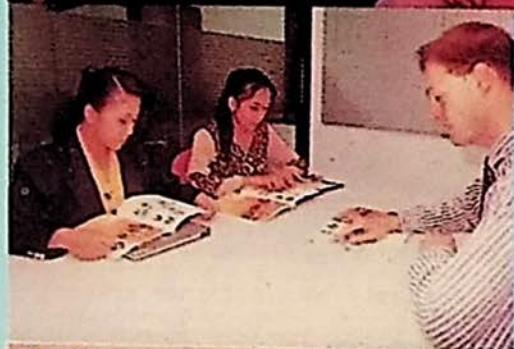
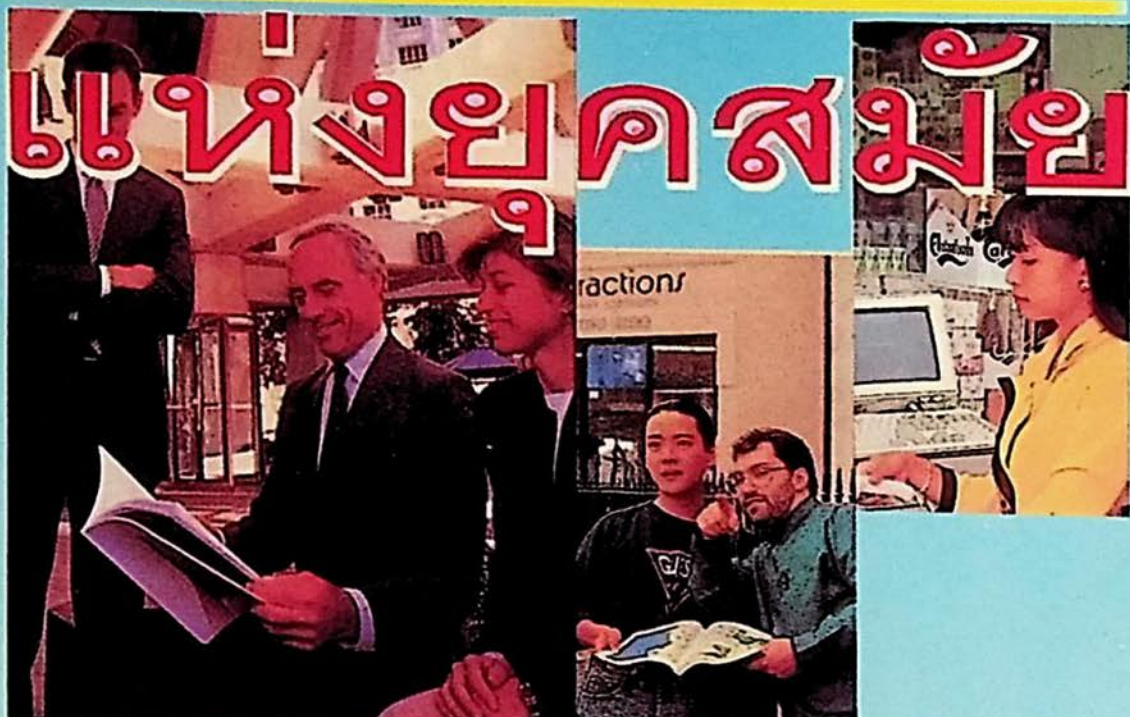


ความคิด วิถีการทำงาน



เมตร อินทสุต

**อิรัก อิรักงาน
แห่งยุคสมัย**

ไมตรี อินทุสุต

วิธีคิด วิธีทำงานแห่งยุคสมัย

ผู้เขียน

ไมตรี อินทุสุต

พิมพ์ครั้งแรก

เป็นเอกสารประกอบการฝึกอบรมของ
ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี
ประจำปี 2538 จำนวน 2,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่สอง

ธันวาคม 2538 จำนวน 1,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่สาม

เมษายน 2540 จำนวน 2,000 เล่ม

คำนำ

ในการพิมพ์ครั้งที่ 3

หนังสือ "วิธีคิดวิธีทำงานแห่งยุคสมัย" จัดพิมพ์เป็นครั้งแรกที่จังหวัดอุบลราชธานี ครั้นเมื่อผมย้ายมาเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดชัยภูมิ เมื่อ ตุลาคม 2538 ได้มีผู้ติดต่อขอรับหนังสือเล่มนี้เสมอมา แม้ว่า จะได้พิมพ์ครั้งที่ 2 เมื่อ ธันวาคม 2538 อีกครั้งแล้ว ได้หมดลง ส่วนหนึ่งเพราะได้ใช้เป็นคู่มือในการบรรยายถ่ายทอดความรู้ในการ- ฝึกอบรมต่างๆ ตลอดมา

ในโอกาสที่มารับตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก เมื่อ ตุลาคม 2539 ได้ใช้หนังสือเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม ของ ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดพิษณุโลกเช่นกัน การไปบรรยายในเวทีต่างๆ หรือการอบรมของสถาบันต่างๆ ได้โยงมาถึง "วิธีคิดวิธีทำงานแห่ง ยุคสมัย" จึงทำให้มีผู้ปรารถนาดี รับอาสาจัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้ ให้เป็นครั้งที่ 8

เกร็ดการบริหารการจัดการและประสบการณ์ที่นำมาเขียน หนังสือนี้ เขียนเมื่อ 3-4 ปีก่อน บางส่วนยังทันสมัยใน พ.ศ.2540 แต่ บางสิ่งอาจต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับการไหลบ่าของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสื่อสารและเทคโนโลยี การจัดการด้วยเทคนิคใหม่ๆ ที่ องค์กรต้องปรับให้เป็น "การบริหารขั้นสูง"

หนังสือเล่มนี้โดยมุ่งหมายแล้ว มุ่งประสงค์ให้ผู้อ่านได้ปรับ ทัศนคติ จุดไฟการทำงานให้โชติช่วง มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ ต่อหน้าที่การงาน สร้างบุคลากรให้มี "ความคิดความอ่าน" ทำงาน

อย่างรวดเร็วคล่องแคล่ว มีมุมมองรอบด้าน มองให้รอบตัวทุกทิศทาง
กว้างขวางถึง 360 องศา เป็นเสนาธิการที่เยี่ยม เป็นฝ่ายอำนวยความสะดวก
เป็นบุคลากรที่พร้อมพัฒนาตนเอง ทั้งเกร็ดเล็กงานน้อยๆ ประสบการณ์
วิธีการทำงานของนักบริหารระดับสูงต่างๆ จึงอาจเป็น "ตัวแบบ" ที่สามารถ
นำไปปฏิบัติได้ทันที

การฝึกคิด และคิดให้ทัน คิดไปข้างหน้าไกลๆ แล้ววางแผน
เชิงกลยุทธ์ จัดลำดับความสำคัญ ฝึกกำลังกันทำงานแนวราบ เน้น "สาย
ประสานงาน" ให้มากกว่า "สายสั่งการ" สร้างระบบ และโครงสร้างให้
องค์กรทำงานเป็น "องค์กรของการเรียนรู้" ตลอดเวลา เหล่านี้ล้วนเป็น
จุดประสงค์ของหนังสือเล่มนี้ทั้งสิ้น

ผมต้องขอขอบคุณกัลยาณมิตรในภูมิภาคทั้ง 3 จังหวัด
ที่มีใจดวงงาม ขอขอบคุณเพื่อนผู้เป็นที่มางานจากสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี
สำนักงานจังหวัดชัยภูมิ และพิษณุโลก ที่มีส่วนช่วยเหลือหนุนและ
ผูกสัมพันธ์อย่างแนบแน่นเสมอมา ตลอดจนส่วนราชการบางหน่วย ที่ให้
ความสนใจขอนำข้อเขียนไปเผยแพร่ในวารสาร เอกสาร หรือการอบรม
สัมมนา โดยเฉพาะขอขอบพระคุณผู้ปรารภนาดี และผู้ให้ความสนใจ
ที่อยากให้หนังสือเป็นวิทยาทานแก่คนทั่วไปรับอาสาดำเนินการและ
สนับสนุนการจัดพิมพ์ให้

ที่สำคัญ ผู้ว่าราชการจังหวัดพิษณุโลก ท่านนิติศักดิ์ ราชพิตร
ได้ให้กำลังใจติดตามการเผยแพร่สาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ตลอดมา



ไมตรี อินทุสุต

หัวหน้าสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก

เมษายน 2540

คำนิยมของ นายอานันท์ ปันยารชุน

คุณไมตรี อินทุสุต รักษาราชการฯ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี เคยทำงานร่วมกับผมในช่วงที่ผมมีโอกาสเข้าไปทำงาน ณ ดิโกไทยคู่ฟ้า ทำเนียบรัฐบาล ความที่ได้ทำงานใกล้ชิดกัน คุณไมตรีฯ จึงได้สะท้อนวิถีปฏิบัติงานของผมเป็นข้อมูลให้คณะทำงานจัดทำหนังสือผลงานของรัฐบาล ได้นำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งต่อมาบทความนี้ได้ลงพิมพ์ใน “วารสารข้าราชการ” ของสำนักงาน ก.พ. เป็นครั้งแรก และมีนักบริหาร นักการศึกษา ได้ให้ความสนใจนำไปใช้ประโยชน์มากทีเดียว

บทความเรื่องการบริหารและประสบการณ์ ที่คุณไมตรีฯ เขียนขึ้นในช่วง 3 ปีนี้ ประกอบไปด้วยวิถีคิด วิถีทำงานที่มีใช้เป็นเพียงกรอบทางทฤษฎี หรือหลักการเท่านั้น แต่แฝงไว้ด้วยเชิงปฏิบัติหลายประการ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการทั่วไปอย่างมาก เพราะได้รวบรวมสิ่งสม กลั่นความคิด-ความอ่าน เสนอมุมมองในการปฏิบัติไว้เบ็ดเสร็จสมบูรณ์ในที่เดียวกัน

เพราะความเป็นคนอ่านหนังสือ อ่านคน และอ่านกลยุทธ์การทำงาน ช่างสังเกตและใฝ่ศึกษา คุณไมตรีฯ จึง “อ่าน” หลายๆ อย่างอยู่เสมอ การถ่ายทอดวิธีการทำงานของผมก็ดี หรือของท่านปลัดอนันต์ กิติ ก็เพราะเป็นนักอ่าน นักคิด นักจดนักจำ แล้วมาประมวลเป็นภาพได้อย่างชัดเจน และชวนติดตาม

ผมหวังว่า รวมบทความในหนังสือ “วิถีคิด วิถีทำงานแห่งยุคสมัย” ที่สำนักงานจังหวัด โดยศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี ดำริรวมจัดพิมพ์ขึ้นนี้ จะเป็นประโยชน์ มิเฉพาะข้าราชการมหาดไทย แต่ยังรวมถึงข้าราชการกระทรวงอื่น ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคด้วย ขอฝากความหวังว่า ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี จะเป็นศูนย์รวมของการอบรมข้าราชการในจังหวัด และปูพื้นไปสู่การพัฒนาบุคลากรในภูมิภาคให้มีคุณภาพ มีศักยภาพที่จะทำงานให้ประชาชนต่อไปในวันข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ



(นายอานันท์ ปันยารชุน)

คำนิยมของ นายอนันต์ อนันตกุล อดีตปลัดกระทรวงมหาดไทย

ผมยินดีที่โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการและจริยธรรมข้าราชการในภูมิภาค ของกระทรวงมหาดไทยได้ก้าวหน้าเป็นลำดับ ก้าวไปได้ดีกว่าที่ผมคาดคิดไว้แต่แรกเมื่อเราได้เริ่มโครงการนี้ขึ้นไป ในปี 2535

ในปีนี้ การดำเนินการของศูนย์ฝึกอบรมจังหวัด พัฒนามาเป็น "ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด" ได้จัดอบรมบุคลากรข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก กระทรวงมหาดไทย มอบให้จังหวัด โดย "สำนักงานจังหวัด" เป็นผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรม แต่ละจังหวัด ได้จัดหลักสูตรให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพราะมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละพื้นที่ มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง

การที่ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี ได้จัดพิมพ์หนังสือ "วิธีคิดวิธีทำงานแห่งยุคสมัย" ขึ้น โดยนำบทความและข้อเขียนของ คุณไมตรี อินทุสุต รักราชการหัวหน้าสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี มาพิมพ์รวมเล่ม เพื่อเป็นหนังสือประกอบการอบรมนั้น นอกจากจะเป็นการผลิตตำราทางวิชาการแล้ว ยังจะได้ทักษะการทำงานในเชิงปฏิบัติ และเกร็ดความรู้ทางราชการที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์เช่นปัจจุบันได้

การมีคู่มือประกอบหลักสูตรเป็นหนังสือ คงจะเป็นตัวอย่างให้ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอื่นๆ ดำริจัดทำขึ้นบ้างตามสมควร ผมขอสนับสนุนอย่างเต็มที่ คิดว่าเป็นความสำเร็จอีกระดับหนึ่งของโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการฯ ของจังหวัดอุบลราชธานี และของสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยด้วย

ในแวดวงราชการเราต้องการผลิต และฝึกบุคลากรให้มีความชำนาญรอบด้าน ให้เป็นผู้รอบรู้ มีความทันสมัย ทันใจ ทันคน ทันเหตุการณ์ สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ เจียบคม มองปัญหาอย่างรอบทิศ มีวิถีคิดและการแก้ปัญหาแนวใหม่ มีทัศนคติที่มุ่งคำนึงถึงผลสำเร็จ และประโยชน์ที่จะตกกับประชาชนเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นที่มาของ " การปรับระบบ " (Reengineering) ที่กำลังกล่าวขานกันอยู่มากในขณะนี้

ผมเชื่อว่า ประสบการณ์ของ คุณไมตรี อินทุสุต ซึ่งเคยทำงานเป็นเลขานุการ และฝ่ายอำนวยการของผู้ใหญ่ ทั้งนายกรัฐมนตรี เลขาธิการนายกรัฐมนตรี หรือทั้งระดับปลัดกระทรวงมาแล้ว จะสะท้อนให้เป็นแง่คิด และจะเป็นการชี้แนะบุคลากรทุกระดับให้มี "วิถีคิด วิถีทำงานแห่งยุคสมัย" เป็นที่วางใจของผู้บังคับบัญชา ที่สำคัญจะเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการในส่วนภูมิภาคได้มาก ขอฝากความหวังและความชื่นชมไว้ ณ ที่นี้ด้วย



(นายอนันต์ อนันตกุล)

คำนำของ ปลัดกระทรวงมหาดไทย

กระทรวงมหาดไทยยินดีที่จังหวัดอุบลราชธานี โดยศูนย์พัฒนาข้าราชการ จังหวัดอุบลราชธานี ได้จัดพิมพ์หนังสือเพื่อเป็นเอกสารทางวิชาการสำหรับประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ของศูนย์ฯ ขึ้น ถือได้ว่าเป็นความคิดริเริ่มที่ดี เป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะช่วยให้การฝึกอบรมของศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะนอกจากจะได้ความรู้โดยตรงจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ และความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมในช่วงฝึกอบรมแล้ว หนังสือทางวิชาการจะเป็นประโยชน์ในการเก็บไว้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

ปัจจุบันนี้ แนวคิดและวิธีการทำงานของข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้ทันยุคทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งค่อนข้างจะสูงและรวดเร็ว การรวบรวมแนวคิดและวิธีการทำงานแนวใหม่ มารวมไว้ภายใต้ชื่อ "วิธีคิด วิธีทำงานแห่งยุคสมัย" จึงเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์สำหรับการราชการเป็นอย่างมาก

ขอชื่นชมจังหวัดอุบลราชธานีที่ได้จัดทำหนังสือนี้ขึ้น และหวังว่าหนังสือนี้คงสมประโยชน์ตามที่จังหวัดมุ่งหวังไว้ทุกประการ



(นายอารีย์ วงศ์อารยะ)
ปลัดกระทรวงมหาดไทย

คำนำของ ผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี

จังหวัดอุบลราชธานี ยินดีที่ทางสำนักงานจังหวัด โดยศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี ได้ริเริ่มจัดพิมพ์หนังสือเชิงวิชาการและประสบการณ์จากการทำงาน มาเป็นคู่มือประกอบการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการและจริยธรรมของข้าราชการในภูมิภาคของจังหวัด ประจำปี 2538 เพราะการจัดทำเป็นรูปเล่ม จะดูเป็นหลักเป็นฐาน เก็บรักษาง่าย และสามารถนำไปอ้างอิง เป็นแบบอย่างในโอกาสต่อๆ ไปได้

สำหรับเนื้อหาในหนังสือได้นำบทความของวิทยากรหลักในทุกหลักสูตร คือ คุณไมตรี อินทุสุต หัวหน้าสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี มาจัดพิมพ์รวมกันไว้ ประกอบกับมีผู้สนใจหลายท่าน ได้ติดตามอ่านข้อเขียนใน จดหมายข่าว สป.มท. ช่วงปี 36-37 แล้วไม่สามารถรวบรวมไว้ได้ครบถ้วน จึงเป็นโอกาสอันดีที่จะได้อ่านอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญการที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เคยทำงานที่ทำเนียบรัฐบาล และในกระทรวงกับผู้ใหญ่ระดับชาติ จึงถ่ายทอดทักษะการบริหาร ทำที่ลีลาของผู้ใหญ่ซึ่งเป็นนักบริหารชั้นสูง 2 ท่าน ไว้ละเอียดทุกขั้นตอน

การจัดฝึกอบรมของศูนย์พัฒนาข้าราชการปีนี้ ทำได้เรียบร้อย รวดเร็วทันเวลา ได้จัดอบรมติดต่อกัน 6 โครงการใน 5 หลักสูตร มีการฝึกอบรมแบบเข้ม จริงจัง ตั้งแต่เช้า-กลางคืน ได้รับคำชมจากหัวหน้าส่วนต่างๆ รวมทั้งผู้เข้าอบรมด้วย จึงขอขอบคุณข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคน ที่มีส่วนทำให้ภารกิจของศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด บรรลุผลดียิ่ง

ผมหวังว่า หนังสือ " วิชิต วิถีทำงานแห่งยุคสมัย " จะเป็นหนังสือที่อำนวยประโยชน์แก่ข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี ในวันนี้และวันข้างหน้า

(นายนิศักดิ์ ราชพิตร)

ผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี

คำนำของผู้เขียน

ผมเพิ่งมีโอกาสได้ออนมาเป็นข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเต็มตัวเมื่อกลางปี พ.ศ. 2536 ขณะนั้น โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการและจริยธรรมในภูมิภาค ของกระทรวงมหาดไทยได้เริ่มขึ้นไม่นาน ได้ทราบว่า ระยะเวลาแรกน่าจะผลักดันโครงการนี้ และการจัดงบประมาณให้สถาบันดำรงราชานุภาพ ในโครงการฝึกอบรม ณ ศูนย์ฝึกอบรมของจังหวัดต่างๆ เป็นไปไม่่ง่ายนัก โดยเฉพาะ การชี้แจงต่อสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและการทำความเข้าใจกับส่วนราชการหลายส่วน แต่ทั้งนี้ด้วยความมุ่งมั่น และมองการณ์ไกลของท่านอดีตปลัดกระทรวงมหาดไทย อนันต์ อนันตกุล การดำเนินการทุกอย่าง จึงเป็นที่เรียบร้อย

