัญชา คือ ผมค้านอย่างนี้ในที่ประชุมใหญ่ ผมค้านหาผู้ค้ายาแต่ถูกสั่งว่า 3 เดือนต้องดำเนินการให้หมด 600 คน ในขณะที่ชลบุรีหามาแค่ 300 คน 3 เดือนหมดเช่นกัน แล้วถามว่ามาตรฐานอยู่ที่ไหน จ. สกลนคร มีผู้ค้ายามากกว่าชลบุรี หรือไอ้สุตร



แบบนี้ใครคิด ผมก็ค้านนายที่กระทรวงในที่ประชุมผู้ว่าฯ ต่อน้ำรัฐมนตรีฯ ก็เลยถูกปลดเป็นผู้ตรวจฯ เป็นรอบที่สามก็ไม่มีอะไร คนก็โดนเยอะ คนขยัน ถูกหลอกให้เอาออกมาหลายๆ แล้วต้องเอาให้หมดภายใน 3 เดือน ไม่ตายหรือ แล้วพวกที่รู้แกว่าก็เอามาพอสมควร เหมือนกับเขารู้ล่วงหน้าว่า อย่าเอามาเยอะๆ นะ เอามาเยอะตายเลยนะ 3 เดือน ต้องหมด

แล้วก็เลยมาถึงตอนปฏิวัตินั้นแหละ จากอธิบดีกรมที่ดินก็มาเป็นรองปลัดฯ ก็ไม่มีอะไรถือว่าตำแหน่งเทียบเท่า ช้าง ม้า จิว ควาย น้อยหน้อยต่างกันแค่นั้น ผมก็ทำงานได้ ตามลูกน้องทุกคน ผมรู้ว่าถูกย้ายไปตรงไหนผมหงุดหงิดอยู่ไม่กี่นาทีเมื่อมันเกิดแล้วก็ให้มันเกิดไปไม่ต้องไปชวนชวาย ตัวผมก็ Happy ครอบครัวผมก็ Happy ภรรยาผมไม่เคยถาม ลูกผมไม่เคยถามว่า อยู่กรมที่ดินสบายทำไมต้องมาอยู่ตรงนี้ ไม่เคย เพราะผมอยู่ที่ไหนผมอยู่แบบพอเพียง ผมไม่เคยทำอะไรเกินควร ผมบอกชาวที่ดินเสมอว่าอธิบดีกรมที่ดินคนอื่นเขาอาจจะมาเสวยสุขแต่ผมไม่ใช่ เขาให้ผมมาเคลียร์กรมที่ดินนี่คือ อาณัติที่มอบผมมา มีคำพูดต่อมาจากคนที่รู้จักผมดีคือท่านนายกฯ ท่านบอกอย่าถึงขนาดหักแข็งหักขาเขาณะ เขากลับผมมาหักบอกว่าเขาให้เบาลง ดังนั้น เมื่อผมไปอยู่กรมที่ดินก็ไม่เหมือนคนอื่น ผมไปประกาศให้เลิกเพราะตัวหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำสำหรับพวกคุณนี่คือ ค่านิยม ทุกคนต้องประกาศค่านิยม เช่น ผมอยู่ที่นครสวรรค์ผมเอาคนเก่งมาใช้ นี่คือนิยม เราจะสนับสนุนใช้คนเก่งทุกระดับ ทุกซี เจอคนเก่งที่ไหนเลือกตัวมา ผมเลือกโดยวิธีสัมมนา ในเรื่องของยุทธศาสตร์จังหวัด โดย



มหาวิทยาลัยจัดให้ เพราะมหาวิทยาลัยจัดสัมมนา และให้มี **Workshop** ให้เขาแสดงความเห็นและให้อาจารย์เป็นแมวมองเลือกคนออกมาจากข้าราชการ 2,000 คน เลือกมาได้ 200 คน เราเป็นผู้นำต้องประกาศ ค่านิยมซึ่งอย่างน้อยต้องมี 3 เรื่อง

1. สนับสนุนคนดี คนเก่ง

2. ส่วนราชการทั้งหมดของเราให้ความดีความชอบตรงใหม่ อย่างที่ชั่วส่งมาเพราะผมมีประชาคมของผม ผมเชื่อกว่าข้าราชการ คนไหนที่ทำงานเสนอแล้วชาวบ้านยี้ ผมไม่เอาด้วย และนี่เป็นหลัก ค่านิยมของจังหวัดต้องประกาศ เพราะบริษัทเอกชนทุกบริษัทต้อง ประกาศ **Value** ตรงนี้

3. การปรับตัวเรียนรู้ สู่อนาคต

4. การเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามโลกาภิวัตน์

นี่คือ ค่านิยมที่ต้องประกาศ อย่างที่ผมได้บอกกับท่านไปว่า คนเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็น ผอ.กอง หรือนายอำเภอ เหมือนกันทุกคน ต้องพยายามศึกษา โลกมันไม่หยุด เราแค่อยู่เฉยๆ วันหนึ่งเราก็ ถอยหลังแล้วเพราะเทคโนโลยีมันล้าหน้าไปเรื่อย เดียวนี้การเกษตรเปลี่ยนแปลง เยอะมาก ถ้าตามไม่ทันถามว่าเราจะเป็นนายอำเภอนักพัฒนาได้อย่างไร เรื่องอาชีพทั้งหมดต้องพยายามตามให้ทัน มันมีอะไรใหม่ เราต้อง ตามให้ทัน ถึงแม้ว่าเราไม่มีเวลาอ่าน คนเก่งในพื้นที่เรามีนี้เลือกเอาอาชีพ ใช้การเลือกฟังให้ถูกคนแล้วเราจะตามได้ทัน



## การบริหารเวลา

งานทุกอย่างอยู่ที่การบริหารทั้งนั้นเลย อยู่ที่การมีหัวใจในการบริหารเวลา ทุกคนมีเวลาเท่ากัน 10 ชม. ปกติเราก็ทำกันถึง 6 โมงเย็น เป็นอย่างน้อย แต่อีกคนหนึ่งจะทำงานได้มากกว่าถ้าบริหารเวลาเป็นตัวอย่างเช่น คนสั่งสิ่งที่เป็นแก่นกับคนสั่งกระพี้ ถ้ามีแต่คนที่สั่งเรื่องกระพี้อยู่งานมันจะเข้าไปหมด นอกจากนี้ถ้านายจุกจิกลูกน้องจะขยับตัวที่ไม่รู้ว่่านายเขาจะเอาด้วยวิธีเปล่า มัวแต่อ่านใจกันอยู่เนี่ย อย่างนี้ไม่มีทางเร็ว ทำอย่างไรทุกอ่าเภอจะทำงานเร็วได้โดยลูกน้องไม่ต้องรอนายอ่าเภอสั่ง ลูกน้องสามารถรู้ใจว่าถ้าเรื่องแบบนี้นายอ่าเภออยากจะทำ เรื่องอย่างนี้ ต้องคิดลูกน้องพวกเก่งๆ ออกมา ที่ไม่เก่งไม่ควรให้เขาไปริเริ่มแก้ปัญหา เอาลูกน้องที่ทำงานเก่งๆ กับเราจะเข้าใจได้เร็วเหมือนกับผมกับท่านชูวงศ์ สมัยก่อนนี้บางทีนายไม่อยู่ ผมตัดสินใจแทน ซึ่งถ้าคนทั่วไปที่ไม่เข้าใจกันจะไม่กล้าเลยต่ออธิบดีชูวงศ์ เพราะว่าท่านคุมมากลูกน้องเก่าจะรู้ ผมอ่านใจท่านออกว่าถ้าตัดสินใจอย่างนี้ท่านต้อง OK แล้วก็จริง งานของสำนักงานเลขาธิการกรมการปกครอง ถึงได้ไว เลขฯ คนหลังๆ ผม จะไม่กล้าเลย งานหนังสือถึงได้เข้าเพราะไม่กล้า บางงานผมเข้าไปเสนอเลย บางเรื่องนายไม่อยู่ ผมประสานหน่วยงานต่าง ๆ ล่วงหน้า เรื่องต่างๆ จึงตัดสินใจได้ไว