ผมเห็นว่าโครงการนี้เป็นโครงการที่เป็นความหวังของข้าราชการหัวเมือง ที่มีค้อยได้มีโอกาสได้รับการคัดเลือกจากส่วนราชการในภูมิภาคให้เข้ามาฝึกอบรมใน ส่วนกลาง เป็นการเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้ ความคิด ที่เกิดขึ้นในกระแสโลกาภิวัตน์ ได้ไหลเวียนแผ่ออกไปสู่จังหวัดต่างๆ ได้มากขึ้น เรียกว่า เป็น "ช่องทาง" สายใหม่ อัน เป็น "เวที" ในการเรียนรู้ฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กว้างขวางขึ้น ที่ สำคัญสอดคล้องกับจุดเน้นของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ที่มุ่งที่ "ตัวคน" เป็นจุดศูนย์กลางแห่งการพัฒนา

ครั้งผมมารับหน้าที่ที่สำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี เมื่อเดือน พฤศจิกายน 2537 ได้ตั้งมั่นว่าอยากจะให้โครงการฝึกอบรมของศูนย์ฯ ซึ่งต่อมากระทรวงมหาดไทยให้เรียกชื่อว่า "ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด เป็นศูนย์ที่ให้การฝึกอบรมแก่ข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี ให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากจะถ่ายทอดความรู้ในหลักสูตรที่กำหนดไว้ 5 หลักสูตร 6 โครงการฯ ละ 1 สัปดาห์แล้ว จุดเน้นที่สำคัญ เราอยากให้การฝึกอบรมเป็นการ "จุดประกายความคิด" ให้พวยพุ่งใน หมู่มือเข้าอบรม ให้เน้นการ "ปรับทัศนคติ" ที่มีต่อคนต่อองค์กร ต่อสังคมในภูมิภาค และสังคมโลกที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เพื่อมุ่งผลในการปรับเปลี่ยน "พฤติกรรม" ของการปฏิบัติราชการ

ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการพัฒนาข้าราชการจังหวัดฯ เห็นว่า เพื่อให้การอบรมได้ประโยชน์มี เฉพาะช่วงการอบรมเท่านั้น อยากรจะให้เอกสารประกอบหลักสูตรต่างๆ ได้รวมเป็น ชิ้นเป็นอัน หากจะเป็นในรูปหนังสือได้ก็จะดี จะสะดวกในการเก็บรักษา การค้นคว้า อ้างอิง และที่สำคัญจะเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการอื่นที่มิได้มีโอกาสเข้าอบรมด้วย จึงเห็น ชอบที่จะนำบทความและข้อเขียนของผมในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา มารวมเป็นเล่ม มอบ ให้ผู้เข้าอบรมทุกคนเป็นเอกสารประกอบหลักสูตรโดยให้ชื่อหนังสือว่า "วิธีคิด วิธีทำ งานแห่งยุคสมัย" หมายถึงว่า ในยุคสมัยปัจจุบัน สังคมโลก สังคมข่าวสาร-เทคโนโลยี เราควรมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ และมองปัญหาอย่างไร มีกลวิธีทำงานให้บรรลุ ความสำเร็จสูงสุด ด้วยลักษณะวิธีการอย่างไร

หนังสือนี้ ได้แบ่งเป็น 2 ภาค

ภาคหนึ่ง เป็นบทความ 16 ตอน ที่ผมเขียนลงใน "จดหมายข่าว สป.มท." ฝึกอบรมสารนิเทศ สำนักงานกระทรวงมหาดไทย โดยเป็นข้อเขียนระหว่างเดือน มิถุนายน 2536- เดือน มกราคม 2538 ในชื่อคอลัมน์ว่า "วิธีคิด วิธีทำงาน" กล่าวได้ว่า เป็นข้อ คิดที่เป็นเชิงการ ผสมผสานกับประสบการณ์ที่ทำงานอยู่กับผู้บริหารระดับสูง เป็น เกร็ดการบริหาร ข้อคิดของการทำงานทำงานด้วยทักษะสมัยใหม่ ให้มองอะไรอย่าง รอบด้าน ลึกซึ้ง เน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม ให้บังเกิดผลที่ตามมาใน ทางสร้างสรรค์ ที่สำคัญเป็นกระบวนการที่เน้นในเชิงปฏิบัติได้จริง

ภาคสอง เป็นส่วนของ " วิธีการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูง " ส่วนนี้เป็นการนำบทความที่ผมเขียนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานของท่านอดีตนายก รัฐมนตรี อานันท์ ปันยารชุน ซึ่งเคยลงพิมพ์ในวารสารข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. ฉบับเดือน เมษายน 2535 และ วารสารเทศบาล ฉบับเดือน มิถุนายน 2535 มา ลงพิมพ์อีกครั้ง คู่กับวิธีการทำงานของอดีตปลัดกระทรวงมหาดไทย อนันต์ อนันตกุล ซึ่งบทความนี้ วารสารเทศบาล ฉบับเดือน ธันวาคม 2536 และหนังสือ "ศภากาแฟ อนันต์ อนันตกุล" ได้ลงพิมพ์มาครั้งหนึ่งแล้ว

ทั้งสองบทความเป็นการเล่าถึงวิถีปฏิบัติงานเชิงนโยบาย และการทำ
งานประจำวัน ข้อเด่น ทักษะการบริหารที่สุดยอดของท่านทั้งสอง ในฐานะผู้บริหาร
มืออาชีพ เป็นนายกรัฐมนตรีท่านหนึ่ง เป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยอีกท่านหนึ่ง และ
เป็นที่ยอมรับศรัทธาของผู้คนทั่วไป ทั้งในและนอกระบบราชการ โดยเฉพาะภาคธุรกิจ
และนานาชาติ ซึ่งผู้บริหารระดับกลางสามารถนำมาปรับใช้แบบอย่างของการทำ
งานในยุคสมัยนี้ได้เป็นอย่างดี

ตลอดหลักสูตรการอบรม เราได้พยายามใช้ประสบการณ์ และใช้ข้อคิด-
ข้อเขียนดังกล่าว เป็นพื้นฐานให้ผู้เข้ารับการอบรมในทุกโครงการ ซึ่งประเมินได้ว่า
ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง โดยหากหนังสือได้สำเร็จเป็นรูปเล่ม ผู้เข้าอบรมใน
ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี ปี 2538 จะได้ไปใช้ทบทวน หวนระลึกถึง
สิ่งที่ได้เน้นย้ำไปในช่วงการอบรมอีกครั้งหนึ่ง ทั้งยังจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนา
ข้าราชการในโครงการอื่นๆ ของจังหวัดที่จะมีขึ้น และในปีต่อๆ ไปด้วย

ผมหวังว่า "วิธีคิด วิธีทำงานแห่งยุคสมัย" จะเป็นหนังสือที่ "จุดประกาย"
ให้เพื่อนข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานีได้ปรับตัวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีดุลยภาพ
อันเป็นยุคที่เราต้องมองวิสัยทัศน์ข้างหน้า มองกว้าง มองไกล ไคร่ครวญปัญหาอย่าง
ลึกซึ้ง แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างชาญฉลาด เป็นยุคที่เราจะไม่หยุดนิ่ง ต้อง
ปรับเปลี่ยนระบบให้มุ่งถึงผลสำเร็จ คำนึงถึงเนื้องาน และที่สำคัญให้ผลสุดท้ายของ
งานตกอยู่กับประชาชนคนหมู่มากให้จงได้



(นายไมตรี อินทสุต)

รักษาราชการแทน

หัวหน้าสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี

เลขานุการศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดอุบลราชธานี

สารบัญ

คำนิยมและคำนำ

- นายอานันท์ ปันยารชุน
- นายอนันต์ อนันตกุล
- ปลัดกระทรวงมหาดไทย
- ผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี
- คำนำของผู้เขียน

ภาคหนึ่ง-วิธีคิด วิธีทำงาน

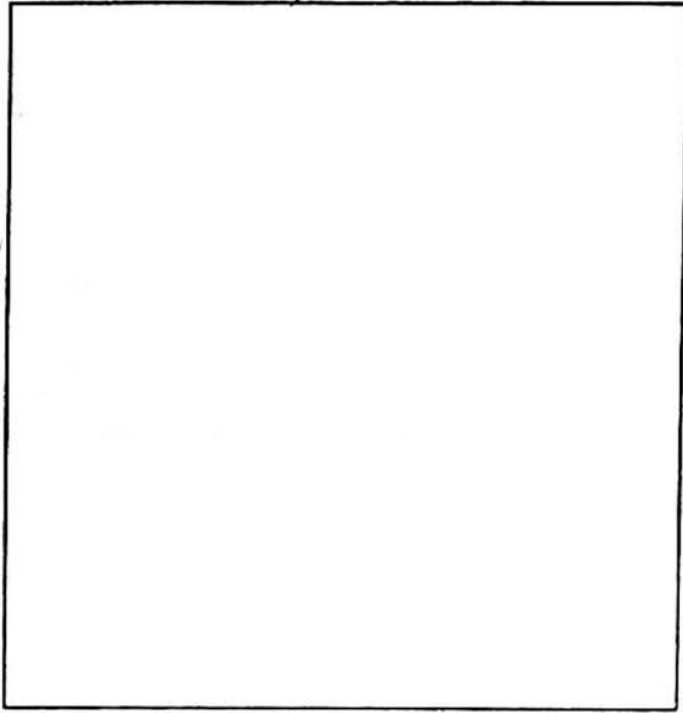
ตอนที่ 1	เกร็ดเล็กๆ จากการบินไทย	13
ตอนที่ 2	ข่าวสารข้อมูล	17
ตอนที่ 3	การแจ้งข่าวสารและการรายงาน	22
ตอนที่ 4	ว่าด้วยฝ่ายอำนวยการ	27
ตอนที่ 5	การศึกษาวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ	32
ตอนที่ 6	ว่าด้วย "บันทึก"	38
ตอนที่ 7	การแปลคำสั่งและการตีความเพื่อการปฏิบัติ (1)	45
ตอนที่ 8	การแปลคำสั่งและการตีความเพื่อการปฏิบัติ (2)	50
ตอนที่ 9	ระบบสตาฟฟ์ที่พึงปรารถนา (1)	58
ตอนที่ 10	ระบบสตาฟฟ์ที่พึงปรารถนา (2)	65
ตอนที่ 11	ภาพและมุมมองการทำงานระหว่างส่วนภูมิภาคกับ ส่วนกลาง (1) - ข่าวสาร-หนังสือพิมพ์	78
ตอนที่ 12	ภาพและมุมมองการทำงานระหว่างส่วนภูมิภาคกับ ส่วนกลาง (2) - การประชุมและสัมมนา	81

ตอนที่ 13 ภาพและมุมมองการทำงานระหว่างส่วนภูมิภาคกับ ส่วนกลาง (3) - ว่าด้วยหนังสือสั่งการ	89
ตอนที่ 14 ภาพและมุมมองการทำงานระหว่างส่วนภูมิภาคกับ ส่วนกลาง (4) - การรายงานจากส่วนภูมิภาคไปส่วนกลาง	97
ตอนที่ 15 เลขานุการแห่งความคิด	104
ตอนที่ 16 ปฏิทินการปฏิบัติงาน-คู่มือการปฏิบัติงาน-บันทึกช่วยจำ	110

ภาคสอง - วิธีการปฏิบัติงานของนักบริหารระดับสูง

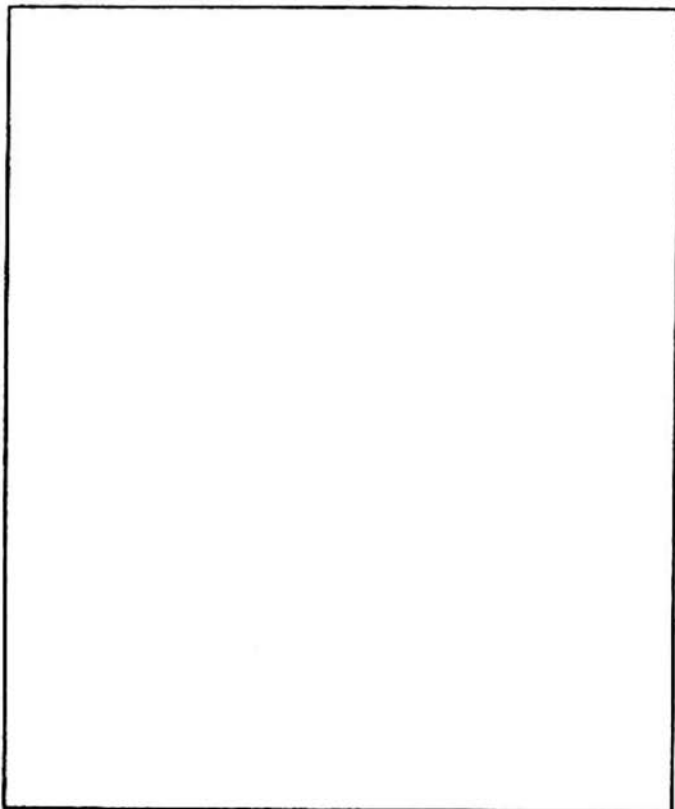
- วิธีการปฏิบัติงานของนายท ๙ อนันท์ ปันยารชุน 117
- วิธีการปฏิบัติงานของปลัดท อนันต์ อนันตกุล 139





ก า ค ห นั ง

วิธีคิด วิธีทำงาน



ตอนที่ 1

เกร็ดเล็ก ๆ จากกรณีศึกษา

การทำราชการทุกวันนี้ ยังมีช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่หลายประการ จุดสำคัญน่าจะอยู่ที่ประสบการณ์และมุมมองของแต่ละคนแตกต่างกัน ลองนึกถึงใครมีโอกาสขึ้นเฮลิคอปเตอร์ ย่อมมีมุมมองพื้นภูมิประเทศได้กว้างไกล เห็นภาพรวมได้มากกว่ายืนอยู่บนพื้นข้างล่าง ดังนั้น “ผู้ใหญ่” ที่สามารถเห็นภาพและตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ย่อมเห็นภาพได้ชัดเจนกว่า “ผู้ปฏิบัติ” ในระดับกองหรือระดับเจ้าหน้าที่

การมีภาพมองที่ต่างกันอยู่ จึงทำให้เกิดความเข้าใจและสื่อสารไม่ตรงกัน ผู้ปฏิบัติจึงอาจสนองความประสงค์ของผู้ใหญ่ได้ไม่ตรงเป้า หรือตรงแต่ไม่สมบูรณ์ ดังนั้นโดยหลักๆ แล้วผู้ปฏิบัติจะต้องพยายามเข้าใจสิ่งที่เรียกว่า “ทฤษฎีป่ากับต้นไม้” คือเวลามองการทำงานในทุกกระบวนการ จะต้องมองภาพรวมทั้งระบบเสียก่อน กล่าวคือมองป่าทั้งป่า แล้วค่อยลงมามดู (รายละเอียด) ที่ต้นไม้ จะเป็นต้นไม้ไหนก็อยู่ที่ยืนอยู่ตรงไหน

“ต้นไม้” หรืองานที่เราจับอยู่ จำเป็นต้องศึกษาให้ละเอียด รอบรู้เกี่ยวกับงานในส่วนนั้น ๆ องค์ประกอบของการทำงาน ประการสำคัญจะต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบพิถีพิถันเป็นพื้นฐาน

เกร็ดเล็ก ๆ จาก “การบินไทย” ที่เป็นหัวเรื่องนี้ เป็นภาพสะท้อนที่จะนำไปเป็น “ตัวแบบ” ในการอธิบายในกรณีอื่นๆ ได้ ในที่นี้ขออนุญาตนำเอาเป็นเพียงเกร็ดเบาๆ ใน 2 มุมมองเท่านั้น

มุมมองแรกเกี่ยวกับปฏิทิน การดูเวลาการมองปฏิทินบ่อยๆ ทำให้เรารู้จักความเคลื่อนไหวของตัวเองมากขึ้น ปฏิทินที่ดี ไดอารี่ที่ละเอียดสอนอะไรหลายอย่าง บริษัทเอกชนมักทำของสิ่งนี้แจกจ่ายฟรีปีใหม่สำหรับบริษัทใหญ่ๆ อย่างการบินไทยสายการบินแห่งชาติ ได้จัดพิมพ์ปฏิทิน

และไดอารี่สวยๆเช่นกัน มีข้อนำสังเกตว่าปฏิทินตั้งโต๊ะของบริษัทการบินไทยทุกปี มี 12 หน้า 12 เดือน ในแต่ละเดือนจะมีการนำเอาปฏิทินของเดือนที่ผ่านมา และเดือนล่วงหน้า มารวมบรรจุอยู่ในหน้าของเดือนปัจจุบันด้วย ดังนั้น ใน 1 แผ่น 1 เดือน เราจะเห็นปฏิทิน 3 เดือน เป็นจำนวนวันถึงประมาณ 90 วัน

ในโดยวิธีก็เช่นกัน นอกจากจะมีหน้าของ Year Planner และข้อมูลสถิติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในแวดวงของสายการบินและอื่นๆ แล้ว ในแต่ละสัปดาห์ของไดอารี่ ก็จะบรรจุปฏิทินทั้ง 3 เดือน คือ เดือนหน้า - หลัง และเดือนปัจจุบันเอาไว้ด้วย

ปฏิทินและไดอารี่เช่นนี้ ทำให้ผู้ใช้สะดวก คือ นอกจากมอง ณ วันที่วันนี้ สัปดาห์นี้ สัปดาห์หน้าแล้ว ยังทำให้เรามอง “ภาพรวม” ที่กว้างไกลได้ชัดเจน เช่น มองได้ 90 วัน น่าจะดีกว่าการมองได้เพียง 30 วัน ได้มีโอกาสมองย้อนหลังทบทวนสิ่งที่ผ่านมา มองไปข้างหน้าเตรียมสิ่งที่ต้องทำ มองได้เป็นปียิ่งดีแล้วกลับมามองวันนี้ว่าต้องทำอะไรบ้าง การมองแบบนี้มันมีส่วนจัดระบบวิถีชีวิตของคนที่ต้องอยู่กับงาน และเป็นคนที่สร้างระบบทำงานด้วย

มุมมองที่สอง เกี่ยวกับตารางการบินและเที่ยวบิน เป็นตัวอย่างที่คลาสสิกของ “ความละเอียดรอบคอบ” เรื่องการบินไทยในแง่มุมมองนี้ มีคำถามที่ทำให้เราต้องตอบ หากเรากำลังอยู่ในภาวะที่ต้องหาคำตอบเกี่ยวกับตารางการบิน เส้นทางการบิน และเที่ยวบิน ขอยกตัวอย่าง คำถามที่จะถูกถาม เช่น เมื่อผู้บังคับบัญชาซักไซ้ดังนี้เราจะตอบได้อย่างฉะฉานชัดเจนครั้งเดียวผ่านตลอดอย่างเช่น

หนึ่ง คำถามแรกเป็นคำสั่งกว้างๆ (ให้เรา) ช่วยหาเที่ยวบินไปหาดใหญ่บ่ายวันพฤหัสบดีนี้หน่อย เป็นคำขอลอยๆ เพื่อให้ช่วยหาข้อมูล

สอง เมื่อนำเรียนให้ทราบแล้ว อาจมีคำถามต่อไปว่า เที่ยวบินที่เร็ว

กว่านี้ หรือค่ากว่านี้มีไหม เทียบที่เร็วที่สุดก่อนเที่ยงมีไหม และ
เที่ยวเช้าสุดกี่โมง

สาม คำถามที่สาม หากได้ตอบคำถามที่สองไปเรียบร้อยแล้ว อาจจะซัก
ต่อว่าเที่ยวบินที่เลือกแล้วนี้ direct ไปหาดใหญ่ หรือ แวะภูเก็ต
หรือ สุราษฎร์ธานีก่อนหรือไม่ (หมายถึงว่าหากแวะจะกินเวลา
บินนานกว่าเดิมอีกอย่างน้อย 50 นาที)

สี่ นึกว่าคำตอบจะสมบูรณ์แล้ว กลับมีคำถามเพิ่มมาว่า เครื่องบินนี้
เป็น “โบอิ้ง” หรือ “แอร์บัส” ด้วยวัตถุประสงค์ที่จะอยาก
ทราบว่าจะมีผู้โดยสารกี่คน และ/หรือจะนั่งสบายไหมเมื่อเครื่อง
แอร์บัสจุได้มากกว่า ทั้งยังมีที่นั่งชั้น Business Class ด้วย
เป็นต้น

ห้า อาจจะถูกถามอีก หากทราบว่าเป็นเครื่องแอร์บัสว่า เที่ยวบิน
นี้ ปลายทางอยู่ที่หาดใหญ่หรือบินต่อไปมาเลเซีย หรือสิงคโปร์
หรือไม่ จะได้ภาพรวมๆเกี่ยวกับผู้โดยสารว่าจะมีชาวต่างประเทศ
มากไหม

หก เพื่อจะคิดถึงอาหารการกินบนเครื่องบิน ว่าเที่ยวเที่ยง/ค่ำ ที่
เลือกนั้นเสิร์ฟอาหารหนักหรืออาหารเบา เป็นจำพวกใด เพราะ
จะได้ไม่ต้องเตรียมรับประทานเมื่อเครื่องบินลงแล้ว

เจ็ด อาจถามว่าในเที่ยวกลับ เครื่องบินขึ้นจากหาดใหญ่ หรือมาจาก
กัวลาลัมเปอร์ เป็นต้น

การนำเอามุมมองเกี่ยวกับ “การบินไทย” สองเรื่องมากล่าวนี้ อาจ
จะดูเป็นเรื่องหมุมหมิม แต่อยากให้นำจุดเล็กๆ เกร็ดย่อยๆ มาเสนอเป็น
อุทาหรณ์ เพื่อชี้ให้เห็นว่า

หนึ่ง ปฏิทินและไดอารี่ สะท้อนให้เห็นการมองอะไร ต้องมอง
ภาพรวมก่อน แล้วค่อยมองเป็นจุด สอนให้เรามีการเตรียมการ มีการ
ทบทวนสิ่งที่ผ่านไป คือ เห็นป่าทั้งป่าก่อน แล้วค่อยมามองต้นไม้

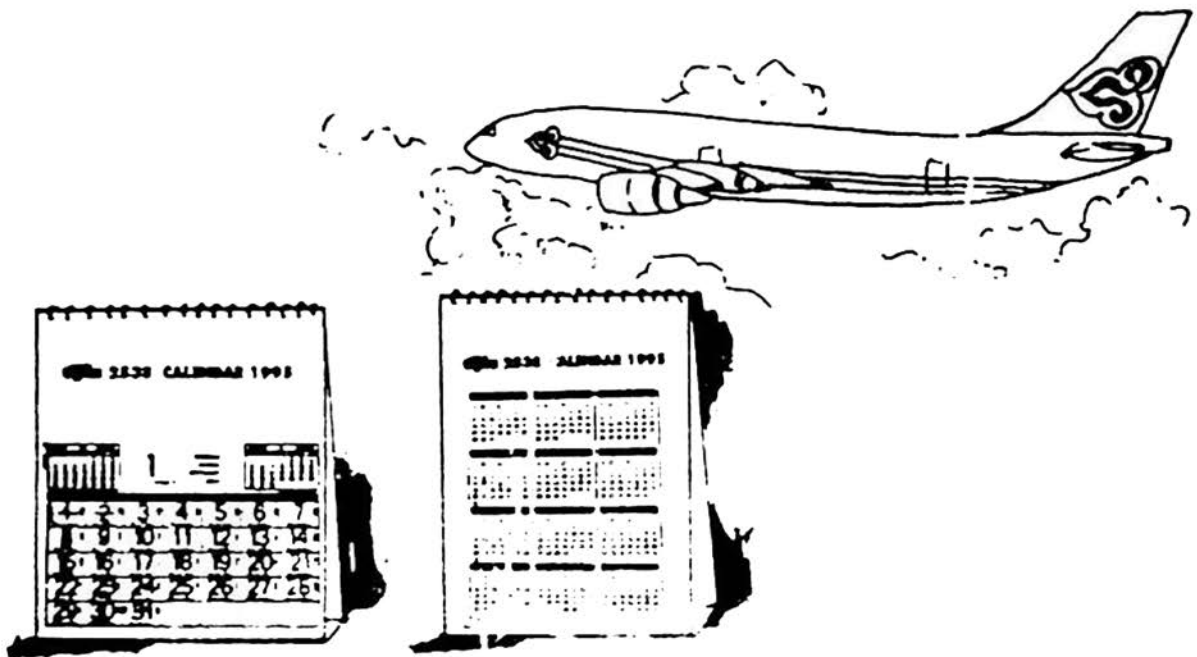
สอง เทียบบิน ตารางการบิน เป็นคำถามที่ถูกถามเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ เป็นตัวอย่างการซักไซ้ไล่เรียง (ของผู้บังคับบัญชา) เป็นคุณลักษณะของนักบริหารที่สะท้อนให้เห็นความละเอียดรอบคอบ และทดสอบการเตรียมการของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีการเตรียมการมาอย่างดีหรือไม่ มีแง่มุมอะไรอีกที่ต้องคิดเตรียมไว้ตอบ

งานราชการ งานบริหาร และงานของฝ่ายปกครอง หลีกหนีไม่พ้นที่ควรจะแทรก 2 ประการนี้ ไว้ในชีวิตการทำงาน จะต้องมองภาพรวมให้เห็นมีความละเอียดรอบคอบ พิถีพิถัน ซึ่งสรุปว่าจำต้องถือคติ

- ต้องเหลียวหลัง แลหน้า มองฟ้า ดูนดิน

- ต้องรอบคอบ รอบรู้ รู้ลึก รู้กว้าง รู้ไกล รู้ทันใจ และรู้ถูกต้อง

เกร็ดที่ยกมาจากกรณีการบินไทย คงได้สะท้อนให้เห็นว่าใครพร้อมที่จะทำงาน ใครพร้อมที่จะเป็นตัวเลือกให้ผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะเลือกใคร ถ้าท่านมี 2 ประการ ที่ฝากไว้นี้ และสามารถตอบคำถาม 6 - 7 คำถามเหล่านี้ได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ โดยไม่ต้องกลับไปถามไถ่คนอื่นอีก ท่านน่าจะโชคดี



ตอนที่ 2

ข่าวสารข้อมูล

การทำงานทุกวันนี้ต้องตามกระแสของบ้านเมืองให้ทัน การแปรเปลี่ยนทางโครงสร้างของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นไปอย่างรวดเร็ว การติดต่อสื่อสารด้วยโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำได้ตลอดเวลา เป็นโลกที่มีหนึ่งเดียวเสมือนจุดเล็กๆ โลกสมัยนี้จึงเป็นโลกที่ไร้พรมแดน (borderless) เป็นยุคของข่าวสารที่แข่งขันกันตลอด 24 ชั่วโมงถึงมีการใช้ศัพท์คำว่า " โลกาภิวัตน์ " (Globalization) อยู่บ่อยๆ และมีการกล่าวกันในยุคนี้ว่าใครคุมข่าวสาร คนนั้นคุมอำนาจ ปรากฏการณ์ทางการเมืองที่ผ่าน ๆ มาคงจะสะท้อนความจริงนี้ให้เห็นมาโดยตลอด

งานราชการเป็นงานที่ปฏิบัติตามระเบียบและขั้นตอน ข่าวสารเปิดธรรมดาๆ ส่วนใหญ่ยังต้องเข้าระบบรายงานตามขั้นตอน แต่หากข่าวที่เป็นข้อความเดียวกันไปปรากฏในสิ่งพิมพ์หรือหนังสือพิมพ์หรือสื่ออื่นแล้วถึงผู้รับสารได้ไว ผู้รับก็สามารถใช้ประโยชน์ได้รวดเร็ว งานราชการจึงปรับตัวช้ากว่า เพราะคำนึงถึง " การบริหารระเบียบ " หรือกฎเกณฑ์ มากกว่า " การบริหารวัตถุประสงค์ " ซึ่งคงจะได้มีโอกาสหยิบมาพูดในตอนต่อ ๆ ไป

" ข่าวสารข้อมูล " ที่ขึ้นหัวเรื่องไว้นี้ ทวีความสำคัญเป็นลำดับในงานภาครัฐ บุคลากรที่มีข้อมูลรู้ข่าวสารที่รวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงกับข่าวสารต่างๆ ได้ จะได้เปรียบในฐานะที่เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและยังทำงานเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวก (Staff) ให้ผู้บังคับบัญชาด้วยแล้ว ยังสามารถทำงานให้ " นักบริหาร " ได้เป็นผลดี เพราะทำให้รู้จักการประมาณการณ์

การหยั่งรู้ การฝึกข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และมีความจำเป็นในการเข้าแก้ปัญหา ฯลฯ

การปลูกฝังให้บุคลากรได้สนใจข่าวสาร จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งเสียแล้ว เราสามารถบริโภคข่าวสารจากแหล่งหลักๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์ ถ้ามองในวันหนึ่งๆ เราใช้เวลาอยู่กับสื่อเหล่านี้เท่าใดผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงย่อมต้องใช้เวลาอย่างมาก แต่บุคลากรที่มีคุณภาพไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งชั้นใด หน้าที่อะไร ก็ไม่ควรเพิกเฉยที่จะเปิดรับ “อาหารสมอง” อันนี้

โทรทัศน์หลายช่องสรุปข่าววันวาน ตั้งแต่ตีห้าครึ่งหรือหกโมงเช้า วิทยุหลายความถี่ มีข่าวชาวบ้านและข่าวที่เป็นสาระของกรมประชาสัมพันธ์ โดย นักจัดรายการชื่อดัง รายการข่าวที่หยิบยกข่าวจากหนังสือพิมพ์มาวิเคราะห์ ตลอดจนข่าวกรมประชาสัมพันธ์ภาค เจ็ดโมงเช้า เกียงครึ่งหนึ่งทุ่ม หรือสองทุ่มมีประโยชน์ทั้งสิ้น

ระหว่างกลางวันโทรทัศน์ทุกช่องมีข่าวทันโลก ข่าวระหว่างชั่วโมงจนถึงข่าวภาคค่ำ และเดี๋ยวนี้มีการสรุปข่าวช่วงเที่ยงคืน ใครตกข่าวรอบค่ำยังอาศัยข่าวภาคดึกได้

การรู้ข่าวแล้วทำงานให้เสร็จก่อนตะวันตกดินหรือก่อนพระอาทิตย์ขึ้น ก็อาจจะเฉือนกันแล้ว

ด้านหนังสือพิมพ์ก็ออกมาหลายฉบับ แข่งกับรายการวิทยุในเชิงคุณภาพที่มีทั้ง เอเอ็ม และเอฟเอ็ม ทั้งช่วงเช้า เย็น และเดี๋ยวนี้มีหลังสองทุ่มครึ่งอีก ข่าวสารมีการไหลเวียนด้วยสื่อสมัยใหม่มากเหลือเกิน จนเรา ๆ แทบจะไม่มีเวลาช้อนข่าวนั้นเข้าหู หรือผ่านตา

ถ้ามองว่าเราได้แสวงประโยชน์จากข่าวสารข้อมูลในแต่ละวันอย่างไรทั้ง ๆ ที่ต้นทุนที่จะเข้าครอบครองข่าวสารเหล่านี้ต่ำมาก อันนี้ยังไม่รวมถึงสื่อของทางราชการ รวมทั้งโทรสารที่ส่ง - รับกัน ทั้งที่ทำงานและบ้าน

ยิ่งอยู่ในส่วนภูมิภาคจำเป็นต้องอาศัยข่าวสารที่ทันทั่วถึง เพื่อรองรับกับการทำงานในส่วนกลางให้ทัน

ดังนั้นอยากจะสรุปว่า ในเบื้องต้นแรกของการทำงานให้ได้ดี เป็นพื้นฐานของการรู้จักคิดหรือความคิดริเริ่ม ตลอดจนมีกลยุทธ์ในการทำงานที่แตกฉานต่อไป ต้องมีข่าวสารข้อมูลเป็นพื้นใน 3 นัย ได้แก่

- ข่าวสารทั่ว ๆ ไป (general information)
- ข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างและสภาวะแวดล้อมขององค์การ (structural and organizational environment)
- ข่าวสารเกี่ยวกับประเด็นสาธารณะ (public issue, hot/current issue)

1. ข่าวสารทั่ว ๆ ไป เป็นข่าวรายวันที่ปรากฏตามหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นข่าวพื้น ๆ หรือความเป็นไปของบ้านเมือง สังคม เช่น อะไรเกิดขึ้นในบ้านเมือง อะไรเกิดขึ้นในกระทรวงที่เราสังกัดอยู่ จะมีกิจกรรมอะไรที่ไหน เมื่อไร ข่าวสารรอบตัวเหล่านี้ใครเกี่ยวข้องในส่วนใด ก็เน้นหนักส่วนที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงาน ข่าวสารจึงเป็นข้อมูลสำหรับการดำเนินชีวิตประจำวันด้วย

ถามว่าเราได้เกี่ยวพันกับงานข่าวสาร จำเป็นต้องสนใจทำไม ตอบได้ง่าย ๆ ว่าใครรู้กว้างใครอ่านมาก ก็ย่อมได้เปรียบมากกว่า ผู้บังคับบัญชาเขาต้องการเลือกคน “เปิด” ที่เปิดกว้างในการแสวงหาความรู้ มาเป็นเครื่องมือในการทำงานให้บรรลุผล

2. ข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างและสภาวะแวดล้อมขององค์กร ปัญหาการทำงานของราชการประการหนึ่ง คือ การรู้จักแต่แวดวงตัวเอง หน่วยของตัวเองและสายงานที่เกี่ยวข้องกับตน บ่อยครั้งที่เราปฏิบัติงานตามสายงานในแนวตั้งหรือแนวดิ่ง เฉพาะสายการบังคับบัญชาของกองหรือกรมตนเท่านั้น แต่มิได้ให้ความใส่ใจกับการประสานงานในแนวนอน เท่าที่ควร หรือระหว่างกอง ระหว่างกรม และนอกไลน์ปกติออกไป

แต่ทุกวันนี้งานราชการมิได้เบ็ดเสร็จที่กองหรือกรมๆ เดียว ต้องมีการประสานงาน การพบปะประชุมกันทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ คาบเกี่ยวผูกพันกันมากขึ้น

หากเรารู้โครงสร้างของหน่วยราชการ รู้แบบธรรมเนียมวิธีปฏิบัติ ปทัสฐานของแต่ละกระทรวง รู้ขั้นตอน วิธีการทำงาน รู้เส้นทางการเดินทางของหนังสือ (work flow) เราย่อมได้เปรียบอีกเช่นกัน เราสามารถกำหนด “จุดตก” ของงานได้ว่าจะต้องเข้าที่ใดออกที่ใด เรื่องนี้ควรจะพูดโทรศัพท์กับใคร เพื่อบริหารงานของเราให้สำเร็จ ประหยัดและง่ายเข้า

ความเข้าใจ และรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรข้างเคียง รู้จักคนในองค์กรนั้นๆ ทราบความเป็นไปและความเคลื่อนไหวทำให้เรากว้างขวาง ทำงานที่ยากได้ง่ายขึ้นเร็วขึ้น ลดขั้นตอนที่ยาว ลดต้นทุนของเวลา

3. ข่าวสารเกี่ยวกับประเด็นสาธารณะ ได้แก่ ข่าวเกี่ยวกับปัญหาที่ลุกลามใหญ่โตอยู่ในความสนใจของกระแสมหาชน เป็นเรื่องที่รัฐบาลและทางการให้ความสนใจ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดขึ้น ปัญหาชายแดน ปัญหาทางการเมือง การชุมนุมของฝูงชนความขัดแย้งที่จะเป็นเรื่องลุกลามต่อไป หรือปัญหาระหว่างประเทศที่พาดหัวข่าวใหญ่โตกระทบกับประชาชนในชุมชน

การให้ความสนใจติดตามสถานการณ์โดยใกล้ชิด ย่อมทำให้รู้ทิศทางและทำนายแนวโน้มได้ใกล้ความเป็นจริง และเมื่อยังได้รับทราบหรือพัฒนาข่าวเป็นในลักษณะ “ข่าวกรอง” ด้วยแล้ว ยิ่งทำให้เรามีความเข้าใจหรืออ่านการพัฒนาของสถานการณ์ได้แม่นยำมากขึ้นเป็นลำดับ

ข่าวสารข้อมูลจะทวีความสำคัญในโลกของการแข่งขัน เมื่อโลกแคบเข้า เวลานาที จังหวะก้าว และการตัดสินใจ ด้วยกลวิธีทำงานที่ชาญฉลาดย่อมมีความจำเป็น สมกับคำกล่าวที่ว่า “ข่าวสารคืออำนาจ ใครคุมข่าวสาร คนนั้นคุมอำนาจ”

อาหารสมองที่จะประเทืองความรู้ ความคิดความอ่าน ต้องเริ่มด้วย

จุดนี้ ยิ่งเป็นราชการในภูมิภาค ความห่างไกลต่อศูนย์กลางของข่าวสาร และการเชื่อมโยงข่าวสาร การสร้างโครงข่ายกับส่วนกลางยิ่งจำเป็นมาก