เพราะฉะนั้น นายอ่าเภอกับลูกน้องน่าจะจะมีอะไรที่ชัดเจนพอสมควร เช่น เรื่องพัฒนาการเกษตรเราเดินอย่างนี้นะ OTOP เราเดินอย่างนี้นะ เรื่องปลอดสารพิษเราเดินอย่างนี้นะ เราคุยกันให้เข้าใจแล้วทุกคนสามารถมองในกรอบแนวอย่างนี้ไม่ใช่ทุกอย่างต้องรอนายอ่าเภอสั่ง ถ้าเป็นอย่างนี้ต้องตายแน่ๆ ไม่ต้องทำอะไรแล้ว





## การดึงคนเก่งภาคเอกชนมาช่วยงาน

การดึงคนเก่งภาคเอกชนมาช่วยงาน คือสิ่งที่ผมทำแล้วทาง ก.พ. , ก.พ.ร. เองก็ไปดูแล้วมาเขียน Case เป็น Best Practice เรื่องกลุ่ม Young Community Leader ท่านนายอำเภอขอให้ติณะโดยเฉพาะในแต่ละอำเภอใหญ่ ๆ จะมีรุ่นลูกของเจ้าของกิจการที่มีความรู้ที่ช่วยพ่อแม่เขาทำกิจการ พวกนี้จบปริญญาโทสาขาต่าง ๆ “**เป็นผู้นำชุมชนรุ่นหนุ่ม**” ผมทำทุกจังหวัดตั้งแต่ต้นครนนายก สกลนครจนถึงนครสวรรค์ ซึ่งนครสวรรค์นี้ ก.พ. ไปดูงานกลุ่มนี้แล้วเขียนเป็น Case ตัวอย่าง แล้วยังเชิญกลุ่มนี้มาบรรยายหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) ของ ก.พ. ด้วยว่าเขาทำอย่างไร ผมไม่รู้ว่าเขาไปเชิญมาจนกระทั่งพวก นบส. มาเล่าให้ผมฟังว่ากลุ่มนี้เล่าว่าที่เกิดกลุ่มนี้ขึ้นมาได้เพราะผู้ว่าฯ พิวพล เติบโต ทำงานมาได้เพราะเรา อย่างน้อยเราก็ภูมิใจจุดหนึ่ง คือว่าวันนี้เราได้ยินใช่ใหม่ว่าพอผู้ว่าฯ ย้ายแล้วงานไม่ต่อเนื่อง นายอำเภอย้าย งานไม่ต่อเนื่อง เรื่องอย่างนี้ไม่ดีแก่บ้านเมือง การที่รัฐบาลทำยุทธศาสตร์ขึ้นมาเพราะต้องการแก้ปัญหาความไม่ต่อเนื่อง ถ้าผู้ว่าฯ คนหนึ่งทำประเด็นยุทธศาสตร์กับเอกชนไว้แล้ว คนใหม่ต้องทำต่อ เมื่อก่อนนี้ไม่มี

เพราะฉะนั้น สิ่งที่ผมต้องการสร้างในวันนี้คือ สร้างระบบคนในพื้นที่ขึ้นมาให้ดูแลกันเองถึงแม้ว่าผู้ว่าฯ เปลี่ยนไป เมื่อผมออกมาจากนครสวรรค์กลุ่ม YCL ยังทำงานต่อเรื่อง Logistic การส่งออก ผมทำจนกระทั่งมีการขนข้าวส่งออกทางรถไฟไป ท่าเรือแหลมฉบัง แทนการขนด้วยรถบรรทุก ถือว่าเป็น Logistic โครงการแรกที่ ก.พ.ร. ถือว่าสำเร็จ เพราะสามารถลดต้นทุนไป 200 - 300 บาทต่อตัน เป็น



โครงการอันหนึ่งที่ ก.พ.ร. พุดอยู่เสมอ ผมให้กลุ่ม YCL มาช่วย ในกลุ่มมีทั้งอาจารย์ของมหิดล เป็นลูกหลานในพื้นที่ มีลูกหลานเยอะเลย ที่ถนัดเรื่องบริหารธุรกิจ เรื่องการตลาด การเกษตร เอามาทำหมด พอเราออกมาเขายังพัฒนากันไป นี่คือจุดที่ ก.พ.ร. เขาประทับใจ เขาถึงได้เอาเป็นตัวอย่าง อยากให้ท่านทั้งหลายลองสำรวจในพื้นที่ว่ามีกลุ่มคนหนุ่มที่พอจะเอามาช่วยงานนายอำเภอได้ไหม ถ้าเอามาช่วยได้จะแบ่งเบาเราไปเยอะเลย นอกจากกลุ่มพวกนี้มาช่วยงานเราแล้ว เวลาเราออกแรงนี้เขาก็ไปบอกพ่อเขาทั้งหมดมาช่วยออกแรงให้เราด้วย แต่ว่ากลุ่มพ่อหรือลูกจะมาทำงานกับนายอำเภออย่างยั่งยืนหรือไม่ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ

## ภาวะผู้นำ

**ภาวะผู้นำ** จะเป็นแรงดึงดูดสำคัญที่จะทำให้ชาวบ้านช่วยท่านหรือไม่ ง่ายๆ ๗ 5 Characters หรือบุคลิกภาพที่ต้องมี คือ :-

1. **สร้างศรัทธา** ภายใน 3 เดือนนายอำเภอกับผู้ว่าฯ ต้องสร้างศรัทธาให้ได้ สมัยนี้เขาไม่ได้ให้สร้างศรัทธานาน สมัยก่อนไม่มีระบบ Key Performance Indicator (KPI) ไปนั่งแกว่งไปแกว่งมา 8 เดือนกว่าจะได้ศรัทธา หรือบางคนถนัดแต่งานวิศวะ หรือผังเมือง งานอื่นเห็นชอบมอบรองฯ ได้ แต่เดี๋ยวนี้เขาวัดผู้ว่าฯ ถ้ามีวแต่เห็นชอบมอบรองฯ ก็ต้องตาย นายอำเภอก็เหมือนกันตอนนี้เขาสั่งให้นายอำเภอเซ็น KPI กับผู้ว่าฯ แล้วนะ จังหวัดผมฯ ทำ KPI กับหัวหน้าส่วนราชการ จังหวัดเป็นจังหวัดแรกที่ทำ เพราะว่างานทั้งจังหวัดผู้ว่าฯ คนเดียวไปไม่รอด จะสำเร็จหรือไม่อยู่ที่หัวหน้าส่วนราชการจังหวัด และนายอำเภอ



ผมเคียดนายอำเภอเรื่อง KPI มากจนนายอำเภอของผมพอย้ายไปอยู่ที่อื่น ไปอยู่นครปฐม โทรกลับมาบอกว่าเวลาประชุมนายอำเภอที่ท่านเคียดผมมากกลายเป็นผมรู้เรื่องที่สุดภายในกลุ่ม บางจังหวัดผู้ว่าฯ ไม่ได้ใส่ใจเรื่อง KPI เรื่องยุทธศาสตร์เท่าไร เพราะฉะนั้นนายอำเภอก็พลอยไม่ใส่ใจไปด้วย คนที่เราเคียดมากๆ พอไปที่อื่นกลายเป็นเก่ง เป็นคนแนะนำเพื่อนที่นครปฐมว่าทำงานกันอย่างไรในเชิงบูรณาการ



2. **คนง่ายคนง่าย** หัดทำตัวให้เป็นคนคนง่ายคนง่าย ผู้ว่าฯ นายอำเภอวันนี้ควรจะเป็นคนที่เดินไปไหนจะมีชาวบ้านอยากเข้ามาพบมาคุยข้อมูลและปัญหาให้เราทราบ ถึงจะเป็นพ่อเมืองอย่างไรที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีพระราชประสงค์ให้เป็น ตอนนี้น่าจะหมดสมัยที่ผู้ว่าฯ ต้อง “กว้าง” หุบไม่ลงแล้ว แม้จะอ้างว่ากับผู้มีอิทธิพลผู้ว่าฯ ต้องกว้างก็ตามแต่เราก็ไม่จำเป็นต้องทำฟอร์มใหญ่ไปตลอด น่าจะยึดฟอร์มอ่อนนอกแข็งใน ให้เป็นที่รู้จักกันไปทั่วจะดีกว่า

3. **เป็นประชาธิปไตยในการประชุม** พยายามลดความเก่งของตัวเองลงหน่อย พยายามฟังคนอื่นให้มาก ถ้าเราเอาของเขามาทำด้วยเราจะเก่งกว่านี้ น้ำเราให้มีสักค่อนแก้วก็พอ เอาไว้เติมน้ำของคนอื่นมาเพิ่มให้เต็มแก้ว หลายๆ ครั้งที่ผมประชุมการพัฒนาจังหวัด เราเชิญ NGO เราก็จะเจอว่าเรื่องบางเรื่องเราไม่รู้ บางเรื่องเรารู้แง่มุมเดียวเราไม่ได้รู้อีกด้านหนึ่ง มันไม่ใช่แบบที่เราคิดเสมอไป เพราะฉะนั้นนี่คือสิ่ง



ที่สำคัญมากสำหรับผู้นำต้องมีตาหลังทำให้เราระลึกได้ว่าเราไม่ได้ถูกเสมอ นะ คนที่เป็นตาหลังคือผู้มีส่วนได้เสียที่เราเชิญมาคุยนี้แหละ นายอำเภอไม่รู้หรือกว่าที่พูดไปบางเรื่องเซยแล้วแต่ความที่คนเขาไม่อยากขัดเขาก็เออออห่อหมก ไม่อยากขัดใจนายอำเภอ แต่ในใจเขานั่งยิ้มกันอยู่ว่านายอำเภอคนนี่เจ๋ม วันนี้โลกเขาไปถึงโนนแล้ว วิธีที่จะเพิ่มความฉลาดให้เราคือฟัง ผู้บริหารยิ่งสูงขึ้น ๆ จะอดทนฟังน้อยลงทุกที เพราะฉะนั้น ผู้บริหารต้องฝึกความอดทนฟังให้มาก ๆ

4. **ความคิดดี ๆ เอาไปปฏิบัติ** นี่คือตัวที่จะทำให้เอกชนติดกับเราได้คือตรงนี้ ใครก็ตามที่มานั่งประชุมอยู่ ความคิดเขาดี ๆ นี่เอาไปทำ ความภูมิใจเกิดกับเขา เขาเป็นคนบ้านนี้ เขาไปคุยได้ทั้งตลาดบอกว่า เป็นไอเดียเขา นายอำเภอก็เอาไปทำ บุคคลเหล่านี้นัดเมื่อไหร่ก็ตาม เพราะรู้ว่านายอำเภอคนนี้รับเรื่องเป็นประโยชน์ไปทำ ไม่ใช่ทำแต่ความเห็นนายอำเภออย่างเดียว วันนี้เราต้องฟังเยอะ ๆ เพราะวันนี้มี KPI ถ้าเราไม่ฟังเขาเยอะ ๆ เราตายเลยนะ

5. **เรียนรู้เพื่อขยายวิสัยทัศน์ของตนเอง** ถ้าคนอยู่เป็น นายอำเภอเมืองขอนแก่นตอนนี้ หรือนายอำเภอเมืองสมุทรปราการ นายอำเภอเมืองเชียงใหม่ ถ้ามีวิสัยทัศน์นิดเดียวภาคเอกชนจะนับถือไหม ในขณะที่ภาคเอกชนเจ้าของห้างใหญ่เขาศึกษาไปถึงโนนแล้ว พื้นที่ไหนยิ่งเจริญเราต้องขยายวิสัยทัศน์ตัวเองเพราะว่าการที่ชาวบ้านจะรับเราดีต่อเมื่อมันรับได้จริง ๆ ไม่ใช่ฟังนายอำเภอแล้วเขามองหน้ากัน เขาไม่ว่าคุณหรืออก แต่เขาคุยกันเงียบ ๆ บอกไม่ไหวพวกเต่าล้านปีมา ถ้าเป็นอย่างนี้ก็ยากที่จะดึงมวลชนมาทำงานด้วยกันได้ ประชุมแรกเขาจะมา พอครั้งต่อ ๆ ไปเขาจะเริ่มถอย เพราะเขาว่าคุยกับคุณเหมือนคุย



กับข้างฝาคุณจะทำแต่แนวคุณเขา  
ถอยแล้ว ผมประชุมกรรมการ  
บริหารจังหวัดแบบบูรณาการ  
(กบจ.) กับภาคประชาชน NGO  
ภาคเอกชนกับอาจารย์รวม 7 - 8  
ฝ่าย ซึ่ง ก.พ.ร. ถือว่ามีมากที่สุด



ในประเทศ ผมประชุมเกือบทุกอาทิตย์ มีอยู่ 2 ครั้งที่ผมนั่งประชุมกับ  
เขาตั้งแต่ 9.00 - 19.00 น. กินข้าว 2 มื้อในห้องประชุม พักแค่เข้าห้องน้ำ  
ที่เราประชุมยาวเพราะเรากำลังกรองโครงการของทุกส่วนราชการใน  
จังหวัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ท่านจำได้หรือไม่กฎหมายประกาศ  
ให้มี CEO แต่งบประมาณและโครงการทำเสร็จไปในปีก่อนแล้ว  
งบประมาณประจำปีออกมาแล้วรัฐบาลจึงบอกทุกจังหวัดให้ประชุมกรอง  
โครงการเพื่อนำทุกโครงการมาบูรณาการกันใหม่ เราต้องนั่งเอา  
โครงการของจังหวัดมานั่งดูใหม่ 2 ครั้งเต็มๆ มานั่งดูใหม่ อธิการบดี  
มหาวิทยาลัยเอกชน อธิการบดีสถาบันราชภัฏ และอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยเอกชนคนนี้เป็นประธานสภาอุตสาหกรรมเป็นเจ้าของ  
โรงงานน้ำตาลที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียเขาไม่มีความจำเป็นมานั่งกับผู้ว่าฯนะ  
กิจการเขาใหญ่โตขนาดนั้น เขาอยู่กับผม 2 ครั้งๆ ละ 10 ชม. วันที่  
ผมย้ายออกมาเขาเขียนความรู้สึกของเขาออกมาว่าไม่เคยเห็นผู้ว่าฯ  
คนไหนที่อุทิศตนให้กับงานราชการ งานพัฒนาขนาดนี้ เขาบอกเขา  
เคยเห็นแต่ไม่นานขนาด 9 - 10 ชม. ในที่ประชุม มาตรการโครงการ  
อยู่อย่างนี้ เราลุกไปก็ได้ มอบให้รองฯ ก็ได้ แต่ถ้าถามว่าเราอยู่  
ภาคเอกชนอยู่กับเรา นี่มันเป็นบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน



ที่พวกเราอยากให้เห็นและทุกคนเข้ามาเป็นเจ้าของบอกว่าโครงการนี้ ดีหรือไม่ดี ให้ส่วนราชการกลับไปปรับปรุง ทุกคนมีความเป็นเจ้าของ จังหวัด ถือว่าโครงการเหล่านี้ทุกคนร่วมกันคิดร่วมกันถั่นกรอง แล้วเมื่อคุณพ้นจากเวทีนี้ พอทำงานอะไรใหญ่ ๆ เขาก็เอาด้วยหมด

มีอยู่คำหนึ่ง คำว่า Active Listening แปลเป็นไทยคือ ฟังอย่างมีสมาธิ Active Listening เป็นศัพท์ทางการบริหาร เรื่องการ ขัดแย้งก็ดี การฟังในที่ประชุมก็ดี คนเป็นประธานเหมือนคนดำเนินการอภิปราย มันหลุดไม่ได้ แล้วถ้าภาคเอกชนเสนออะไรดี ๆ คุณฟัง เหมือนไม่เต็มใจฟัง จับสาระไม่ได้ พอคุณสรุปแล้วไม่คล้ายกันเลย เขา อุตส่าห์พูดมาตั้งหลายนาที นาน ๆ ไปคนมันก็ฝ่อไปเอง คนเป็น ประธานในที่ประชุมคนเขาจะเคารพศรัทธาหรือไม่ ก็อยู่ที่การนำ การ ประชุมนั้นแหละ เพราะเป็นเหมือนคนนำการอภิปราย คนนี้พูด คนนั้น พูดต้องจับประเด็น แล้วต้องสรุปเสียงข้างมากลงให้ได้ ความจริงเรื่อง การนำประชุมเป็นวิชาหนึ่งเลยนะ พวกเราเป็นประธานโดยไม่ได้เรียน วิชาการนำประชุม อาศัยลีลาของแต่ละคน แต่ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ จับประเด็นได้ไวไหม ฟังพอที่จะสรุปได้รัยั้ง จับประเด็นและจับเสียง ข้างมากได้ ที่สำคัญอยู่ตรงนั้น แต่ที่ประชุมส่วนใหญ่ทั้งผู้ว่าฯ ทั้งนาย อำเภอก็หนักไปทางพูดมาก คนอื่นไม่ค่อยได้พูด เป็นสิ่งที่ไม่อยากให้เกิดในวันนี้ เพราะว่าถ้าเป็นอย่างนี้เรื่องพหุภาคี ประชาคมอำเภอ มัน คงไม่เกิดนะ และวันนี้มักพบว่าผู้บริหารที่พูดมาก งานมักจะออกน้อย มันมีข้อยกเว้นข้อเดียวเท่านั้น คือ นายอำเภอคนที่พูดมากนั้นเป็น ชูเปอร์แมน รู้หมดทุกเรื่องเลย ซึ่งโอกาสอย่างนี้เกิดน้อย คุณเอาคน ทั้งอำเภอที่เก่ง ๆ มาร่วมคิดกับคุณ 40 คนกับคุณคิดคนเดียวใครจะเก่ง



กว่ากันวันนี้รัฐบาล กรรมการปกครอง ต้องการผลงานจากนายอำเภอ ถ้า นายอำเภอมีแต่คิดคนเดียวคุณก็ จะได้คะแนนระดับเดียว แต่ถ้าทุกคนช่วยคิดช่วยทำคุณก็จะได้คะแนนมากขึ้นอย่างชัดเจนมาก



เอาละกลุ่ม YCL นี้ก็จะเป็นกลุ่มหนึ่งที่จะช่วยคุณให้วิสัยทัศน์กว้างขึ้น

## เรื่องเกษตรปลอดสารพิษ

วันนี้ต้องทำทุกพื้นที่มีกลุ่มชาวบ้านที่ทำเรื่องนี้อยู่เยอะ เวลาผมทำเรื่องนี้ให้ไวกจะวางเครือข่ายพวกนี้หมด นครสวรรค์ตอนเริ่มทำ KPI เริ่มจากเพียง 2,000 – 3,000 ไร่ ทั้งจังหวัด ช่วงเวลาปีเดียวที่เขาเรียกว่าการต่อยอดขึ้นมาเป็นกว่า 10,000 ไร่ เกิน KPI ไปสามถึงสี่เท่าตัว โดยการแยกเป็นโซนๆ แล้วเอาคนเก่งกลุ่มที่ทำเรื่องปลอดสารพิษ ทั้งชาวบ้านและ NGO ในแต่ละโซน มาทำแล้วเราต่อยอดสนับสนุนให้ขยายผล วันนี้ผมทำอีกแบบหนึ่ง คือ ผมจับ 2 โซนทดสอบ จ่าย 10,000,000 บาท สำหรับแต่ละโซน โซนละ 10,000,000 บาท จากบผู้ว่าฯ โซนหนึ่งให้สถาบันราชภัฏกับ NGO ซึ่งทำเรื่องนี้อยู่เดิมรับไปเลย อีกโซนหนึ่งให้เกษตรทำ ผมดูว่าใครเหนือกว่าใคร ปรากฏว่าผมย้ายออกมาแล้วกลับไปตามงาน NGO กับสถาบันราชภัฏ ทำท่าจะชนะ ทำท่าจะขยายโซนได้เร็ว ได้ผลเร็ว เราต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่าราชการเรามีข้อจำกัดเยอะ เพราะฉะนั้นถ้านายอำเภอสามารถเอา NGO ปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาช่วยทำไปเรื่อยๆ ผลงานท่านจะก้าวหน้ามาก พยายาม



ตั้งเข้ามาช่วยงานจังหวัด จังหวัดนครสวรรค์ NGO นั่งอยู่ใน กบจ. ไม่เคยมีเรื่องขัดแย้งกับผู้ว่าฯ เลยมีแต่มาส่งข่าว เรื่องนี้ก็ฝากไว้ด้วย เรื่องเกษตรปลอดสารพิษนี้ต้องทำ ต้องขยายออกไปเพราะเป็นเรื่องคุณภาพอาหารที่ทุกคนต้องกิน