เรามักบ่นเสียดายว่า... ซ้ำไปนิดเดียว พลาดไปนิดเดียว เกือบเสร็จ เกือบทัน เกือบจะถูก คำพูดสั้น ๆ นี้จะไม่เกิด หากมีข้อมูลข่าวสารที่ทันที่ ทันใจ ฉับไว และไม่พลาด



ตอนที่ 3

การส่งข่าวสารและการรายงาน

เขายกกว่าการเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวก (staff) ที่ดีประการหนึ่ง คือ การรู้จักแจ้งข่าวสาร (inform) และการรายงาน เพราะการทำงานกับผู้บังคับบัญชานั้นผู้บังคับบัญชาคงไม่สามารถติดตามงานทุกอย่างได้ ไม่สามารถไปเข้าร่วมประชุมได้ด้วยตนเอง อาจจะต้องมอบหมายบุคคลรอง ๆ ลงไป แต่ทำอย่างไรถึงจะให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบสาระของการประชุม ได้รู้เหตุการณ์หรือบรรยากาศความเป็นไปของการประชุมหรือเรื่องราวทั้งหลายทั้งปวงได้ หากผู้ที่ได้รับมอบหมายไม่รายงานให้ทราบ หรือหากฝ่ายอำนวยความสะดวกไม่เป็นธุระติดตามดูแลให้

สำหรับผู้บริหารแล้ว การรายงานเป็นการสื่อสารภายในองค์กร การไหลเวียนของข่าวสาร ทำให้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ การรายงานหรือการแจ้งข่าวสารจึงต้องการข้อความที่สั้น กระชับ กะทัดรัด บางครั้งเพียงเป็นประเด็นเรื่องสำคัญ (highlights) และเป็นเอกสารบันทึกสั้น ๆ สำหรับเตือนความจำ (Memo) หรือ "บันทึกช่วยจำ ก็เพียงพอ" (Executive note)

มีคำอยู่ 2 คำ ที่ต้องทำความเข้าใจ และจะทำให้กลไกการบริหารบรรลุผลคือ

- 1) การรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
- 2) การแจ้งให้สาธารณะทราบ

1. การรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ (Keep boss informed)

ในกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ มีการจัดประชุมมากมาย หลายนัด โดยเฉพาะการประชุมที่เป็นในเชิงนโยบายที่ต้องเกี่ยวพันและ

ประสานกันหลายหน่วย เราเคยถามตัวเองไหมว่าผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปในสายงานได้ทราบความเป็นไปอย่างไรหรือไม่ ทำไม่ถึงไม่ทราบ และทราบเมื่อไร คำตอบอยู่ที่ว่าไม่มีใครรายงานให้ทราบ ยังไม่ถึง หรือรายงานไปแล้ว ไม่มีคนเซ็นไปติดที่ห้องนั้นห้องนี้ มีขั้นตอนมาก หรือคิดเอาเองว่าทราบแล้ว ปัญหาเล็ก ๆ เหล่านี้เกิดขึ้นเสมอในทุกองค์การ เราจึงต้องทำให้ “ไม่พลาด” ที่อุตุสำหรั้งมาด้วยดี ส่ง-รับกันให้เร็ว และ “ไม่หลุดมือ”

การทำงานให้สำเร็จข้อมูลตรงนี้ต้องต่อเชื่อมกัน หลังเลิกประชุมผู้เป็นเลขานุการหรือเป็นเจ้าของเรื่องต้องรีบรายงานข้อสรุปให้ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปทราบทันทีทันใด อย่างเช่น ปลัดกระทรวง มอบหมายให้รองปลัดฯ ในสายงานไปประชุมที่ทำเนียบรัฐบาล ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นระดับรัฐมนตรีหรือปลัดกระทรวงฯ หลังเลิกประชุม 16.30 น. ผู้ที่ติดตามไปประชุมอาจจะเป็นเจ้าหน้าที่กองฯ หรือเลขานุการของรองปลัดฯ จะต้องหาทางสรุปสาระสำคัญของการประชุม เพื่อนำเรียนปลัดกระทรวงทราบในเช้าวันรุ่งขึ้น เช้านี้มิใช่หมายถึงสาย เช้าหมายถึงโอกาสแรกที่รองปลัดฯ เข้านั่งโต๊ะต้องพร้อมเสนอให้เซ็นได้ และควรถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุดใน 24 ชั่วโมง หลังเลิกประชุมเมื่อวาน

ก่อนหน้านั้น ตอนเย็นหลังเลิกประชุม รองปลัดฯ อาจโทรศัพท์ (มือถือ) นำเรียนท่านปลัดฯ ทราบชั้นหนึ่งแล้ว หากเป็นเรื่องด่วนและสำคัญ ฝ่ายเลขานุการอาจบันทึกด้วยลายมือ แล้วโทรสารนำเรียนท่านที่บ้านก่อน

การแจ้งข่าวสารและการรายงานหลายอย่างเพียงข้ามคืนก็มีความหมายมาก สถานภาพของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็อาจแปรเปลี่ยนไปแล้ว ก่อนพระอาทิตย์ขึ้น และก่อนพระอาทิตย์ตกดิน จึงมีความสำคัญ หากเทียบกับข่าวของหนังสือพิมพ์แล้ว เวลาข้ามวันข้ามคืนที่ตกข่าวไปเสียหายมาก

การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใดไป ควรที่จะรายงานความคืบหน้าและผลให้ทราบ แต่ราชการเรามักติดอยู่ที่การเกรงใจ กับการเกรงจะลำหน้า อย่างเช่น การรายงานผลการประชุม ตัวผู้อำนวยการกองมิได้ไปประชุมเอง ต้องรอผ่านผู้อำนวยการกอง ซึ่งติดประชุมทั้งวัน พอกลับมาเย็น เพิ่งเซ็นไปถึงรองปลัดฯ รองปลัดฯ ไม่ว่างเย็นนั้น กลับมาเซ็นวันรุ่งขึ้น
กว่าจะถึงห้องปลัดฯ และบรรดา “เลขานุการ” ที่อยู่ตรงนั้น จะนำเสนออีกกินเวลาอีกเท่าใด ใครจะเป็นคนซึ่งตวงว่า “บันทึก” ที่เราเสนอไปนั้นสำคัญและมีความเร่งด่วน

ช่องว่างตรงนี้แหละที่ถูกชื่อว่า “ทำงานช้า” เพราะเรามัวนึกถึง “ขั้นตอน” จนลืมนึกถึง “ผล” ราชการสมัยใหม่ต้องอิงเชิงธุรกิจ กระดาษแผ่นหนึ่งอาจจะไม่ต้องลงนาม ไม่ต้องเซ็นชื่อ แต่สามารถส่งเป็นโทรสารเป็นข้อรายงานให้ทราบโดยเร็วทันที ทัศนการณ์ จะเกิดคุณค่ามากกว่าการเซ็นชื่อพร้อมติดรายงานเรียงเป็นแถวมา 3-4 คน แต่ผลนั้นคือไม่ทันใช้ประโยชน์ แกมผู้ที่มีชื่อในรายงานอาจจะถูกตำหนิ...ว่าทำไมปล่อยให้ช้า

บางหน่วยยังคำนึงถึงแบบแผนเป็นทางการ (formality) เครื่องงานสารบรรณ เองงานสารบรรณมาเป็นวัตถุประสงค์ของการทำงาน ทุกอย่างจึงติดไปหมด การรายงานมุ่งหวังจะให้เกิดผลเร็วก็กลับกลายเป็นช้า คำว่า “เหนื่อยฟรี” ของข้าราชการผู้น้อยจึงมีปรากฏเป็นเสียงอยู่บ่อย ๆ แต่ไม่ทราบว่าใคร (นาย) จะได้ยินหรือไม่ ?

การรายงานหรือแจ้งข่าวสารที่มีใช้เป็นเนื้อหา (contents) ที่ผูกโยงถึงการสั่งการแล้ว ระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย ฯลฯ จะต้องใจกว้างให้ผ่านไปโดยเร็ว ผ่านโดยไม่จำเป็นต้องเซ็นผ่าน แล้วค่อยประสานหรือสำเนาเรียนให้ทราบพร้อมๆกัน แต่สำหรับเรื่องราวที่ต้องใช้ดุลยพินิจที่เป็นเชิงแก่นสารการตัดสินใจ ก็มีควรจะผ่านข้ามไปโดยไม่นึกถึงขั้นตอน

ยกตัวอย่างว่าข้อความของข่าวสารที่จะรายงานนั้น เป็นความเดียวกับที่ปรากฏในหนังสือพิมพ์ ทำไมหนังสือพิมพ์จึงนำไปเสนอบนโต๊ะ ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้ว่าฯ ได้โดยคนนำไปให้ นั่น มิใช่รองปลัดฯ รองอธิบดี หรือรองผู้ว่าฯ แต่กลับกลายเป็นใครก็ได้ ไม่ว่าจะใช้อักษรเลข นักการ หรือข้าราชการคนใดคนหนึ่ง

โดยสรุปต้องรีบรายงานข่าวสาร รายงานความคืบหน้า หรือแจ้งข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบโดยเร็ว

2. การแจ้งให้สาธารณชนทราบ (Keep public informed)

การบริหารทุกวันนี้ เราเพียงมองเฉพาะคนในองค์กรไม่ได้ และมีเซทำให้คนในองค์กรเท่านั้นพอใจ แต่ต้องทำให้สาธารณชนเข้าใจด้วย งานมหาดไทยเป้าหมายอยู่ที่ประชาชน ฉะนั้นการบริหารงานต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายตรงนั้น การบริหารเพื่อสนองผู้บังคับบัญชา เป็นเพียงกระบวนการครึ่งทาง

งานบริหารไปสู่ประชาชนของมหาดไทยหลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องใช้การบริหารควบคู่ไปกับการประชาสัมพันธ์ พร้อมกับการรณรงค์ทางจิตวิทยา ในระยะหลังการบริหารต้องมีศิลปะใน “การสร้างภาพลักษณ์” (image build-up) อีกด้วย

หลายอย่างงานของราชการยังคำนึงถึงการไหลเวียนข่าวสารเฉพาะ “ผู้ทำงาน” รู้และเข้าใจกันเฉพาะคนทำงานในแวดวง แต่การใดที่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องกับประชาชน มักจะให้ประชาชนสะท้อนความเห็นหลังการตัดสินใจสุดท้ายไปแล้ว เสร็จแล้วก็มักขัดแย้งกัน เพราะท่าทีของราชการอ้างว่าผ่านขั้นตอนถูกต้องมาแล้ว ส่วนประชาชนเป็นฝ่ายรับและถูกให้ร่วมมือจึงเห็นความไม่ลงรอยกันอยู่เนือง ๆ

การประชาสัมพันธ์และแจ้งข่าวสารให้ประชาชนทราบก่อนล่วงหน้าจึง

จำเป็นสำหรับคนทำงานมหาดไทย หลายกรณีอาจทำประชาสัมพันธ์คู่ขนานไปพร้อมๆ กับงานที่กำลังทำ เพื่อบอกกล่าวให้ประชาชนเตรียมตัว เพราะประชาชนก็คือนายที่ยิ่งยืนที่สุด

การบอกเล่าให้ได้รับทราบ การสื่อให้ถึงที่ ก็เป็นการบริการประชาชนที่สำคัญ หลายกรณีที่สาธารณะรัฐฯ ความรู้สึกกังวลจึงเกิดขึ้น ไม่ผิดไปจากนายโดยตรงที่รัฐฯหรือไม่รู้

ข่าวสารจึงต้องไหลเวียนไปสู่สาธารณะในกาลเวลาอันควร แต่จะออกจากใคร จะเป็นในระดับหน่วยงานประชาสัมพันธ์ หรือให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผลการประชุมบ่อยครั้งที่มีมักเป็น “ข่าวแจก” ซึ่งเป็นระบบที่อาจจะขาดชีวิตชีวาไปบ้าง อาจต้องมีการแถลงโดยประธานฯ สักเล็กน้อย มีอประชาสัมพันธ์อาจจะเขียนเป็นเชิงบทความให้หนังสือพิมพ์ หรือกรรมการบางคนอาจจะตั้งสื่อมวลชนเข้าไปร่วมสังเกตการณ์รับทราบบรรยากาศ แล้วให้เขาถ่ายถอดภาพเหล่านั้นสู่สาธารณะโดยตรง

ในสังคมข่าวสารข้อมูลที่มีโทรสาร มีวิทยุเครือข่ายต่าง ๆ รายงานอย่างรวดเร็ว หน่วยข่าวต่าง ๆ บ่อยครั้งไม่สามารถจะสู้การรายงานข่าวจับพลันจากเครื่องมือสมัยใหม่ทางสื่อทางวิทยุ ราชการจึงต้องปรับกระบวนการรายงานผู้บังคับบัญชา การแจ้งข่าวสารสู่สาธารณะให้สอดคล้องกับยุคสมัยให้จงได้



ตอนที่ 4

ว่าด้วยฝ่ายอำนวยการ

มีหลายคนกล่าวว่า การจะมองว่า “นาย” ว่าเก่งเฉียบคมหรือไม่ ให้ดูที่ “ลูกน้อง” ด้วย “นาย” สะท้อนลูกน้อง และ “ลูกน้อง” บางครั้งก็สะท้อนนายออกมาให้เห็น

ในองค์กรใหญ่ๆ นายสูงสุดคงมาเล่นลูกกำกับดูแลงานทั้งหมดไม่ได้ เมื่อแบ่งมอบงานไปแล้ว ก็ต้องมอบให้เด็ดขาด แล้วคอยรับรายงาน (ดังที่กล่าวไปในตอนที่ 3) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสมัยนี้ จะมานั่งทำงานคนเดียว คิดคนเดียว อ่านเขียน และติดตามงานแค่เพียงคนเดียวไม่ได้แล้ว หรือ จะมอบหมายอะไร ต้องมอบให้ตรงหน่วยตรงคน ตรงภารกิจ และหากมอบแล้ว ใครจะติดตามเป็นธุระให้ มิใช่ลำพังจะทำงานเพียงมี “หน้าห้อง” คอยประคองเสนอแนะเข้า - ออก แล้วเข้าใจว่างานทั้งหมดเพียงแค่เพิ่มที่เซ็นไปในแต่ละวันเท่านั้น งานยุคนี้อยู่ที่ห้องประชุม และในแวดวงการสนทนา รวมทั้งโต๊ะอาหารมากขึ้นเป็นลำดับ

คำว่า “ฝ่ายอำนวยการ” หรือ “สตาฟฟ์” (staff) ได้เกิดขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายทหารมีฝ่ายอำนวยการในทุกระดับ ส่วนพลเรือนเพิ่งดาร์มีขึ้น และเกิดขึ้นทั้งในระดับกระทรวงลงไปถึงกรม มีฐานะเป็นหน่วยภายในหรือบางแห่งเป็นฝ่าย ระดับกรมมีทั้งฝ่ายและงานเกิดขึ้นในกองกลางหรือสำนักเลขานุการกรมเป็น “ฝ่ายช่วยอำนวยการ” ในรัฐวิสาหกิจมักมีสำนักผู้ว่าการฯหรือสำนักงานผู้บังคับบัญชา

บางหน่วยงานจัดทีมรวบรวมบรรดา “หน้าห้อง” ของนายทั้งหลาย

เข้ามาไว้ด้วยกัน คำว่า “หน้าห้อง” น่าจะแปลว่า " room officer " ดูจะเข้าใจง่าย แต่บางครั้งก็นัยความหมายค่อนข้างยาก ต่างจากเลขานุการ (secretary) ซึ่งมีวิชาว่าด้วยการนี้โดยเฉพาะ มีความหมายกว้างขวาง มีศาสตร์และศิลปะ เป็นกลยุทธ์มากมายในวิชาว่าด้วยการเป็นเลขานุการที่ดีซึ่งคงจะได้มีโอกาสกล่าวต่อไป

งานของฝ่ายอำนวยการ จึงใกล้เคียงและบางส่วนเทียบเท่ากับงานเลขานุการ งานอำนวยการจึงเน้นทักษะของการคิด (conceptual skills) วิเคราะห์ประมวลและเสนอความเห็นในเรื่องงานทางวิชาการ (technical skills) มากกว่า ส่วนงานเลขานุการนั้น ค่อนข้างจะเน้น เรื่องการบริหารการบริการ และการสานเชื่อมสิ่งและผู้บังคับบัญชาประสงค์ เน้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills)

มีผู้รู้เคยบอกว่า ฝ่ายอำนวยการที่ดี คือ ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาให้คอยและครอบคลุมภารกิจ (staff functions) ซึ่งน่าจะมียอดประกอบ 5 ประการ คือ

1. Inform คือ การรายงานหรือแจ้งข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานข่าวสารให้ผู้บังคับบัญชาด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ทันการณ์ และเป็นประโยชน์ดังได้กล่าวไปโดยละเอียดแล้วในตอนที่ 3
2. Study and Recommend ต้องศึกษา วิเคราะห์ย่อยความเห็นเป็นข้อพิจารณา เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะ หรือทางเลือกเบื้องต้น แยกแยะข้อดี - ข้อเสีย เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ดีที่สุด ซึ่งคงจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป
3. plan กำหนดแผนงาน วิธีทำงาน วางกรอบการทำงานไว้ล่วงหน้า คิดเค้าโครง วางระบบไว้ให้ชัดเจนและเตรียมการปฏิบัติไว้ให้พร้อม และอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งข้อ 2 และ 3 ต้องคิดและวางแผนไว้ โดยเล็งผลในเชิงปฏิบัติ ริเริ่มทำงานล่วงหน้า มีวิธีทำงานในเชิงรุก อันจะได้กล่าวได้ตอนต่อๆ ไป ด้วยเช่นกัน

4. Clarify Order ต้องสามารถแปลความ ตีความ อ่าน ทำที่แนวทางและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาให้กระจ่าง แล้วเดินตามกรอบดังกล่าว เรื่องนี้มีความสำคัญ เพราะการตีความคลาดเคลื่อน จึงไม่ได้สิ่งที่ต้องการ สิ่งที่คุณบังคับบัญชาต้องการกลับไม่สมบูรณ์ และบ่อยครั้งปฏิบัติจนเกินความจำเป็น เกิดความสูญเสีย เพราะเราไปเน้น (focus) ผิดจุด ...เลยเป้า ...พลาดเป้า

5. Follow-up ต้องมีการติดตามผลหรือกำกับงาน (ที่ได้รับมอบหมาย) อย่างใกล้ชิด ประเมินสิ่งที่ได้กระทำไปว่า บรรลุผลหรือไม่เพียงไร เพื่อจะได้ปรับปรุงงานในโอกาสต่อไป หรือหาทางเลือกที่ดีกว่าอีกทางหนึ่ง

ในทางปฏิบัติแล้ว ฝ่ายอำนวยการจึงถือเป็น “สมอง” ให้นายอยากจะให้คำไฟเพราะว่าเป็น “เลขานุการแห่งความคิด” บางครั้งการตัดสินใจอาจจะยังไม่มี “ข้อยุติ” แต่ฝ่ายอำนวยการต้องหา “ทางออก” ให้ ทางออกจึงเป็นทางเลือกที่น่าจะเหมาะสมกับการณ์นั้น ๆ