## เรื่องการบูรณาการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบูรณาการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตอนทำอยู่ดีมีสุข ปีที่แล้วเขาก็เน้นตรงนี้ วันนี้มั่นใจว่า อบต. 70 - 80 % ยังให้เกียรติ นายอำเภออยู่ พูดกันรู้เรื่อง จะมี อบต. ที่ยังเชื่อจริงจัง ๆ ที่มีนักการเมืองใหญ่หนุนหลังไม่น่าเกิน 30 % อีก 70 % เขายังฟังนายอำเภออยู่ ขึ้นอยู่ที่ว่าเขาจะเปื้อนนายอำเภอไหนแค่ไหนแหละ นายอำเภอเป็นที่พึ่งให้เขา อयरบกวอนเขามาก มีอะไรก็ตักเตือนกันบ้าง ถ้าเราจะทำอะไรในเชิงพัฒนาเขายังร่วมมืออยู่ ดังนั้น การบูรณาการคือ ยุทธศาสตร์จังหวัดเดินอย่างไร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เดินด้วย โดยเอางบฯ ของ อบต. ส่วนหนึ่งเข้ามาช่วย ตั้งแต่ยาเสพติด เกษตรปลอดสารพิษ เรื่องกลุ่มเยาวชน การเรียนการศึกษานอกโรงเรียน ชาวบ้านไม่มีความรู้ พวกนี้ต้องดึง อบต. เข้ามาร่วมให้มาก และพยายามดึงทุกฝ่ายเข้าสู่ประชาคมหมู่บ้าน ซึ่งสูตรที่ผมตั้งมี อบต. สมาชิก อบต. อยู่ในประชาคมหมู่บ้านที่ผมได้ทำเมื่อ 7 - 8 ปีที่แล้ว คือผู้ใหญ่บ้าน ส.อบต. ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้แทนกลุ่มอาชีพผู้แทนกลุ่มบ้านหรือคุ้ม มันก็คือ หมดทั้งหมู่บ้าน ไม่ต้องแยกพวกพยายามอย่าตั้งตรงนี้ นายอำเภอให้เป็นน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า อย่าพยายามรบกวนเขามาก จนกระทั่งเขาเบื่อ เปื้อนหน้าหนี แต่ให้เราทำแต่พอควร





## เรื่องการพัฒนาารายกลุ่มอาชีพ

**การพัฒนาารายกลุ่มอาชีพ** ในทุกพื้นที่นั้นท่านลองแยก ๆ ดู จะมีกลุ่มอาชีพในพื้นที่ของท่านก็กลุ่มก็แล้วแต่ที่หนีไม่พ้นคือ กลุ่มเกษตร พืชสวนผลไม้



พืชเศรษฐกิจ เช่น พริกมัน อ้อย กลุ่ม OTOP กับกลุ่มอาชีพพื้นบ้านพวกทอผ้า มันจะมีอยู่ 4 - 5 กลุ่ม นายอำเภอต้องคิดแยกทางพัฒนากลุ่มพวกนี้ว่าจะเอาอย่างไร ต้องคิดเป็นภาพรวม อย่าช่วยเพียงบางส่วนเพียงขึ้น พยายามมองในภาพยาว ตอนนี่ต้องใช้ SWOT กับแต่ละอาชีพให้รู้จักแข็งจุดอ่อน โอกาสและการแข่งขันกับคนอื่น อย่าดันทุรังสนับสนุนทอผ้าใหม่ตามที่เกษตรแนะนำโดยที่ฝีมือก็ไม่มี คนถนัดก็น้อยทอแล้วออกไปขายเป็น OTOP ก็สู้เขาไม่ได้ สัมฤทธิ์ผลมันไม่เกิดเพราะฉะนั้นอันนี้ต้องดูทิศทางการพัฒนากลุ่มอาชีพให้ดี ที่ตรงไหนมีฝีมือเป็นพื้นฐานเราต่อยอด โดยสนับสนุนสิ่งที่เขาขาด เช่น เงินอุปกรณ์ เมื่อต่อยอดแล้วงานผลิตได้มากขึ้น ขายได้มากขึ้นก็เอาสมาชิกเข้ามาร่วมทำเพิ่มขึ้น เราทำอย่างนี้กับงานที่มีเวดดิ้งว่าไปดันทุรังสนับสนุนกับสิ่งที่ขายไม่ออก พัฒนาชุมชนเคยสนับสนุนทำดอกไม้จันทน์ทำเข้าไปก็กลุ่มไม่รู้ต้องรอคนตายเยอะ ๆ ถึงขายได้ แย่งกันทำดอกไม้จันทน์ เราบอกว่าหยุดบ้างดอกไม้จันทน์จะให้ตายอะไรมากมายขนาดนั้น แล้วตลาดมันมี Demand Supply อุปสงค์ - อุปทานเมื่อก่อนบ่นพวกเราว่าเวลาสนับสนุนกลุ่มอาชีพนี้ ไปสนับสนุนโดยไม่ดูตลาด ดังนั้น จึงขอให้ดู 2 อย่างคือ



## 1. ตลาด (Marketing)

2. ความถนัด มีฝีมือแค่ไหน วันนี้เขาให้นายอำเภอเป็นผู้อำนวยการในการพัฒนาอำเภอ คนอื่นดูคนละอย่าง แต่นายอำเภอต้องดูหมด ปี 2552 งบประมาณ CEO จะลงไปเหมือนเดิมแล้ว เหมือนปีที่ 2 ที่ได้กัน 400 - 500 ล้านบาท ตอนสมัยผม ผมโยนงบประมาณและอำนาจลงไปให้นายอำเภอเลย งานของผมจึงเร็ว ผมตั้ง กบอ. อย่างไม่เป็นทางการเป็นจังหวัดแรก นายอำเภอเองบฯ เอาอำนาจไปนะ แล้วคุณเสนอโครงการมาผมให้วงเงินคุณในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ผมจะติดตามผมให้รองผู้ว่าฯ ตามทุกพื้นที่ลงไปดูว่าคุณทำอะไร ได้ผลตามยุทธศาสตร์ไหม ตอนหลังลพบุรีก็เอา กบอ. เราไปใช้ แต่ลพบุรีต่างกัน อย่างหนึ่งคือ ลพบุรีไม่ได้ให้อำนาจนายอำเภอแบบผม ตั้งแต่ตัว กบอ. ไม่ได้หรอก ทำบริหารต้องทำทั้งระบบ ถ้าจะให้งานเร็วงานเกิด เมื่อตั้ง กบอ.แล้ว ต้องมอบอำนาจให้เขาไปเลย เราดูแผน จะทำอะไร ดูวิสัยทัศน์เขาอย่างเดียว นายอำเภอจะทำอะไรเรื่องสังคม เรื่องเกษตรจะทำอะไร เรื่องอาชีพจะทำอะไร แล้วให้เงิน ให้อำนาจไป แล้ววัดที่ฝีมือ ดังนั้น เรื่องการแก้ปัญหาหารายอาชีพนั้นจะไปไหน จะยืนยาวอย่างไร นั่นแหละคือ การวัดแล้วว่านายอำเภอเรียนรู้ไหม ผมมีตัวอย่างของกลุ่มหนึ่งที่อยู่สกลนครทำผ้าย้อมคราม ครามมีปัญหา แต่ผ้าย้อมครามเป็นของที่ติดตลาด มาขาย OTOP ที่ใครคนซื้อกันหมด เราก็ต้องไปแก้ปัญหากันเรื่องพืชคือต้นที่เป็นที่มาของคราม ต้องไปสนับสนุนชาวบ้านอีกโซนหนึ่งให้ช่วยปลูกต้นพวกนี้ให้หน่อยเพื่อป้อนวัตถุดิบย้อมพวกนี้ให้ออกมาเป็นคราม นี่คือการมองอาชีพตั้งแต่หัวถึงปลาย