งานราชการมีขั้นตอนและหน่วยรองรับหลายหน่วย งานหลายอย่างคาบเกี่ยวกันมากกว่า 2 หน่วย (หรือ 2 กอง) งานใดมีหน่วยรับผิดชอบมาก โอกาสการประสานการทำงานเป็นเนื้อเดียวกัน และให้เกิดประสิทธิภาพนั้นเป็นไปได้ไม่ง่าย โดยเฉพาะบุคคลที่ร่วมกันทำงานไปด้วยกันไม่ได้แล้ว ยิ่งลำบากยากเย็น หลายๆ ภารกิจต้องการความฉับพลันทันที บ่อยครั้งต้องแสวงหาข้อมูลและคำตอบให้ผู้บังคับบัญชาอย่างรวดเร็ว เหล่านี้ต้องมีฝ่ายอำนวยการเข้าไปร่วมรับผิดชอบด้วย และต้องมอบให้ฝ่ายอำนวยการได้มีโอกาสรับรู้กระบวนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อติดตามภารกิจนั้นๆ ให้ต่อไป

หากมองมาถึงสิ่งใกล้ตัวระดับ กระทรวง หรือ กรม จะพบว่า

การไหลเวียนของเอกสารการอนุมัติ อนุญาต เห็นชอบ ฯลฯ เรื่องเสนอผู้บังคับบัญชามีอยู่มากมาย ถ้าเรื่องราวเหล่านี้เข้าตรงที่หน้าห้อง เลขานุการส่วนตัวนำเสนอโดยตรง แต่หากผ่านฝ่ายอำนวยการช่วยดูให้ และ/หรือเสนอทางออกในการตัดสินใจแบบเข้าไปด้วย ก็จะช่วยให้มีความแน่นอนขึ้น เพราะฝ่ายอำนวยการผนึกความรู้ที่อยู่ใกล้กับนาย เข้าร่วมประชุม และสัมผัสกับเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งกว่าผู้ปฏิบัติจากกองต่างๆ ที่มีกรอบ (ความคิด แนวปฏิบัติ หรือข้อมูล) เฉพาะของกองนั้นๆ และยิ่งภารกิจคาบเกี่ยวหลายกอง ฝ่ายอำนวยการควรจะเป็นที่ “ชุมนุม” ของการเชิญมาร่วมหารือกัน แล้วนำข้อยุติเสนอผู้บังคับบัญชา จะได้ไม่สับสนว่าทำไมต่างกองต่างเดิน

ในการประชุมคณะกรรมการทุกคณะ ฝ่ายอำนวยการควรจะมีหรือได้รับข้อรายงานจากกองต่าง ๆ เป็นภาพรวมให้รู้ว่า ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และมีความจำเป็นอย่างไรถึงยวดยที่จะต้องเข้าร่วมประชุมกับผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง แล้วทำเป็น “บันทึกช่วยจำ” (Executive note) ไว้สำหรับผู้บริหาร ฝ่ายอำนวยการจะต้องมีประเด็นเรียนเตือนผู้บังคับบัญชาว่าในการประชุมควรจะทำอะไร เน้นอะไร และนายเหนือขึ้นไปสั่งอะไรมาบ้าง (เรา) ได้สั่งการต่อไปแล้วอย่างไร จะติดตามเรื่องกับใคร ..เมื่อไร คอยหาจังหวะเตือนให้พูดกับใคร ณ โอกาสไหน เพื่อช่วยสานงานต่อจากเอกสารที่ได้ส่งไปแล้ว เป็นต้น

ฝ่ายอำนวยการมีควรจะทำจำกัดและเข้มงวดในเรื่องพิธีกรรม หรืองานสารบรรณ และเอาสายการบังคับบัญชามาขีดคั่น หรือเป็นอุปสรรคในการทำงาน ต้องคำนึงถึงผลสำเร็จมากกว่าวิธีการ

ภารกิจหลากหลายหน้า หลายนมุม หลายนเพลงดาบเหล่านี้ หากผนึกรวมกันด้วยทีมงานเป็น “เลขานุการแห่งความคิด” ให้กับนายได้แล้ว เชื่อว่าองค์กรนั้นจะมีประสิทธิภาพ

ยังมีข้อจำกัดอีกหลายอย่างเกี่ยวกับว่า บทใดเลขานุการส่วนตัว หรือฝ่ายอำนวยการจะเป็นผู้ดำเนินการ การถูกใจกองต่าง ๆ และไม่ถูกใจใคร เพราะงานของฝ่ายอำนวยการถูกจำกัดด้วยเงื่อนไข จังหวะ สถานที่ (ห้องทำงาน) ที่ควรต้องใกล้ชิดกับนาย บางครั้งมีขั้นตอนที่ไม่เอื้อให้ปฏิบัติงานอย่างฉับพลัน ตลอดจนบางกรณีการสั่งการผ่านข้าม(เรา)ไป ตัวอย่างปัญหาในทางปฏิบัติยังมีอีกมาก ต้องมีโอกาสดำเนินการกับเหตุการณ์นั้น ๆ แล้วปรับวิธีการอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาที่มงาน จำต้องวางตัวบุคคลให้सानเป็นหนึ่งเดียว ใช้คนน้อยแต่ให้มีประสิทธิภาพ ต้องสละเวลาให้กับงานกว่า 10 ชั่วโมงต่อวัน

กระทรวงมหาดไทย มีศูนย์ฝ่ายช่วยอำนวยการ และล่าสุดมีสำนักงานช่วยบริหารราชการปลัดกระทรวงมหาดไทย จึงเป็น Staff ใหญ่ให้กับผู้บังคับบัญชา หลาย ๆ คนหวังเช่นนั้น และคงหยิบยื่นความร่วมมือให้กับสำนักงานนี้ อย่างที่ผู้บังคับบัญชามองว่าจะให้ได้ช่วยงานผู้ใหญ่อย่างเต็มที่



ตอนที่ 5

การศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนะ

ผู้รับบอกไว้ว่าการเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกที่ดี ต้องเป็นบุคคลที่หมั่นใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ในแขนงต่าง ๆ เพื่อมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์ เป็นนักคิดที่ต้องรักการอ่าน เขียน เก็บสะสมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และประโยชน์ในการวิเคราะห์เสนอแนะ งานในขอบข่ายหน้าที่ฝ่ายอำนวยความสะดวกนั้นกว้างขวาง ต้อง “เป็นหูเป็นตา” แทนผู้บังคับบัญชา แต่ไม่ควรเป็น “ปาก” และ “รูป” แทน (หากมิได้รับมอบหมาย)

ในวันหนึ่งๆ มีเอกสารหรืองานหนังสือเสนอผู้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก เราจะแยกแยะเลือกสรร เพื่อมาศึกษาวิเคราะห์เอกสารนั้นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร ซึ่งอาจแบ่งได้ ดังนี้

1. วิเคราะห์ในแง่กระบวนการ

เอกสารที่เข้ามามีหลายลักษณะ งานด่วน-สำคัญ งานด่วน-ไม่สำคัญ งานไม่สำคัญ-ด่วน และงานไม่ด่วน-ไม่สำคัญ หรืออาจจะมองอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจแบ่งกลุ่มเป็นว่า งานเสนออนุมัติ/อนุญาต/ขอความเห็นชอบ บางครั้งรวมถึงการลงนามพร้อมกันไปด้วย อีกกลุ่มเป็นกลุ่มเพื่อทราบ บางกลุ่มเป็นกลุ่มกลั่นกรอง (ผ่าน)งานขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไป หรือรัฐมนตรี ฯลฯ

ปัญหาขั้นแรกอยู่ที่ว่าเราจะจัดลำดับความสำคัญ ก่อน-หลังอย่างไรในแง่อะไร จะให้ลงนาม/พิจารณา หรือทราบเรื่องใดก่อน ผู้ปฏิบัติที่เป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกจะต้องศึกษาวิเคราะห์จุดนี้ มิใช่เพียงทำสิ่งที่

เขาตีตรามาว่าด่วนที่สุดหรือด่วนมากเท่านั้น เราจะวิเคราะห์ความเร่งด่วนได้จาก 4 ปัจจัย คือ

- 1) ผู้บังคับบัญชาสั่งไว้ก่อน หรือได้รับประสานล่วงหน้า
- 2) เรื่องราวที่กำลังศึกษาพิจารณาอยู่นั้นมีเงื่อนไขเวลาที่ผู้ปฏิบัติหรือต้องการผลในห้วงเวลาที่กำหนดไว้
- 3) การเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้รับจากห้องประชุม และกรรมการต่าง ๆ
- 4) ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับทราบทั่วไป ทั้งภายในหน่วยและนอกหน่วย

งานราชการทุกวันนี้หัวใจสำคัญที่อาจเกิดพลาดพลั้งขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสทำงานได้อย่างแม่นยำตรงเป่าบ่อยครั้งเกิดจาก “การกำหนดลำดับความสำคัญ” ที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนนี้เอง การจะกำหนดฯได้ต้องเห็นภาพรวม ต้องมองในที่ที่มีมุมมองสูงกว่าและมีข้อมูลข่าวสารที่ถึงแก่น เมื่อรู้ความสำคัญ จึงตัดสินใจได้เร็ว สนองการแก้ไขปัญหาได้ทันไม่ผิดพลาดและเข้าเป้า

กรณีที่เป็นภาครัฐประสบอยู่จะเกิดในรูปที่ว่ารัฐฯ ได้รับรายงานซ้ำสิ่งนี้ก็เพราะในกระบวนการของระบบ ยังติดอยู่กับระเบียบหรือขั้นตอนที่วางไว้มากมายนั่นเอง

2. วิเคราะห์ในเนื้อหา

เอกสารชิ้นหนึ่งๆ ที่จะผ่านไปยังผู้บังคับบัญชา และผ่านมือเรา ในฐานะฝ่ายอำนวยความสะดวก บางครั้งมิเป็นการง่ายที่จะอ่านเข้าใจรวดเดียว หากเราซึ่งมีเวลาอ่านบททวนกลับไป-มา หลายๆ รอบแล้วเข้าใจยาก ยังไม่รู้ประเด็นที่เขาเสนอนั้นต้องการอะไร จะให้พิจารณาตรงไหน น่าจะสั่งการอย่างไร สาระหลักที่ปะปนอยู่กับสาระรองๆ อยู่ตรงไหน (มูลเหตุเหล่านี้

มีพื้นฐานจากการร่างการเขียนหนังสือ มีระบบของการถ่ายทอดเรียนรู้ต่าง (กัน) การดูประเด็นให้ของสตาฟฟ์บางแห่งใช้ขีดเส้นให้ทราบ แต่บางแห่งก็สรุปย่อ เพื่อดึงประเด็นให้เห็น โดยทำเป็นโน้ตสั้น ๆ ที่บางคนเรียกว่า Side Note บางหน่วยมีบันทึกภายในแบบธุรกิจ ที่มีช่องให้ขีดกว่าจะให้ทำอะไร เพื่อความสะดวกมิต้องใช้ตัวอักษรมาก แล้วอาจเพิ่มความเห็นเติมในช่องที่กำหนดให้

สรุปคือว่า ทำอย่างไรจะให้เอกสารนี้ถึงผู้บังคับบัญชาเร็ว อ่านง่าย สั่งการถูกจุด ลงนามไปด้วยความสบายใจ นี่เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการที่จะดูแลภารกิจตรงนี้ คือการย่อเรื่องราวในบันทึกที่กอง/หน่วยต่าง ๆ เสนอให้เป็นบทบาทตรงนี้จะต้องมองให้กระจ่างรู้ภาพรวม-ภาพเล็ก รู้ว่า นักว่าอะไรควรจะนำเสนอ อะไรควรจะเป็นภาระของเรา

ในจุดนี้เองที่ราชการหลายแห่งอาจจะยังขาดอยู่ ปัญหาคือ

- 1) ผู้บังคับบัญชา (บางคน) ไม่เปิดโอกาสให้เราทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์
- 2) เจื่อนเวลาไม่ทัน เพราะกระชั้นเกินไปที่จะกลั่นกรอง
- 3) ฝ่ายอำนวยการเองยังไม่อาจขมวดประเด็นหลักให้ผู้บังคับบัญชาได้

เอกสารหนา ๆ บางครั้งผู้เขียน/ร่าง ก็คัดลอก ทำตามกันมา บ่อยครั้งมีการทวนความเป็นมา (เรื่องเดิม) ยาวไกล ลึกย้อนไปในสิ่งที่เกินความจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาเราจำต้องทอนลงมาเป็นบันทึกสั้น ๆ ต้องเลือก/หั่น ข้อมูลนั้น ๆ ให้เป็นชั้นๆ โดยย่อให้บาง (ปกปิดเลือก ออกให้หมด) ให้ผู้บังคับบัญชาอ่าน (รับประทาน) สะดวก ตรงนี้แหละ เรียกว่า “ข้อพิจารณา”

กระบวนการเขียน/ทำบันทึกเล็กตรงนี้ ควรใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการ

เพราะเป็นการสื่อสารระหว่างเรากับนาย ฉะนั้นควรหรือไม่ควรทำอะไรอย่างไรสมควรบอกไป แม้ความที่จะไม่ยากให้พิมพ์ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร ก็อาจมีโน้ตเล็ก ๆ บนกระดาษปะ (post-it) เพิ่มเติมไปได้อีก อย่างไรก็ตาม เอกสาร/กระดาษที่เราสรุปให้นาย สั้น ๆ ง่ายและกระชับนี้ เป็นเอกสารภายใน ผู้บังคับบัญชาจะไม่สั่งการบนกระดาษแผ่นนี้คืนออกไปให้หน่วยอื่นเห็นอยู่แล้ว มันเป็นเพียงกุญแจไขไปสู่สิ่งที่ต้องการ

3. ข้อเสนอแนะ

บางครั้งการย่อเป็นข้อพิจารณาตามที่ได้ดำเนินการในข้อ 2 อาจเพียงพอสำหรับผู้บังคับบัญชาแล้ว สำหรับในกรณีที่เรื่องราวนั้น ๆ ไม่สลับซับซ้อน กล่าวคือเมื่อเห็นหัวก็รู้หาง สามารถสั่งการได้แล้ว...เห็นเรื่อง ก็รู้หาง... รู้ว่าจะสั่งการอย่างไร

แต่ในกรณีเรื่องที่มีความเป็นมายาวนาน มีประเด็นเกี่ยวข้องมาก มีข้อกฎหมายระเบียบ ผูกโยงหลายเรื่อง แยกแยะข้อดี-ข้อเสียแล้ว จะต้องมีการทำข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นความเห็นที่ นายควรจะทำอย่างไร สั่งอย่างไร ควรกำชับอะไรไปเพิ่มเติม ที่สำคัญต้องมองกว้างเชื่อมโยงถึงเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ด้วย (จากกรรมการต่าง ๆ ที่เคยมีมติ เป็นต้น)

บางครั้งข้อเสนออาจให้ทางออกเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่ยังไม่อาจให้ข้อยุติทั้งหมดได้ ดุลยพินิจของฝ่ายอำนาจการจึงต้องบ่งบอกถึงช่วงเวลาด้วย

กระบวนการทั้งสาม ในการศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะ แก่ผู้บังคับบัญชานี้เรียกสั้น ๆ ว่า “การกลั่นกรอง” คือกรองเรื่องราวทั้งหมดให้ดู สั้น กระชับ เข้าใจง่าย ตรงประเด็น โดยคำนึงถึงผลที่ต้องการจะได้ใน 2 ส่วน ส่วนแรก ต่อผู้บังคับบัญชา ให้กระบวนการบริหารสั่งการเป็นไปด้วยความถูกต้องแม่นยำ ส่วนที่สอง เพื่อทวนเวลาทั้งหมดของนาย ให้ใช้

เวลาน้อยที่สุด รู้เฉพาะส่วนของผู้บริหาร ส่วนรายละเอียดเสริมแต่ง หรือ ย่อย ๆ รองลงไปฝ่ายอำนวยการจะช่วยดูแลให้

ได้เคยได้ยินว่า บางครั้งบันทึก หรืองานหนังสือที่มันสั้น และเข้าใจ ง่ายอยู่แล้ว บางคนก็ไปทำให้มันยากขึ้น คือไปดำเนินการทั้ง ข้อ 1 และ 2 ด้วย กรณีนี้อาจตั้งเป็นประเด็นแล้วให้ข้อเสนอแนะตามข้อ 3 นี้เลย ฉะนั้น หากมีการกลั่นกรองมาดีแล้ว จึงควรเสนอแนะด้วยโน้ตเล็ก ๆ ไปได้เลยว่า ควรทำอะไร อย่างไร

งานตรงนี้ต้องการความฉับไว ไม่เยิ่นเย้อ ไม่มีพิธีการ ถ้อยคำที่ให้ผู้ บังคับบัญชาอ่าน จะไม่มีการวนเวียน แม้บางครั้งการพิมพ์บันทึกอีกครั้ง ีก็ฉบับ ก็อาจไม่ทันการณ์ด้วยซ้ำไป

โดยภารกิจของฝ่ายอำนวยการที่ต้องดูแลงานเอกสารที่กลั่นกรองให้ นายแล้ว ยังมีกรณีศึกษา (case study) หรือการสรุปย่อเอกสารทาง วิชาการอีกด้วย เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาอรอบรู้งานที่เกี่ยวข้องอย่างรอบตัว การตั้งประเด็นเพื่อศึกษาวิเคราะห์ จึงเป็นหน้าที่ของสตาฟฟ์ที่ดี

ฉะนั้น การคิด การเขียน การเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการกับผู้ บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเกิดขึ้นตลอดเวลา ต้องเข้าถึงและถึงตัว ผู้บังคับ บัญชาต้องเปิดโอกาสให้มี “ช่องทางพิเศษ” ระหว่าง เสธ. คู่ใจ กับนาย ได้ตลอดเวลา หากมีอะไรมาขวางกัน นั้นจะเป็นอุปสรรคของงานทั้งหมด

บางคนอ้างว่างานซ้ำ นายทำงานซ้ำ ท่านไม่ว่าง แต่หลายคนบอกว่า เพราะ “ระบบเซิร์ฟ” (หมายถึงวิธีเสนองาน/กลั่นกรองงาน) มันซ้ำต่าง หาก เนื่องจากผ่านหลายมือหลายโต๊ะ ลูกบอลที่ตกมาอยู่กับฝ่ายอำนวยการและเลขานุการส่วนตัว เช่นนี้ คงต้องใช้ความพยายามปรับกลยุทธ์ เพราะจากประสบการณ์สตาฟฟ์ของนาย 2 ส่วน นี้แหละอาจไม่เข้าใจกัน โดยบังเอิญ งานจึงซ้ำได้โดยไม่จำเป็น

จริงๆ แล้วบางโอกาสต้องขอแรงนายลงมาช่วยดูด้วย เพื่อจัดเส้นแบ่งวางตัวผู้เล่นให้ดี บางครั้งทีมจะชนะได้ “กองหน้า” ต้องมา “ล้วงลูก” เพื่อไปยังประตูครับ



ตอนที่ 6

ว่าด้วย “บันทึก”

ข้อเขียนนี้ได้พูดถึงเรื่องการสื่อสารระหว่างสต๊าฟฟ์กับนายมาพอสมควร พูดถึงขั้นตอนเรื่องงานหนังสือที่กว่าจะผ่านถึงผู้บังคับบัญชา พูดถึงว่าเวลานาทีที่ดูจะมีไม่มากพอที่จะทำให้งาน (หมายถึงเอกสาร เรื่องต่างๆ และงานหนังสือ) เข้า และผ่านออกจากผู้บังคับบัญชาโดยรวดเร็ว

จึงมีคำถามๆ ว่า เป็นเพราะระดับเราๆ ที่เป็นเจ้าหน้าที่ด้วยหรือเปล่า ที่อาจจะไม่สนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้อย่างสมบูรณ์ สิ่งหนึ่งเพราะเรา “สื่อ” กันไม่ชัดเจนหรือเปล่า หรือสื่อแล้วไม่เข้าใจ ยืดเยื้อ เยิ่นเย้อ ทำให้ผู้บังคับบัญชาใช้สายตาและความพยายามกับกระดาษ (บันทึก/เอกสาร) ของเรามากเกินไปหรือไม่

งานแฟ้ม งานอ่าน ที่ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลในแต่ละวันนั้นมีมากมาย หากถามย้อนกลับกับตัวเองบ้างว่า ถ้าการสื่อสารของเราด้วย “บันทึกราชการ” ที่เราทำๆ ทุกวันนี้ สื่อได้สั้น กระชับ ไม่วกวน เข้าประเด็น ลดความเยิ่นเย้อ ขมวดการสั่งการไว้ชัดเจน ฯลฯ เราจะช่วยสต๊าฟฟ์ฝ่ายอำนวยความสะดวกของผู้ใหญ่ได้อีกแรงไหม และจะเป็นผลให้ผู้บังคับบัญชามีความสุขขึ้นได้มากในที่สุดอย่างไร

“บันทึกราชการ” ที่ต้องใช้นำเสนอประกอบการลงนามรับทราบ พิจารณา หรือให้ลงนามในหนังสือถึงนอกหน่วยนั้น ต่างส่วนราชการ ต่างกรมกอง มีแนวปฏิบัติไม่ค่อยคล้ายกัน โดยเฉพาะต่างกระทรวง หรือระหว่างพลเรือนกับทหารก็ต่างกัน

บันทึกที่ทำๆ กัน น่าจะต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้นว่า เป็นบันทึกที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ มิใช่ทำเพื่อสนองการเขียนเพื่อให้ผู้ร่างเข้าใจเอง

ฉะนั้นหากให้ผู้อยู่เหนือขึ้นไปเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง จึงต้องมีเนื้อหาสาระลีลา และวิธีนำเสนอที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจครอบคลุมสิ่งที่ต้องการให้รู้ หรือเป็นข้อมูลให้สั่งการ/ลงนามได้อย่างมั่นใจ

เมื่อเป็นเช่นนี้ บางหน่วย/ส่วนราชการ จึงออกแนวปฏิบัติว่า เขียนบันทึกต้องทำอะไร ของกระทรวงมหาดไทยมีเพื่อนเก่า ๆ บอกว่า เคยมีหนังสือเวียน บอกกล่าวถึงการบันทึกให้ทำอย่างนี้นะ... คือ เขียนเป็นฟอร์ม เริ่มต้นด้วย

เรื่องเดิม - ข้อเท็จจริง - (ข้อกฎหมาย) - ข้อพิจารณา- ข้อเสนอ หลัง ๆ มีคำว่า “ต้นเรื่อง” เพิ่มขึ้นมาอีก

บันทึกราชการใดไม่เริ่มต้นด้วยเจ้าคำที่ว่า 4 - 5 คำนี้ ดูจะไม่ถูกต้อง ไม่ถูกระเบียบเดี๋ยวนายเขาจะว่า ๆ ทำไม่เหมือนกับแต่ก่อน เขาทำกันมาแบบนี้ตั้งนานแล้ว ? นี่คือการตอบหากมีการท้วง

แต่สาระที่บรรจุภายในหัวข้อคำว่า เรื่องเดิม-ข้อเท็จจริง หรือ ข้อพิจารณา จะยืดยาว คัดลอกบันทึกของเก่า ๆ มาจัดเรียง ๆ ไว้เพื่อให้ดูยาว ๆ พรรณนาความเจือยแจ้ว ไม่ค่อยมีการพูดถึงประเด็นหลัก ๆ

เช่นเดียวกับการเตรียมข้อมูลให้ไปชี้แจง (เช่น ในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี) มีผู้ใหญ่เคยติงว่าบางครั้งเขียนมา 2 หน้า แต่ประเด็นที่จะไปชี้แจงเขาได้ มีเพียง 2 บรรทัด

จึงต้องมาถามว่า เขียนบันทึกให้ใครอ่าน ถ้าให้นายอ่าน จะให้อ่านเข้าใจอย่างไร นำเสนอประเด็นอะไร

หากใส่หัวข้อให้ครอบคลุมแยกแยะแบ่งสาระข้อมูล ให้เป็นกลุ่มเป็นก้อนได้ดีแต่ถามว่าจำเป็นทุกบันทึกไหมที่ต้องขึ้นสูตรนี้ ต้นเรื่อง - เรื่องเดิม - ข้อเท็จจริง ฯลฯ ...ถามอีกที่จำเป็นต้องสูตรนี้ทุกกรณีหรือ ? เราไปตั้งกรอบให้ดูยากขึ้นหรือไม่ ?

ขออนุญาตตอบว่า “ไม่จำเป็น” แล้ว ในยุคสมัยโลกาภิวัตน์ที่ซับซ้อนนี้ประเด็นหัวใจอยู่ที่ว่าเราจะ “ลำดับการนำเสนอ” อย่างไรให้ง่ายที่สุด เข้าใจที่สุด สั้น ไม่วกวน ให้ส่งได้ง่าย...สะดวก

บางบันทึกที่เคยปรากฏ แยกแยะไม่ออกว่า อะไรเป็นเรื่องเดิม อะไรเป็นข้อเท็จจริงอะไรเป็นข้อพิจารณา อะไรเป็นการดำเนินการ ก็ใส่รวมๆ กันมาตามสูตร ผลก็คือความไม่สอดคล้องในการเรียบเรียงข้อมูล จนอ่านไม่ค่อยจะรู้เรื่อง จับประเด็นในแต่ละหัวข้อไม่ได้ เพราะ(ผู้ร่าง)มัวพะวง แต่การจับสาระใส่ลงในหัวข้อ

ดังนั้น กฎเกณฑ์ตายตัวใน “การนำเสนอ” (presentation) แบบเดิมๆ ซึ่งกระทำกันมานาน น่าจะคลายลงในระดับหนึ่งได้แล้ว เอน้าหนักของเหตุผลมาทดแทนจะเหมาะสมกว่า

เช่นจะเชิญประชุมที่เป็นการปฏิบัติประจำอยู่ทุกเดือน เพียงสื่อแค่ขออนุมัติ กำหนดวันประชุม เท่านั้น ต้องเขียนคำว่า “เรื่องเดิม” แล้วก็บอกว่าที่เคยสั่งให้ประชุมทุกเดือนนั้น “ข้อเท็จจริง” คือเดือนนี้(ท่าน)ขอให้กำหนดวันเวลานั้น...

แปลไม่ออกเหมือนกันว่าเรื่องเดิมอะไร ข้อเท็จจริงอะไร จำเป็นต้องไปใส่ให้ “งง” ทำไม เราอาจบอกได้เลยเพียงย่อหน้า สองย่อหน้า เพราะไม่มีประเด็นซับซ้อน

ถ้าลองพิจารณาการเขียนบันทึกที่ทวนความเดิมเป็นลิบๆ ปี ได้เคยปรากฏว่า เพื่อนเล่นคัดลอกจากเรื่องเดิมแล้วๆ มาลงใส่เสียละเอียดยิบ ระบุรายละเอียดเสียหมด แทนที่จะประมวลเป็นภาพรวมย่อๆ ให้พอเห็นสภาพความเป็นมา ข้อความที่เคยเสนอนายเมื่อ 10 ปีก่อนอย่างไรหากมีเรื่องใหม่เข้ามา ต้องทวนความเดิมโดยยกที่เสนอ 10 ปีก่อน มาทั้งหมดนั้น... ไม่ต้องแล้ว

บางบันทึกไม่มีข้อพิจารณา เพราะเป็นเรื่องที่แสดงวัตถุประสงค์เพียง สักเล็กน้อยก็รู้แล้วว่าจะให้ทำอะไร จึงไม่มีประเด็นที่ต้องพิจารณา ย่อย ความเห็นให้ ก็ปรากฏหัวข้อว่า ข้อพิจารณา แล้วย่อหน้าหรือวงเล็บว่า...(ไม่มี)

“ข้อพิจารณา” บ่อยครั้งอาจไปเจอแต่การคัดลอกสิ่งที่ปีก่อนๆ เคย ทำมา มาใส่รวมไว้ แล้วแต่ละหัวข้อล้วนแต่พรรณนาเหมือนการเขียน ส่วนวนการสืบสวน คือ เป็นพืด 8-10 บรรทัด ไม่มีโอกาสให้พักตา-พัก หายใจ โดยจัดแบ่งเป็นย่อหน้าบ้างเลย ทั้งๆที่ตรงจุดนี้จะเป็นการ “ย่อย” ข้อมูลทั้งหลาย เพื่อชี้แนะทางออกในข้อเสนอให้ผู้สั่งการ ข้อพิจารณาจึง เป็นหัวใจของบันทึกที่จะเฉือนหรือกรองออกมาให้เป็นข้อคิดก่อนจะสั่ง

และบ่อยครั้งจะเจอการอิงระเบียบ คำสั่ง กฎหมาย หนาแน่นไป หมดในเอกสาร (paper) หนึ่งๆ ทั้งๆ ที่ความจำเป็นใช้เพียงฐานคำสั่ง/ ระเบียบ เพียงอันสองอันเท่านั้น แต่ก็กรุณานำมาปรากฏเสียทั้งหมด ซึ่งเกิน ความจำเป็น

บ่อยทีเดียวที่พบบันทึกตามสูตรแล้วไม่ใส่เลขข้อ การอ้างอิงถึงกันและ กันในบันทึก ก็ต้องลอกความซ้ำกันใหม่อีกที ไม่สามารถ refer ข้อนั้น ๆ แทนได้ ฉะนั้นอ่านเร็วๆ อ่านรวมๆ แล้วจึงเกิดความอ่านยาก และไม่ยอม อ่านขึ้นมา

สภาพของ “บันทึก” ที่ปรากฏความไม่เชื่อมโยง และฉาบเป็น เนื้อเดียวกัน การไม่ผูกโยงความ (สาระ) ของแต่ละข้อ ให้สอดคล้องสานต่อ เป็นเหตุเป็นผลรับกันนั้น จึงเป็นที่มาของการสั่งการที่ซ้ำ และการนำผลของ การสั่งการไปตีความหรือถ่ายทอดคลาดเคลื่อนได้

ฉะนั้น บันทึกจะต้องชัดเจน คล่องจง ไม่ควรมีแบบแผนตายตัว ว่า ควรจะนำเสนอด้วยการใส่หัวข้อหรือไม่ ให้ดูว่า “วัตถุประสงค์” เพื่ออะไร ทำอย่างไรจะทำให้ง่าย (simplify) ให้นายมากที่สุด ก็เลือกเอาอันนั้น

ฝ่ายทหารเขาขึ้นด้วยเลขข้อ 1-2-3-4 แดกข้อย่อยมาเป็น 1.1,1.1.1 เสมอ ไม่จำเป็นต้องใส่เรื่องเดิม-ข้อเท็จจริง พลเรือนของเราจะใส่ชื่อหัวข้อก็ได้ แต่คิดว่าไม่ต้องใส่ทุกครั้ง ในกรณีที่สาระของบันทึกนั้นไม่สลับซับซ้อน ก็ไม่จำเป็นต้องใส่เลย ใส่แค่เพียงเลขข้อ ในแต่ละย่อหน้าก็ดูจะดีกว่าด้วยซ้ำ

ถามว่าหากจะทำให้บันทึกต้องประสงค์เป็นที่น่าอ่าน ต้องมีอะไรบ้าง ขออนุญาตประมวลจากประสบการณ์และฟังความจากผู้ใหญ่ที่สะท้อนให้ฟังว่า

1. หากเป็นเรื่องมีความเป็นมา มีความซับซ้อน ควรบอกวัตถุประสงค์ของบันทึกนั้นว่าจะให้ทำอะไร ด้วยหัวข้อว่า “1. ประเด็น” กล่าวคือ มีความหมายเหมือนคำว่า “ต้นเรื่อง” ส่วนหนึ่ง และเป็นข้อสรุปที่จะให้ผู้บังคับบัญชาเห็นหัวข้อ (เห็นหัว) แล้วรู้ว่าตอนท้าย (เห็นหาง) จะให้ผู้สั่งการทำอะไร “ประเด็น” จะต้องไม่ยืดเยื้อ เนื้อหาที่จะมาขยายความ ประเด็น จะไปปรากฏในส่วนของ “2.ข้อเท็จจริง” เป็น “ข้อมูล” ที่เสริมเป็นความที่ให้ความเข้าใจเพิ่ม ในส่วน “3.ข้อพิจารณา” เป็นการวิเคราะห์ แยกแยะ โน้มนำ ชี้แนะ ประมวลเชื่อมโยงเข้าไปสู่ข้อเสนอแนะที่จะพึงมี ในแต่ละหัวข้อต้องใส่เลขกำกับเสมอ มิให้มีเลขข้อซ้ำกันในบันทึกหนึ่งๆ ขอเรียนย้ำว่าบางครั้งเราจะไปตายตัวกับหัวข้อเหล่านี้รัดกุมนักไม่ได้ อย่างที่กล่าวแล้ว อะไรทำความกระจำให้กับผู้อ่านได้เข้าใจมากที่สุด โปรดเลือกวิธีนั้น

2. หากจะเขียนแบบแนวของทางทหาร หรือการรายงานผลการประชุมควรเป็นข้อๆ 1-2-3-4-5 บางครั้งจะทำให้มีความเข้าใจมากกว่าด้วยซ้ำ และในแต่ละบันทึกที่ดี สวยงาม ชัดเจนจะต้องเป็นย่อหน้าละ 1 ข้อ ย่อหน้าอีกที ก็ออกข้อย่อยเป็น 3.1-3.2-3.3 หรือ 3.1.1, 3.1.2 เป็นต้น ย่อหน้าประเด็นที่ 4 หากไม่เป็น " 3.1.1.1 " ก็เป็น " 1) " ก็ได้ พอสรุปลงท้ายจะขมวดให้เห็นว่าคนสั่งควรสั่ง หรือให้พิจารณาเห็นชอบ/อนุมัติ ข้อไหน อย่างไร หากไม่เห็นด้วยกับบางข้อจะได้ระบุถูก ฉะนั้นย่อหน้าควรจะมีเลขข้อกำกับทุกครั้งไป

3. ภาษาและสำนวนในบันทึก ควรจะใส่ “จิตใจ” และ “วิญญูณ” เข้าไปบนตัวอักษรด้วย การบันทึกในการบริหารสมัยใหม่ใครขอให้สังเกตว่า ควรเป็นบันทึกเชิงธุรกิจให้มาก คืออิงความไม่เป็นทางการของการใช้คำ เพราะจะสื่อได้เข้าใจกว่า หากจะไปดูหนังสือโต้ตอบทางธุรกิจ เขาบอกกันตรง ๆ สั้น ๆ มีคำที่เนียนและนวล แต่ของราชการ ความมีระเบียบราชการ โดยเฉพาะระบบ “สารบรรณนิยม” ทำให้หลายท่านมีทัศนคติแบบสารบรรณอย่างเข้ม บางครั้งก็สื่อด้วยภาษาที่แข็งและไม่นุ่มเอาเสียเลย บันทึกที่ฟังประสงค์สมควรเป็นบันทึกที่อ่อนตัว เป็นเหตุเป็นผล ระหว่างย่อหน้าต่อย่อหน้า ใช้ถ้อยคำที่ไม่กระด้าง คัดสรรและปรุงแต่งประโยคให้ดูแล้วโน้มน้าวให้กระทำตามได้ หรือคล้อยตามสิ่งที่นำเสนอได้

4. คำเรียกหน่วย เดือน ตำแหน่ง ชื่อบุคคลที่ระบุซ้ำกันเหล่านี้ควรจะใช้คำย่อ เพราะคำที่เยิ่นยาวออกไป เปลืองพลังงานทุกอย่าง เช่นคำว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ควรใช้คำใน “เนื้อ” ของบันทึกว่า ..รมว.มท. ก็พอ กระทรวงมหาดไทย ..มท. ก็เข้าใจแล้ว เว้นแต่หน่วยไกลๆ เรียกชื่อเต็มเขาทีเดียว แล้ววงเล็บอักษรย่อไว้ ครั้นระบุครั้งต่อไปก็ใช้อักษรย่อได้ อย่างนี้เป็นต้น จะช่วยประหยัดถ้อยคำ และเพิ่มประสิทธิภาพในการอ่าน-การเข้าใจดีกว่าด้วย

5. บรรดาคำสั่งต่างๆ ในบันทึก ไม่จำเป็นต้องระบุเลขที่คำสั่งซ้ำ 3-4 ครั้งไม่ต้องบอกวาลงวันที่เท่าไร เรื่องอะไร ลงไปให้แน่น จึงควรดูความเหมาะสม ควรระบุเพียงชื่อของคำสั่ง แล้วบอกว่ารายละเอียดปรากฏตามที่แนบเอกสาร 1 หรือ 2 ก็จะสะดวกกว่า เช่นเดียวกับรายละเอียดอื่น ๆ ต้องดูว่าเป็น “เนื้อ” หรือ “น้ำ” ถ้ามิใช่เนื้อที่ควรจะปรากฏบนบันทึกแล้วโปรดเป็นเอกสารแนบจะดีกว่า เพราะเพื่อผู้อ่านจะได้ไม่หลงประเด็นวนไปในสิ่งที่ไม่จำเป็น ซึ่งมีแต่ “น้ำ” ทั้งนั้น หากจะอยากทราบก็พลิกดูได้

6. การลงท้ายเสนอให้สั่งการ ควรระบุเลขข้อว่า จะให้เห็นชอบข้อใด ทราบข้อไหน พิจารณาข้ออะไร เพื่อจะได้ชัดเจนแจ่มกระจ่าง สั่งการง่ายไม่ตกหล่น