## เรื่องแหล่งน้ำ

**เรื่องแหล่งน้ำ** จะพูดอะไรก็แล้วแต่ นายอำเภอควรดูทั้งพื้นที่ ความแห้งแล้งทั้งพื้นที่ในภาพรวมกับระดับความสูงของพื้นที่ว่าน้ำ ไหลจากไหนไปไหน มันมีแผนที่ มีเส้นระดับอยู่ เรียกหน่วยน้ำ หน่วย ของเกษตรที่มีแผนที่พวกนี้มีข้อมูลทั้งหมด น้ำไหลจากไหนไปไหน จุดที่แห้งแล้ง อยู่ตรงไหน จุดที่ควรจะทำ อยู่ตรงไหน พอทำแล้วรอบ ๆ ต่อท่อหรือขุดคลองขอยต่อไปใช้ ทำอย่างนี้ไม่มีทะเลาะกัน วางจุดบน แผนที่เลย ใช้งบ อบต. มาต่อท่อไป ตามคลองหลักที่เป็นต้นน้ำ ให้งบฯ ทำประตูน้ำ ฝนตกพอล้างก็ปิดไว้ใช้ ผมคุยกันทุกฝ่ายแล้ววางจุดบน แผนที่ ทุกคนเห็นด้วย เอาละต้องใช้งบ 2 - 3 พันล้าน ทำทีละปี ผู้ว่าฯ มี 600 ล้าน ตรงไหนเป็นจุดหัวใจทำก่อน เราประกาศได้ว่าปัญหาทั้ง จังหวัดเรารู้หมด ไม่เกิน 5 - 6 ปี ปัญหาหลักของจังหวัดจะหมดไป 70 % ต้องให้เห็นภาพได้ นายอำเภอแบบบูรณาการ ผู้ว่าฯ แบบบูรณาการ ไม่ใช่โดนเขาร้องว่าให้งบฯ มาแล้วเอาไปหากินหมด ทำอะไรก็สักแต่ว่า ทำ ไม่ได้ดูระบบภาพรวม เรื่องน้ำเป็นเรื่องใหญ่สุด พอมีน้ำสักอย่าง อาชีพอะไรก็ทำได้ รัฐบาลนี้จึงมีนโยบายเรื่องผืนน้ำ ก็กักน้ำส่วนเกิน แล้วทำทางน้ำไหลลงมา ถามว่าทำไมต้องทำ จังหวัดนครสวรรค์นี่ตลกล น้ำยามไม่เอาก็มาจนเกินความต้องการ ทุกปีถ้าน้ำทั้งจังหวัดสะสมบวม ก็ต่อเมื่อน้ำต้องท่วมแถบอำเภอตอนบนคืออำเภอชุมแสงมากพอควร เสียก่อน ปัญหาคือเราจะเก็บกักอย่างไร คือโดยการทำแก้มลิงตาม แนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พอหน้าแล้งผ่านไป หน้าฝนมาเก็บน้ำไว้อีก ลดน้ำท่วม พอผมทำบึงกระจายไปทั่วจังหวัด ก็เท่ากับกักเก็บน้ำที่จะท่วมไปส่วนหนึ่ง



## เรื่องบัญชีปราชญ์ชาวบ้าน

งานนายอำเภอโดยตรง พยายามเสาะหาปราชญ์ชาวบ้าน คือ คนเก่งๆ ของชาวบ้าน ที่ทำอะไรก็แล้วแต่ ยึดเป็นแบบอย่างได้ อาจเก่งเรื่องวัฒนธรรม เก่งเรื่องเลี้ยงปลา เก่งเรื่องปลอดสารพิษ เก่งเรื่องปุ๋ยชีวภาพ เราจะไปเอาคนเก่งแบบนี้มาเผยแพร่ได้อย่างไร

ผมทำบัญชีปราชญ์ชาวบ้านทั้งจังหวัด 500 คน แล้วเรียกปราชญ์ชาวบ้านมาสัมมนา ตั้งศูนย์ปราชญ์ชาวบ้าน แล้วเลือกประธานศูนย์ปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อเป็นปากเสียงแทนชาวบ้าน ใน กบจ. เวลาทำโครงการไม่ดี ชาวบ้านไม่เอาด้วย ท่านมีปราชญ์ชาวบ้านทุกอำเภอ เอาคนเก่งมานั่งใน กบอ. ให้มาช่วยพูด เขามาแล้วต้องให้เกียรติเขา เกษตรอำเภอบางคนเรียนมาเก่งสู้ปราชญ์ชาวบ้านไม่ได้ แต่แต่เรียนมาแนะนำเขา แต่หลายคนให้ทำจริงสู้ปราชญ์ชาวบ้านไม่ได้

พวกนี้เราพยายามหามาร่วมงาน ผมตั้งงบให้ปราชญ์ชาวบ้านไปทำงานข้ามพื้นที่ ตั้งงบข้ามอำเภอ ไปสอนอาชีพให้คนอื่น ไม่อย่างนั้นปราชญ์ชาวบ้านจะขาดทุน นายอำเภอมี 1 ล้าน มีบผู้ว่าฯ CEO ปี 52 ให้จังหวัดไปทำงานในพื้นที่ งบเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง หาก ผวจ. ไม่ใจแคบจะจัดตั้งงบให้ นายอำเภอ ปี 51 อาจจัดงบกลางปีให้จังหวัด ก็ได้ 30 - 40 ล้าน ให้เงินไปแล้วทำให้ถูกต้อง นายอำเภอต้องคิดกับประชาชนมาก่อนไม่อย่างนั้นลำบากเงิน เงินมาทำไมทันไปทำก็ไม่ถูก เรื่องใหญ่ๆ ที่ควรทำเวลานี้ไปลองเตรียม ลองคิด ลองทำ หากคนเก่งมาช่วยคิด ช่วยทำ



## วางแผนพัฒนาสังคม

วางแผนพัฒนาสังคมในระดับจังหวัด โดยเฉพาะอำเภอใหญ่ ๆ อย่างเช่นเด็กวัยรุ่นมีปัญหา ปัญหามอเตอร์ไซด์ซิ่ง โรคเอดส์ มีเรื่องมั่วเพศ ผู้ว่าฯ ต้องมีนโยบายให้นายอำเภอทำคือทำหอพักแยกชายแยกหญิง ผมอยู่นครสวรรค์ หอพักชายหญิงปนกันต้องไม่มี ล่องไปเปิด พ.ร.บ.หอพักจะมีแต่หอพักชายหรือหอพักหญิง ไม่เคยบอกว่ายชายหญิงปนกัน กรมประชาสงเคราะห์เดิมไม่เคยเข้มงวด ไม่ติดตาม หอพักเลยมั่วไปหมด มีเอดส์ มียาเสพติด มั่วกันไปหมด ท้องไม่มีพ่อ ทำแท้ง

ผมเรียกเจ้าของหอพักมาแบบแก้ปัญหาเลิกทาส ผมให้เวลา 1 เทอม ผมคุยกับผู้อำนวยการโรงเรียน เจ้าของหอพัก อธิการบดี สถาบันราชภัฏว่าขณะนี้นักเรียนได้จ่ายค่าหอพักไปทั้งเทอมแล้ว เทอมหน้าค่อยให้แยกหอพักชาย หอพักหญิง ัน้เทอมนี้มีเวลา 2 เดือน หอพักต้องเลือกว่าจะเป็นหญิงหรือชาย แต่ถ้ามีชายหญิง ผมปิดเด็กก็หนีเข้าบ้านแทน เช่นชื่อเข้าบ้าน 2 คน อยู่ 15 คน เราต้องตามไปจับต่อเป็นปัญหาสังคมที่ต้องไปตามแก้ไขต่อเนื่อง