7. ไม่มีใครจะเขียนบันทึกได้สมบูรณ์ หากไม่ผ่านแบบฝึกหัดมาอย่างหนัก คนร่างย่อมต้องมีคนตรวจ-ทาน หากได้หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่ายที่แก้ไขรับโยงถ้อยคำ ดัดทอนความให้ จะเป็นครูให้พวกเราได้เป็นอย่างดี พร้อมกับเป็นประสบการณ์ที่สั่งสมตลอดไป

8. ในเรื่อง การเขียนเอกสาร ให้ผู้บังคับบัญชาไปชี้แจงในที่ประชุมใหญ่ ๆ เช่น คณะรัฐมนตรี หรือประชุมกับ นายก/รองนายกรัฐมนตรี ผู้ร่าง/ผู้เขียน จะใช้การลำดับความ หรือปูพื้น เช่นเดียวกับที่ ปลัดอำเภอ ทำเรื่องรายงานจังหวัด หรือสารวัตรใหญ่ ทำเสนอผู้กำกับฯ ไม่ได้เสียแล้ว จะต้องมองภาพรวมว่า ถ้าเราเป็น “นาย” จะ present ให้ที่ประชุมเขาเข้าใจอย่างไร ให้เป็นประเด็นๆ การเขียนจะลงรายละเอียด ใส่ชื่อเลขที่บ้าน หมู่บ้าน ตำบล ชื่อคนทุกคน ฯลฯ ไม่ได้แล้ว ต้องวางภาพไว้ว่าจากข้างบน ลงสู่ข้างล่าง ถ้ามองตัวเองว่าเป็นผู้ใหญ่เขาอยากรู้อะไร ควรนำเสนออะไร จาก macro ลงมาสู่จุด micro เป็นต้น คือบินวนดูป่าไม้ก่อน แล้วจะเจาะตรงไหน ค่อยลงมาดูที่ต้นไม้เป็นต้นๆ เรื่องๆ ไป

เรื่องราวของข้อเขียน “ว่าด้วยบันทึก” จะไม่กระจ่างเลย หากไม่นึกย้อนไปถึงสิ่งที่เราๆ ได้สัมผัสมาแล้ว และลองถามตัวเองว่า เราเคยเจอปัญหากับสิ่งเหล่านี้บ้างไหม หากมีโอกาสเราจะทำอย่างไร เพื่อพิชิตชัย และพิชิตใจนายตามลำดับชั้นด้วย



ตอนที่ 7

การแปลคำสั่งและการตีความเพื่อการปฏิบัติ (1)

ได้เคยกล่าวถึงภารกิจของสต๊าฟฟ์ที่ดี ประการหนึ่งว่า ต้องรู้จัก “Clarify order” ให้ถูกต้องหมายถึงเข้าใจคำสั่ง การสั่งการ แล้วมองเห็นช่องทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ความรอบรู้ และความคล่องตัว จึงเป็นส่วนประกอบให้เราแปลความหรืออ่านนัยคำสั่งได้แม่นยำแล้วนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง การตีความนี้จึงเป็นเรื่องการรับคำสั่ง การอ่านเกม แล้วแจกแจงเป็นแผนการทำงานน้อยใหญ่ สุดแล้วแต่ “Order” นั้น จะเป็นในลักษณะใด

งานเอกสารและงานหนังสือที่เข้า-ออกผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นชอบแล้ว จะวางกรอบการปฏิบัติอย่างไร หน่วยเหนือจะแจกแจงคำว่าเห็นชอบนั้น ให้แก่ผู้ปฏิบัติอย่างไร จึงจะไม่เกิดปัญหาสามารถทำได้จริง

การสั่งการหลายต่อหลายครั้งไม่ชัดเจน เพราะถ้อยคำสั้น เพราะการถ่ายทอดต่อเนื่องมาหลายช่วง ดังนั้นผลที่ผู้ใหญ่ต้องการ จึงพลาดเป้าไม่ตรงกับที่ต้องการ (ได้ข้อมูล) น้อยเกินไป เพราะไปแปลความแล้วไม่คิดให้รอบด้าน เป็นต้น

ในตอนนี้อย่าขอยกประสบการณ์ที่เกิดกับตัวเองในจุดเล็ก ๆ เพื่อเป็น “ตัวแบบ” ในการสื่อความแปลความและการปฏิบัติ ลัก 2 ตัวอย่างเพื่อจักได้เข้าใจหลักในภาพรวมหรือภารกิจใหญ่ ๆ ในส่วนของ “เนื้องาน” จริง ๆ ต่อไป

ตัวอย่างแรก ขอยกกรณี เมื่อคราวที่เกิดโรงแรมรอยัลพลาซ่าถล่มที่ จ.นครราชสีมา เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2536 ในสภากาแฟของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเช้าวันจันทร์ต่อมา มีท่านรัฐมนตรีและ อธิบดีหลายท่านเข้าร่วมด้วย เพราะเรื่องตึกถล่มเป็นเรื่องใหญ่ คาดว่า รัฐมนตรีควรจะถามไถ่หรือสั่งการอะไรบ้าง

ซึ่งก็เป็นตามนั้น มีการพูดถึงการช่วยเหลือ และตัวเลขผู้สูญเสียชีวิต พอสสมควร หลังจากปลัดกระทรวงสนทนาสองต่อสองกับรัฐมนตรีในวงโต๊ะ กาแฟแล้ว ก็หันมาเรียกผมให้เข้าไป ดูประเด็นว่าอยากจะให้ช่วยอะไร

“เช็คซิ..... อธิบดีโยธาฯ ส่งวิศวกรไปหรือยัง” เป็นคำสั่งสั้น ๆ ให้ปฏิบัติขณะที่ท่านอื่น ๆ ก็ยังลือมวงในโต๊ะด้วย สนทนาและทานกาแฟกันปกติ

นายตำรวจติดตามซึ่งได้ยินด้วย พร้อมทั้งจะเปิดหาหมายเลขโทรศัพท์ เพื่อหมุนหาอธิบดีตรวจสอบคำสั่งนั้นทันที แต่เขาก็ยังไม่เข้าใจว่า กับถ้อย คำสั้น ๆ แค่นั้น มันเป็นเรื่องอะไร อย่างไร ทราบกว้าง ๆ ว่า คงเป็นเรื่อง เกี่ยวกับตึกถล่ม แต่ไม่มั่นใจนัก ผมบอกว่า...ซ้าก่อน เราต้องแปลความ กันก่อนว่าเป็นอย่างไร? แล้วสรุปให้ฟัง ดังนี้

1. สถานการณ์ เกิดตึกถล่มที่ จ.นครราชสีมา ขณะนี้ในห้อง ประชุมกำลังพูดคุยกัน (แต่ยังไม่ได้พูดเข้าไมโครโฟน) ท่านรัฐมนตรี สนทนากับปลัดฯ สองต่อสอง แล้วหันมาสั่ง

2. ข่าวดสาร วันหยุดเมื่อวานนี้ นายกรัฐมนตรีมีกำหนดการพิเศษ ไปตรวจเยี่ยมที่เกิดเหตุ มีข่าวโทรทัศน์ เห็นรูปในหนังสือพิมพ์ ปลัด กระทรวงไปด้วย (ข่าวสารนี้ต้องติดตามและทราบเอง)

3. การวิเคราะห์สถานการณ์ กรณีเช่นนี้ น่าที่จะ

3.1 อธิบดีกรมโยธาธิการควรร่วมเดินทางไปด้วย และคงมี การสั่งการให้วิศวกรไปร่วมดูด้วยกระมัง ปลัดกระทรวงจึงอยากสอบถาม

3.2 หากไม่ไปด้วย ปลัดฯ คงโทรศัพท์สั่งการให้ส่งวิศวกรจาก ส่วนกลางไปช่วยตรวจสอบกับในพื้นที่ จึงอยากจะทราบผลเลยสอบถามขึ้นมา

4. คำถาม หากได้พูดโทรศัพท์ เพื่อสอบถามตามบัญชาว่า “ส่ง วิศวกรของกรมโยธาธิการไปแล้วหรือยัง” จะต้องถามว่าอะไร เพื่อให้ ครบทั้งระบบ มิให้ต้องถูกผู้บังคับบัญชาซักไซร์อีก จึงตั้งเป็นประเด็น (เขียนใส่กระดาษ) ไว้ 5 ข้อ คือ

4.1 (ท่านให้เรียนถามว่า) กรมโยธาฯส่งวิศวกรไป (โคราช) หรือยัง?

4.2 ส่งระดับไหนไป? (คือ นายช่างใหญ่ ช่างเล็ก) หากมีชื่อและ ตำแหน่งของหัวหน้าชุดได้ดี เพราะผู้ใหญ่อาจรู้จักว่า คนนี้มีฝีมือ?

4.3 ส่งไปที่คนระดับไหนบ้าง ?

4.4 ที่สำคัญถามว่า ออกเดินทางไปตั้งแต่เมื่อไร? โดยอะไร? (เครื่องบิน, รถ)

4.5 ได้รายงานอะไรเข้ามาบ้างแล้วหรือยัง ?

การสมมุติสถานการณ์ การคาดการณ์ ที่ได้จากข้อมูลข่าวสาร การ เตรียมคำถามล่วงหน้า ก็เป็นสูตรเดียวกับสูตรสำเร็จในการทำงานกับ ผู้บริหารระดับสูง

เราต้องแจกแจก “คำสั่งการ” และแยกแยะการถูกซักไซร์ให้สุดทาง และทั้งระบบ (หากมีเกิดขึ้น)

กว่าจะต่อโทรศัพท์ครั้งเดียว แล้วผู้รับอยู่ตรงนั้น ก็ยากแสนยาก โดยเฉพาะในเวลาอันจำกัด

จากนั้นนายตำรวจติดตาม จึงโทรไปที่บ้าน ทราบว่าอชิบตีออกไปเรียน วปอ. อยู่ระหว่างทาง มือถือไม่ได้ติดตัวไป จึงฝากข้อความไว้ที่ วปอ. เรียนให้โทรกลับเข้ามาในห้องประชุม

ตรวจสอบที่กรมฯ เลขานุการที่หน้าห้อง ไม่ทราบเรื่อง และตรวจสอบรองอธิบดี ก็ไม่ทราบมาก่อน แสดงว่าข้อสมมติข้อ 2 กับ 3 คงไม่ผิดจากความจริง (คงสั่งการกับอธิบดีโดยตรง)

เสียเวลาไปพักหนึ่ง...เมื่อท่านอธิบดีโทรกลับเข้ามาจึงมีโอกาสซักถามแล้วได้คำตอบทั้ง 5 ประเด็น ที่ตั้งคำถามไว้ สามารถเรียนผู้บังคับบัญชาได้

เมื่อเราทราบโดยกระจ่างแล้ว จำต้องเฉลียวใจว่า ผู้ใหญ่อาจมีอะไรพูดกับผู้ใหญ่โดยตรง หรือฝากฝัง สั่งการอะไรเพิ่มเติม เพราะได้สนทนากับท่านรัฐมนตรีก่อนนั้น (...อย่าพึ่งวางสายโดยรีบด่วนเดี๋ยวนั้น)

คำตอบที่ได้ จึงอาจจะยังมีนำเรียนปลัดกระทรวงในโอกาสแรก แต่รอจังหวะ หากปลัดกระทรวงผลจากการสนทนา(กับรัฐมนตรี) ก็อาจแทรกนำเรียนสั้น ๆ แล้วเสริมด้วยว่า “ท่านอธิบดีรอสาย เมื่อมีอะไรเพิ่มเติม)...ในที่สุดท่านปลัดฯ ก็พูดโดยตรง

ข้อ 4.1-4.5 ที่เรามีข้อมูล กับที่ฟังปลัดกระทรวงสอบถามจากอธิบดีแทบไม่ต่างกันเลย แถมยังมี ข้อ 4.6 อีกประเด็นว่า “ให้รีบไปพบผู้ว่าฯ เลยนะ ... กำลังรออยู่”

กระบวนการย่อยคำสั่งการออกมาให้เห็นเป็น “ระบบ” มีวิธีคิดวิธีหยั่งสถานการณ์ และหยั่งเกม (ช่วงตอนนี้สอบถามว่าปลัดฯ จะพูดกับอธิบดีไหม) เหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งของการอธิบายคำว่า clarify order ให้เกิดความกระจ่าง จาก “ตัวอย่าง” ไปสู่ความเข้าใจใน “หลักการ”

ก่อนที่จะไปถึงตัวอย่างจริงอันที่สอง ใครขอทำความเข้าใจว่า ความเร็ว (มิติเวลา) และการสื่อความระหว่างกัน (มิติการสื่อสาร) สอดแทรกอยู่เสมอในภาวะการทำงานปัจจุบัน เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องเล็ก ๆ แต่สำคัญ จึงมีคำถามว่า ในกระบวนการทำงาน จะมีการสั่งการมากมาย สั่งถูกที่ สั่งถูกคน อะไรจะเป็นสิ่งที่ (ผู้บังคับบัญชา) ประสงค์ได้

แต่ต้องยอมรับว่า อาจมีการสั่งผิดที่ สั่งผิดคน สื่อความคลาดเคลื่อน หรือชี้ข้างจับตักแตน ปราภฏให้เห็นเสมอ ซึ่งยอมสูญเสียเวลา ทรัพยากรมากมาย พร้อมกับคำว่า “เหนื่อยฟรี” (อีกแล้ว)

สำหรับเวลาที่มีน้อย การทำงานทุกวันนี้ นอกจากจะตรงเป้า แม่นยำแล้ว ลูกบาสเก็ตบอลที่ชู้ตเข้าห่วงต้องไม่ชลุขลิก ให้ผู้เล่นและคนดูใจเต้นด้วยความระทึก ต้องชู้ตแล้วลงห่วงทีเดียว หรือเซ็ดแป้นแล้วแฉลบลงทันที

การรับคำสั่ง แล้วตีกรอบ ตีความ ไปสู่การปฏิบัติที่ผิดจุด ไม่ตรงความต้องการของผู้บังคับบัญชา ก็เหมือนกับชู้ตบาสฯ แล้ว ออกนอกสี่เหลี่ยมสีเขียว คือไม่เข้ากรอบเลย บางครั้งอาจไม่ถูกแป้นชวด้วยซ้ำ

ผู้บังคับบัญชาจึงต้องสรรหาเลือกเลขานุการและฝ่ายอำนวยการที่เป็นพวกชู้ตแล้ว “ชวบ” ถ้าจะให้ดี พอกะโดดขึ้นชู้ต และลูกหลุดจากมือไปแล้ว หันหลังกลับได้เลย เพื่อไปดูสกอร์บอร์ดคะแนนที่เพิ่มขึ้นทันที

เช่นเดียวกับการยิงลูกโทษ ณ จุดโทษ ในเวลาตัดเชือก เมื่อยิงแล้ว ต้องหันกลับไปชูมือได้เลย..... ผู้บังคับบัญชาและโค้ช เขาอยากจะทำเลือกลูกทีมแบบนั้นครับ



ตอนที่ 8

การแปลคำสั่ง และการตีความเพื่อการปฏิบัติ (2)

ตัวอย่างอีกอันหนึ่ง ต่อจากตอนที่แล้ว ที่พอจะยกเป็นตัวแบบพื้น ๆ เฉพาะหน้า เพื่อเสริมให้เห็นว่าจะ “Clarify order” อย่างไร โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่จำกัด

ขอเรียนย้ำว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ต้องถูกดึงนำมาใช้ให้มากที่สุด

ตอนนี้ถึง “มิติด้านเวลา” - “มิติด้านการสื่อสาร” - “มิติด้านการจัดการ” - “มิติด้านบทบาท” ให้ครบวงจร

ว่ากันจริง ๆ แล้ว วิธีการบริหารการจัดการกับงานต่าง ๆ หรือคำสั่งทั้งหลายให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะมองแง่มุม หรือเรียกหัวข้ออย่างใดก็ได้ เช่น กำลังพูดถึงการแปลคำสั่ง และการตีความคำสั่ง ก็จำต้องเกี่ยวกับ “มิตี” ที่กล่าวถึง 3-4 ด้าน คือหลักไม่ได้ที่จะต้องอาศัยปัจจัยในเรื่อง “ความรอบรู้” (ข่าวสารข้อมูล) และ “ความรวดเร็ว” (ความคล่องตัว) รวมๆ กันแล้วอยากเรียกว่า “การทำงานให้คม” คงจะดีกระมัง?...แต่ภาษาทางการน่าจะเรียกว่า “ทำงานอย่างมีกลยุทธ์”

ตัวอย่างที่สอง ที่ว่านี้ คงต้องข้องเกี่ยวกับประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในความเข้าใจ

ครั้งหนึ่งประมาณเดือน มิถุนายน 2536 นายกรัฐมนตรีมีกำหนดการเดินทางไปเปิดโรงเรียนของธนาคารใหญ่แห่งหนึ่งที่ จ.อุดรธานี ในเวลาบ่ายสองโมง ขึ้นเครื่องบิน เวลา 07.10 น. ไปลง จ.สกลนคร ในภารกิจหนึ่ง และต่อด้วยรถยนต์ไป จ.อุดรฯ รับประทานอาหารเวลาเที่ยงที่โรงแรมใหญ่ของจังหวัด

ในห้องวีไอพีเข้าตู่วันนั้น มีผู้ใหญ่นอกจากท่านนายกรัฐมนตรี ท่านรัฐมนตรีช่วยฯ กระทรวงหนึ่ง ซึ่งเป็น ส.ส อุดรฯ ท่านปลัดกระทรวงมหาดไทย ท่านเลขาธิการ รพช. โดยผมนั่งอยู่ไม่ห่างจากวงสนทนานัก และไม่นานมีประธานกรรมการใหญ่ของธนาคารฯ แห่งนั้นเข้ามาสมทบด้วย เพื่อร่วมเดินทางโดยเครื่องบินไปพร้อมกัน

ท่านประธานฯ เป็นนักการเมืองเก่า และมีความมักคุ่นกับท่านนายกรัฐมนตรี จึงทักทายกันตามสมควร แล้วทวงถามเรื่องที่ร้องขอไว้ในคราวที่ท่านนายกฯ ไปตรวจเยี่ยม และไปงานที่ จ.ฉะเชิงเทรา เมื่อเดือนมีนาคม คือ ขอให้ช่วยสั่งการให้มีการขุดลอกคลองบริเวณหน้าที่ว่าการ อ.บางน้ำเปรี้ยว

ท่านนายกฯ ได้เรียนไปได้ขอให้อธิบดีกรมชลประทาน ซึ่งร่วมคณะไปด้วยในวันนั้นดำเนินการให้แล้ว

แต่ท่านประธานฯ บอกว่าเห็นมาทำอยู่พัก แล้วหายไป ดุยังค้างคาอยู่ ไม่คืบหน้า จึงขอร้องให้เร่งรัดหรือตรวจสอบหน่อย