ในด้านการมั่วทางเพศนั้นผมได้ทำ “โครงการอดเปรี้ยวไว้กินหวาน” เพราะ จ.นครสวรรค์เหมือน จ.สกลนครเป็นแหล่งการศึกษาพ่อแม่ส่งลูกมาเรียน มาเช่าหอพัก อยู่ปีละ 8 เดือน ผมเคยเจอในโครงการพัฒนาประชาธิปไตย เด็ก ปวส./ปวช./ม.ปลาย 400 คน ผมขอคำตอบหน่อย พุดตรงไปตรงมา ขอถามว่ามีประสบการณ์ทางเพศสักกี่คน ยกมือ 90 % อีก 10 % ผมถามต่อ ที่ไม่ได้ยกมือเป็นอย่างไรถึงไม่มีประสบการณ์ทางเพศ 10 % ไม่ตอบ เด็ก 90 % ตอบแทนว่าพวก



น้ำมันเชื้อเพลิงถ้าสังคมโรงเรียนเป็นแบบนี้พ่อแม่เดือดร้อน เพราะไม่รู้ ลูกดี ๆ จะถูกพาไปไม่ดี เกาะขาวคือ เด็กดีกลายเป็นเกาะดำ 10 % นี้จะ ดีได้นานเท่าไร

ผมโชคดี ลูกชายสามคน ลูกชายต้องดูอีกแบบ ลูกผู้หญิง มีโอกาสเสี่ยงพลาตง่าย เราทำได้เต็มกำลังความสามารถเท่าใดก็เป็น อานิสงส์กับสังคม กับลูกหลานเราเท่านั้น วันหนึ่งผมพบสมาคม ครอบครัวไทย เขาเล่าว่า เขาทำอบรมมาหลายโรงเรียน มีวิธีปลูก ระดมถึงขนาดร้องให้ ทำสัญญา พกใส่กระเป๋าเงินไว้ว่าจะรักษาความ บริสุทธิ์ไว้จนวันแต่งงาน พอผ่านไป 5 ปี พบอาจารย์ยังขูสัญญาให้ดู ผมให้งบฯ สมาคมนี้อไป ให้ดำเนินการโรงเรียนใหญ่ๆ 6 - 7 โรงเรียน วันนั้นมันเสียไปกว่าครึ่งโรงเรียนผมก็ถามว่ากับพวกที่เสียไปแล้วจะทำ อย่างไรสมาคมบอกไม่เป็นไรเราจะปลูกสังคมให้มารักษาความบริสุทธิ์ รอบสองใหม่ซึ่งเขาทำได้จริงๆ

จากโรงเรียนหนึ่งมาอีกโรงเรียนหนึ่ง ครูบาอาจารย์เริ่มอยาก ทำด้วย นักเรียนตั้ง Purity Club (คลับของคนบริสุทธิ์) ตั้งคลับใน โรงเรียน เริ่มตั้งมวลชน เหมือนกำลังสร้างมวลชน ผู้หญิงที่จะยึด ขนบธรรมเนียมไทย สร้างขยายให้มากขึ้น เพื่อคานพวกที่เสียไปแล้ว แล้วดึงคนที่เสียไปแล้วกลับมารักษาความบริสุทธิ์รอบ 2 โรงเรียนลาซาล โรงเรียนสตรี โรงเรียนชาย ผู้ปกครองร่วมกัน เกิดกระแสเรื่องนี้ขึ้นใน จังหวัด เริ่มทำสัตยาบันระหว่างเด็กๆ กับอาจารย์ บางโรงเรียนถึง ขนาดงบไม่พอผู้ปกครองออกสมทบเพราะอยากให้ทำโครงการนี้ ถ้าทำได้เรื่อยๆ เป็นอานิสงส์ ถ้าเด็กอายุ 17 - 18 ปี ต้องทำแท้ง



มีลูกต้องโยนทิ้ง หรือส่งไปสำนักรับเด็กอนาถา มันไม่ใช่สิ่งดี นี่เป็น ปัญหาสังคม ผมฝากนายอำเภอด้วย

อีกเรื่องหนึ่งคือ ศูนย์ครอบครัวตำบล เวลานี้มีพัฒนาสังคม จังหวัดและสาธารณสุข 2 หน่วยเก่งคนละอย่าง พัฒนาสังคม มุ่งตั้ง ศูนย์ในตำบล สาธารณสุขเก่งเรื่องจิตวิทยา ผมเลยนำ 2 หน่วยมา บูรณาการกันต้องใช้ทั้งนักพัฒนาสังคมและนักจิตวิทยาสังคมมาช่วยกัน ในการอบรมชาวบ้านที่เก่งๆ มาเป็นนักจิตวิทยาประจำศูนย์ครอบครัว ตำบลเพื่อเป็นที่ปรึกษาชาวบ้านในเรื่องปัญหาพ่อแม่ลูก ปัญหาผิวเมีย ปัญหาลูกติดยา เเกเร เป็นต้น ผมเริ่มทำโดยเลือกพวก อบต. ที่มี หัวก้าวหน้าร่วมกันทำทดลองไป 10 ตำบล ปรากฏว่าได้ผล อบต. อื่น ขอบขยายผลไปอีกประมาณ 30 ตำบล โดยมี 2 หน่วยนี้เป็นพี่เลี้ยง

## บัญชีปัญหาความต้องการ ปัญหาประชาคม

ผมทำทุกหมู่บ้าน มาจากประชาคมหมู่บ้าน ในสูตรที่ผมทำ ตั้งแต่จังหวัดแรกคือ นครนายก และตอนมาเป็นรองอธิบดีกรม การปกครองก็เป็นนโยบายกรมให้ทำทั่วประเทศ ผมตั้งประชาคมเพื่อดูทั้ง เรื่องพัฒนา เรื่องยาเสพติด เรื่องความสงบเรียบร้อยและเพื่อแก้ปัญหา ใหญ่ๆ เมื่อผมอบรมวิทยากรกระบวนการเสร็จก็ให้ไปตามประชาคม หมู่บ้านว่ามีปัญหาใหญ่ที่อยากให้เราเข้าไปแก้ไขเรื่องอะไรบ้างเขียน มา 10 เรื่องใหญ่ ๆ ประชาคมคุยกัน เถียงกันเสร็จ มีวิทยากรร่วม อภิปราย ได้ปัญหาเอามารวมทั้งจังหวัด 10 เรื่อง 1,000 หมู่บ้าน รวมเป็น 10,000 ปัญหา และผมเอามาแยกสาขา แยกเป็น น้ำ เกษตร



จัดเป็น 5 - 6 ด้านด้วยกัน ทำเพื่อตัวเอง CEO ไปแก้ปัญหาก็ตรง NEEDS หัวหน้าส่วนราชการจะเสนอโครงการ ต้องตอบปัญหาผมได้ คุณเอาปัญหาที่ไหนมาหมู่บ้านนี้ไม่มีปัญหาที่คุณจะชดเชยเพราะปัญหา 10 ข้อของหมู่บ้านนี้ไม่ตรงกับโครงการที่คุณทำ ส.ส.ไม่พอใจ อยากได้งบประมาณไม่มีเงื่อนไข ผมก็บอกว่า KPI เขาวัดผู้ว่าฯ ไม่ได้วัด ส.ส. เงื่อนไขผมคือต้องตรงบัญชีปัญหาชาวบ้าน โครงการที่ท่านจะเอางบ CEO มันอยู่ใน 10 ปัญหาหรือเปล่า ผมยกเว้นให้ สส.โดยไม่ต้องเรียงปัญหา ถ้าตรงกับความต้องการประชาคม ผมให้ทันที ท่านไปหาเสียงในสิ่งที่ไม่ใช่ปัญหา NEEDS ของชาวบ้าน ผมไม่โง่งบ ถ้าอยากได้จริงผมให้ประชาคมหมู่บ้านมาประชุมที่จังหวัด ท่านพูดกับเขาเอง ผมทำอย่างนี้และเคยเจอที่นครนายก ผมหาปัญหาจากประชาคมเพื่อมาขอเงินกู้มียาชาว่า ประธานสาขาพรรคคุยกับชาวบ้านไม่รู้เรื่อง อยากให้ชาวบ้านขอโครงการให้แต่ประชาคมเขยีนปัญหาของเขาอยู่แล้ว สส.ไม่กล้าไปบอกรัฐมนตรีฯ คุณหญิงสุพัตรา คุณหญิงโทรหาผม แต่คุณหญิงเป็นนักประชาธิปไตย ท่านบอกว่า ประธานสาขาพรรค ผากโครงการที่หมู่บ้านนี้หน่อยได้ไหม ใช้งบมียาชาว่า ปราบกฏว่าประธานสาขาพรรคเขาไปพูดกับประชาคมแล้ว ประชาคมไม่ยอม เขาจึงจะให้ผู้ว่าฯ จัดการ ผมบอกคุณหญิงว่าผมขอฟังประชาคมก่อนว่าทำไม สส.พูดแล้วชาวบ้านถึงไม่เอา ผมให้นายอำเภอไปพบประชาคม ประชาคมบอกว่าโครงการนี้จะไม่ใช้งบมียาชาว่า เราใช้งบอื่น ผมบอกปัญหานี้กับคุณหญิงสุพัตรา ท่านก็ให้ยื่นตามชาวบ้าน ท่านจำไว้อย่างมีงูกับเชือกกล้วย เรากลับ สส. สส.กลับชาวบ้าน ถ้าคุณเอาชาวบ้านอยู่ แรงอย่างไร





ก็อยู่ ผู้ยิ่งใหญ่นครสวรรค์ขู่จะไล่ผมตลอด ผมรอมาจนอีก 2 เดือนจะย้าย ผมขอย้ายตัวเอง เบื่อพวกนี้ ผมขอเข้าส่วนกลางเพราะอาวุโสอยู่ต้นๆ แล้ว เขารู้ว่าเราจะเข้ากรม เขา discredit จัดมือบได้ ภาพผมกำลังดีๆ จัดมือบไล่ประมาณเดือนกว่า ก่อนย้ายเขาขู่ชาวบ้าน ว่าผู้ว่าฯ มีงบน้ำให้มาขอ น้ำ มีชาวบ้านมา 200 - 300 คน หน้าศาลากลางจังหวัดมีคนเขียนป้ายผ้าไล่ผู้ว่าฯ รอคอยู่ เขาเตรียมทีวีช่องใหญ่ๆ 2 ช่อง นสพ.ใหญ่ๆ 2 ฉบับมา 200 คน ออกข่าวว่ามา 1,000 คน ใช้วิธีถ่ายภาพใกล้ๆ ให้เห็นแน่นไปหมด คนตกใจโทรมาถามว่าหนักใหม่นายอำเภอ ผู้ว่าฯ ที่นครสวรรค์กลัวเพราะอย่างนี้ มือบนี้มีกำหนดพามา พวกผมถ่ายรูปกำหนดไว้ พวกผมบอกเล่นงานกำหนดใหม่ พอมือบไป ผมเรียกกำหนดมาถามว่า พวกคนมาทำไม ถามกำหนดว่าผมไม่ได้อย่างไร ผมเลวอย่างไร มีคนถ่ายรูปกำหนดไว้นะ ให้ผมตั้งกรรมการสอบวินัย ผมไม่ทำ ผมอยากคุยแบบลูกผู้ชายคุยกัน กำหนดตอบว่ามันไม่ใช่เจตนาของผม เขาให้ผมเอาคนมาขอ น้ำผมรู้กำหนดเป็นลูกน้องผู้มีอิทธิพลมานาน สุดท้ายกำหนดสำนึกผิด ผมพลาด มันมาใช้ผมไม่ได้แล้ว ผมเสียรู้มัน ผมไม่สอบวินัยกำหนด แต่ผมได้มิตร กำหนดเป็นมิตรกับผม ถ้าผมตั้งกรรมการสอบวินัย อาจได้มือบอีกกลุ่มใหญ่ นี่คือนักผ่อนสั้นยาว

ข่าวมือบไล่ผม ทำให้พวกไร่อ้อย OTOP กลุ่มสตรี กลุ่มศูนย์ข้าวชุมชนมาถามผมว่าเตือดร้อนไร่ใหม่ จะให้จัดมือบมาก็คน ไร่อ้อยบอกเอามา 20,000 คนก็ได้ ผมบอกเอา 2,000 คน เราเอาทีวีช่องอื่นและหนังสือพิมพ์ฉบับที่เหลือ เอาคนมา 2,000 คน สื่อก็บอก 4,000 คนบ้าง ของเขาที่มาต้องจ่ายเงินทุกคน สุดท้ายผมดูว่าเขาจะเกทับไหมันเล็ก เพราะว่าเอามา 200 คน ต้องเสียเงินทุกคน มันก็รู้ไร่อ้อย OTOP



และอีกหลายกลุ่มอยู่กับผม เพราะว่างบผู้ว่าฯ CEO ลงไปช่วย ศูนย์ข่าวชุมชน เราจ่ายงบไปทำพันธุ์ข้าวให้ดี ๆ ออกมาได้อะไรให้ไร้อ้อย ขาดน้ำ ให้น้ำ งบผู้ว่าฯ ทยอຍขุดน้ำให้ เขาจะได้ผลผลิต 3 เท่า เมื่อรู้ว่า ผู้มีอิทธิพลคุมใครได้ เราต้องอยู่กับกลุ่มที่ผู้มีอิทธิพลคุมไม่ได้ ปีแรก เขาพยายามไล่ผม มีคนเดือดร้อนแทนเซ็นชื่อเสนอนายกฯ เสนอ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย 7,000 ชื่อ เซ็นชื่อต่อเป็นหางว่าว ผมบอกไร้อ้อย ชมรมสตรี โรงเรียนี ทุกสมาคม ให้เขียนแสดงความรู้สึก ที่มีต่อผู้ว่าฯ พีรพลเป็นรายกลุ่ม เขียนด้วยความรู้สึกจริง ๆ ว่าผม ทำอะไรให้เขาบ้าง ผมไม่ให้เซ็นชื่อต่อกันเป็นหางว่าวเหมือนผู้มี อิทธิพลทำกัน

ผมฝากท่านไว้ว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เน้นให้ผู้ว่าฯ เป็น “พ่อเมือง” ไม่ใช่เป็น “เจ้าเมือง” เพราะเจ้าเมืองจะคักคินา แต่เราต้องถือประชาชนเหมือนลูก นายอำเภอคือ “พ่อเมืองน้อย” มีนายอำเภอ ชาวบ้านต้องฟังได้ ถ้าฟังไม่ได้ก็ไม่รู้จะมีผู้ว่าฯ นายอำเภอ ทำไม่ ขอให้โชคดี ใครทำได้มาก ขอให้โชคดีมาก ใครทำได้น้อย ก็ขอให้ โชคดีเท่าที่ทำ

\*\*\*\*\*