ขณะนั้นเวลาใกล้เครื่องบินจะออก ท่านนายกฯ ก็ไม่มีสตาฟฟ์ของท่านอยู่แถวนั้น การตรวจสอบข้อเท็จจริง ควรจะรีบด่วน เพราะต้องร่วมเดินทางไปด้วยกันอีก และธนาคารฯ เขาสร้างโรงเรียนให้รัฐ จะมีการส่งมอบให้ในบ่าวันนี้ โดยท่านนายกฯเอง จะเป็นประธานรับมอบ

ท่านปลัดกระทรวงมหาดไทย ฟังเรื่องคร่าว ๆ หันซ้ายหันขวา แล้วพยักหน้าเรียกผมเข้าไปประหนึ่งว่า คนที่นั่งอยู่ห่างออกไปสัก 3 เมตรเช่นผม คงจะฟังสิ่งที่ได้พูดกัน ระหว่างผู้ใหญ่ทั้งสองแล้ว

ท่านปลัดกระทรวงฯ เรียนกับวงสนทนาเล็ก ๆ ว่า “เดี๋ยวจะขอตรวจสอบให้” แล้วหันมามอบหมายกับผมด้วยการขานชื่อเล่นกับผมเบา ๆ บอกว่า “ช่วยตรวจสอบแล้วรายงานไปที่ อุดรฯ เที่ยงนี้นะ” จากนั้นทุกท่านก็ออกจากห้องรับรองไปขึ้นเครื่องบิน

เพียงประโยคสั้น ๆ และมีโอกาสได้รับทราบข้อมูลเท่านั้น เราต้อง clarify order และตีกรอบคำสั่ง เพื่อให้ปฏิบัติรวดเร็ว โดยคำนึงถึงเวลาที่ให้คือเพียง ขณะที่เวลานั้น 7 นาฬิกา

จริง ๆ ก็ไม่ยาก หากเราเป็นข้าราชการระดับสูง ถ่ายกหุโทรศัพท์ ถึงท่านอธิบดีกรมชลประทานทีเดียว ได้พูดครั้งเดียว ก็อาจจะรู้เรื่องเลย แต่ถามว่าการติดต่อสื่อสารได้ครั้งเดียวเลยไหม อธิบดีฯ จะอยู่ที่ทำงาน? ไม่ไปต่างจังหวัดต่างประเทศ ไปประชุมที่ไหนหรือ? (ในภาคเช้าวันนั้น)

ถ้าอธิบดีไม่อยู่ และสอบถามใครไม่ได้จะทำอย่างไร โดยเฉพาะกรมใหญ่ ๆ องค์กรที่ซับซ้อน ขั้นตอนก็มาก ยากที่จะได้ข้อมูลรวดเร็ว และต้องมาเรียบเรียงให้เข้าใจง่าย ๆ ในเวลาจำกัด เพื่อสนองบัญชาของท่านนายกรัฐมนตรี ผู้บริหารสูงสุดและปลัดกระทรวงให้ได้

ในประเด็นคำสั่งดังกล่าว จึงต้องคิด-ใคร่ครวญ หาหนทางปฏิบัติ อย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยลำดับ ได้ดังนี้

1. กรอบการวางแผนการแสวงหาข้อมูล

1.1 ต้องติดต่ออธิบดีกรมชลประทานให้เร็วที่สุด ได้ขอยืมมือถือ เพื่อโทรขอหมายเลขโทรศัพท์อธิบดีฯ จากที่กระทรวง ลองโทรไปแล้ว ไม่มีใครรับสาย เพราะอาจจะยังเข้าเกินไป

1.2 ได้ข้อมูลแล้วต้อง FAX ไปยัง จ.อุดรฯ โดยควร FAX ไปที่โรงแรมเพื่อนำเสนอ เมื่อคณะฯ เดินทางถึง แต่จะส่งไปให้ใคร ใคร จะมารอรับ FAX แล้วสมน้ำสมเนื้อ พอจะยื่นนำเรียนท่านปลัดฯ ได้ไม่ควรใช้โทรศัพท์ เพราะจะเสียกันยากและเราไม่รู้ภาพของผู้บังคับบัญชาช่วง นั้นว่าอยู่อยู่กับอะไรหรือไม่ ?

1.3 กระนั้นก็ตาม ขณะนี้ 7 นาฬิกา ขับรถจากดอนเมือง เข้ากระทรวงมหาดไทย ระหว่างทางถนนวิภาวดีรังสิต มีการก่อสร้าง เคยใช้เวลาช่วงนี้ 2 ชั่วโมงครึ่งและไม่มีมือถืออยู่ในมือ

2. การขยายไปสู่การปฏิบัติ

ต้องหาวิธีในการทำตามบัญชานั้นให้สำเร็จจงได้ระหว่างอยู่ในรถ จึงต้องคิดต่อว่าจะทำอย่างไร

2.1 หากเดินทางไปถึงกระทรวง 10 โมง หรือ 10 โมงครึ่ง คงจะสะดวกที่จะติดต่อใครต่อใครได้ เพราะมีเครื่องมือสื่อสาร แต่หากถึง กระทรวงเวลานั้น ติดต่อไปแล้ว เกิดท่านอธิบดีฯไม่อยู่ หรือติดต่อใครไม่ได้จะทำอย่างไร เพราะเวลาเสียไปกับการเดินทาง จะมีเวลากี่อีกชั่วโมงครึ่งเท่านั้น และที่กระทรวงฯ นั่งลงแล้วย่อมจะต้องโทรศัพท์ติดต่อเข้า-ออก มากมาย มีคนมาติดต่องาน มีเรื่องราวที่ต้องจัดการเข้ามาเบียดแทรกในเวลาประมาณไม่ถึง 2 ชั่วโมง ที่จะต้องทำงานในภารกิจเร่งด่วนสูงสุดก่อน

2.2 ดังนั้น จึงต้องตัดสินใจที่จะแวะลงที่บ้านแถวบริษัทการบินไทยฯ เพื่อปฏิบัติภารกิจทั้งหมดที่บ้านแทน การตัดสินใจลงที่บ้าน คาดว่า จะใช้เวลาจากสนามบิน 1 ชั่วโมง ที่บ้านมีโทรศัพท์ และ FAX พอจะเป็นจุดของการติดต่อได้ดี และเร็วกว่าอย่างน้อยช่วงเวลาประมาณเกือบ 2 ชั่วโมง ที่บ้านคงจะเป็นประโยชน์กว่าไปถึงที่ทำงานแล้วในเวลา 10.30 น. จะไม่ทันทุกอย่าง

3. การปฏิบัติ

เพื่อเป็นการให้ความมั่นใจ และตรวจสอบจุดที่ต้องการข้อมูล ถูกต้อง หลังจากถึงบ้านแล้ว จึงได้ค่อย ๆ เริ่มทีละชั้นอีก ดังนี้

3.1 โทรศัพท์ไปหานายอำเภอบางน้ำเปรี้ยว เพื่อสอบถามว่า มีการดำเนินการขุดลอกคลองในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมาหรือไม่ ทำได้แค่ไหน ทำไม่ติดขัด ได้รับตอบจากปลัดอำเภอผู้หนึ่ง ตอบแทนนายอำเภอที่เข้าจังหวัดว่า มีการลงมือไปบ้าง แต่หยุดชะงัก ไม่ทราบสาเหตุ จุดนี้แสดงว่า เชื่อกฎที่ ถูกอำเภอแล้ว สอบถามคนอื่นก็ไม่มีใครรู้เรื่องนี้ดี เป็นอันว่าเรา ฟังที่ผู้ใหญ่พูดเมื่อเข้าถูกต้อง

3.2 รีบติดต่อไปยังอธิบดีกรมชลประทาน เกือบ 9 โมงเช้า เลขานุการบอกว่าไม่อยู่ เข้ากระทรวงไปประชุมกับรัฐมนตรี (ปัญหาที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นจริง เกิดขึ้นแล้ว) จึงพยายามอธิบายวัตถุประสงค์ และ บัญชาของท่านนายกฯ ให้ทราบ ก็ได้รับฟังว่า เดี่ยวสายๆ อธิบดีเข้ามา จะเรียนให้ทราบ แต่ใครจะใจร้อนเท่าคนผู้รับคำสั่งมาเล่า? ทางโน้นเขา จะช่วยดำเนินการให้เราอย่างไร ไม่อาจทราบได้ เขารับไว้แล้ว คงจะช่วย ดูแลให้ แต่เงื่อนไขเวลาจำกัด เป็นเรื่องที่สำคัญ

3.3 ระหว่างที่รอข้อ 3.2 จึงต้องหันมาเตรียมกระบวนการ รายงานว่าจะส่งข้อมูลไป จ.อุดรฯ อย่างไร เพราะถ้าได้ข้อมูลอย่างเพียงพอแล้ว แต่ส่งไม่ถึงมือก็ไม่มีประโยชน์ งานไม่สำเร็จ จึงต้องเตรียมการไว้ ก่อนโดย

3.3.1 ประสานไปยังศาลากลาง จ.อุดรธานี เพื่อขอ ความกรุณาหัวหน้าสำนักงาน จ.อุดรฯ ในฐานะที่เป็นเพื่อนร่วมสถาบันที่ โรงเรียนนายอำเภอ ช่วยเป็นธุระให้ บอกกล่าวทางโรงแรม ที่คณะจะไป รับประทานอาหารไว้ว่า ใกล้เที่ยงจะมี FAX จากกรุงเทพฯ มา ให้นำมอบ ให้กับหัวหน้าสำนักงานจังหวัด โดยขอหมายเลขโทรศัพท์ และ FAX ที่โรงแรมไว้ เพราะ ทราบว่า หัวหน้าฯ ต้องไปดูแลต้อนรับคณะอยู่ที่นั่น เวลา นั้นแน่ ๆ และเผื่อเหนียว จึงขอหมายเลขของศาลากลาง และเบอร์ FAX ที่สำนักงานจังหวัดไว้อีกทาง รวมทั้งขอให้เจ้าหน้าที่รอรับ FAX ใกล้ๆ เที่ยงด้วย ทั้งที่ศาลากลางและโรงแรม

3.3.2 ประสานที่ทำงานที่กระทรวงไว้ว่า มีภารกิจด่วน ที่ได้รับมอบหมาย มีความจำเป็นต้องอยู่ที่บ้าน เพื่อติดต่อรอข้อมูลที่ขอไป

3.3.3 ด้านการพิมพ์ หากได้ข้อมูลเร็ว และเรียบ เรียงร่างเสร็จแล้ว ถ้ามีเวลาทัน จะส่ง FAX ให้พิมพ์ ถ้าไม่มีเวลาจะใช้ เขียนด้วยลายมือ ส่งไปเลย จึงประสานเพื่อนร่วมงานที่ทำเนียบรัฐบาล ซึ่งอยู่ด้วยกันมานาน ให้เตรียมตัวไว้อำไปไหนช่วง 11.00 น. เศษ ถ้าม

ว่าทำไม ไม่ขอให้คนกระทรวงช่วยพิมพ์ให้ ? ก็พิเคราะห์แล้วว่าหากในเวลาจำกัด ต้องการเครื่องพิมพ์ดีดตัวใหญ่ๆ ต้องใช้คนที่เคยพิมพ์ เครื่องพิมพ์ที่เคยใช้ เพราะในเวลาที่มิใช่เวลาอ่านหนังสือปกติ หากพิมพ์ตัวโตๆ ได้ ก็จะเป็นประโยชน์กับผู้ใหญ่ที่มักเรียกหา “แวน” (สายตายาว) อยู่บ่อย ๆ

4. เมื่อข้อมูลมาถึง

4.1 ในระหว่างที่รอข้อมูล และเตรียมการ วิธีนำส่งไว้พร้อมนั้นก็ต้องเร่งรัดข้อมูลอีกเป็นครั้งที่สอง ได้รับคำตอบที่หนักใจว่า ท่านอธิบดีฯ ยังไม่กลับ ครั้นจะวางใจก็ไม่ได้เพราะเวลา 10.30 น. แล้ว จึงต้องขออนุญาต กำชับอีกครั้งว่า ขพณฯ นายกรัฐมนตรี รอคำตอบในเที่ยงวันนี้ ต้องจัดพิมพ์สรุปเป็นประเด็นสั้นๆ แล้ว FAX ไปนำเรียน มิใช่ได้รับทราบแล้ว โทรศัพท์นำเรียนเท่านั้น

4.2 เวลา 10.45 น. รองอธิบดีท่านหนึ่ง ซึ่งเข้าใจว่าคงได้รับมอบหมายจากท่านอธิบดี โทรศัพท์กลับมาแจ้งให้ทราบ ท่านเรียนข้อมูลด้วยภาษาทางเทคนิคชลประทาน จึงต้องขออนุญาตท่านกล่าวด้วยถ้อยคำง่ายๆ ที่สุด กับขอชักประเด็นเพิ่มเติมอีกเล็กน้อย และทวนความให้แม่นยำ เพราะงานนี้พลาดผิดไม่ได้เลย

4.3 สารและคำอธิบายที่ฟังท่านรองอธิบดีฯ ได้สรุปไว้รวม 4 ข้อ 10 บรรทัด แล้วจึงร่างด้วยภาษาง่าย ๆ กระชับ ใช้ถ้อยคำที่จำกัดเพื่อส่งไปให้พิมพ์ที่ทำเนียบฯ โดยพิมพ์บนกระดาษเปล่าๆ ระบุหัวกระดาษถึงหัวหน้าสำนักงานจังหวัด (พร้อมระบุไปให้ชัดเลยว่าโปรดนำเรียน ปลัด มท. เวลาเที่ยงที่โรงแรมฯ เพราะเกรงจะมีผู้รับแล้วเกิดไม่เข้าใจ) ไม่จำเป็นต้องทำในรูปแบบที่ให้มีรูปแบบราชการ แต่ต้องการสนองวัตถุประสงค์คือ กระดาษข้อความแผ่นนี้ต้องถึงมือ ส่งมา ณ เวลาเท่าใด โปรดระบุเวลาไปด้วย

4.4 ร่างเสร็จ ส่งกลับให้พรรคพวกที่ทำเนียบฯ พิมพ์ใช้เวลา 10 นาที FAX กลับมาให้ตรวจ ไม่มีที่ผิดเลย ลงชื่อตัวเราให้ทราบกันหน่อย

แล้วขอให้ส่ง FAX ไป จ.อุดรธานี 2 แห่ง ทั้งที่โรงแรม และศาลากลาง ช่วงนั้นเวลาประมาณ 11.30 น.

4.5 สักพักมีโทรศัพท์กลับมาแจ้งว่าได้จัดส่งเรียบร้อยแล้ว ทั้ง 2 ที่ แต่เพื่อความแน่ใจ ขอความกรุณาน้องที่ส่ง ช่วยยืนยันอีกทีได้ไหมว่า ทางโรงแรมฯ ใครเป็นผู้รับ รับแล้วให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัด หรือยัง ปรากฏว่าได้รับแจ้งยืนยันถึงมือแล้ว

· 4.6 ครั้นบ่าย 14.00 น. หัวหน้าฯ โทรมาแจ้งให้ทราบอีกทีว่า ถึงมือท่านปลัดฯ และท่านอ่านแล้ว นำเรียนท่านนายกฯ แล้ว ในช่วงก่อนรับประทานอาหารพอดี .ท่านพยักหน้า

ภาพที่ได้พยายามหยิบมาเล่าจากกรณีศึกษา อันนำไปสู่ความเข้าใจ ในภาพรวม และระบบวิธีคิด การแปลคำสั่ง การหาหนทางปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลนั้น ย่อมมีวิธีที่แตกต่างกัน แต่วิธีการที่ดีที่สุด สั้นที่สุด ทุ่มทรัพยากรน้อยที่สุดน่าจะมีอยู่ทางเดียว ถ้ามองว่าเราจะใช้ทางเลือกไหนอย่างไร

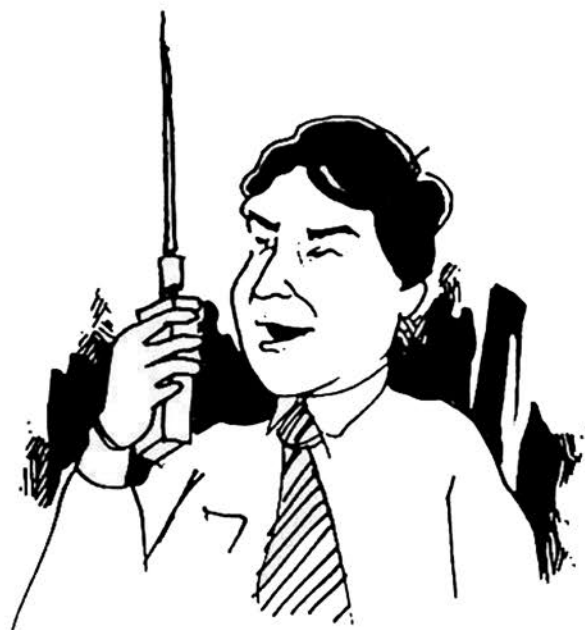
โดยสรุป การรับคำสั่งแรก เราจำต้องให้เกิดความชัดเจนเสียก่อน แต่จะให้ชัดเจนได้นั้น คิดว่าในหัวของเราต้องมีข้อมูลบรรจุอยู่ ก็ไปโยงถึงในตอนที่ 2 ของ “วิธีคิด วิธีทำงาน” ที่เคยกล่าวไปตั้งแต่ต้น ๆ ว่า ต้องรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างและสภาพแวดล้อมขององค์กร เราจึงจะ “ยิงถูกจุด”

กรณีตัวอย่างที่ยกเป็นกรณีศึกษา นี้ จึงควบคุมหลายมิติทั้งด้าน เวลา (ต้องให้ทันเที่ยง) ด้านการสื่อสาร (จะโทรบอกใคร จะส่ง FAX อย่างไร ติดต่อใคร) ด้านการจัดการ (วางแผนทำงานที่บ้าน ระหว่างรอข้อมูล ก็จัดการรับ-ส่งข้อมูล) และด้านบทบาท (เราควรโทรศัพท์รายงานควรหรือไม่ จะผ่านข้อมูลไปให้ใครก่อน)

หลายๆ โอกาสที่เคยประสบมาสิ่งที่ “นาย” ต้องการกับสิ่งที่ “ลูกน้อง” เสนอมักไม่ตรงกัน อาจจะเป็นเพราะ

- 1) สื่อไม่ถูก ไม่เข้าใจกัน รับคำสั่งคลาดเคลื่อน
- 2) ข้อมูลความเข้าใจพื้นฐานต่างกัน จึงตีความผิดพลาด
- 3) ไม่ทราบวัตถุประสงค์ของภารกิจ ถ้าทราบอาจสนองได้ตรงเป้า
- 4) มิได้นำเอา “บทบาท” ของนายเข้ามาสวมถ้ามองจากมุมมองของ “นาย” จะมีภาพอีกอย่าง แต่ถ้ามองภาพจาก “ลูกน้อง” ก็จะมีภาพอีก แบบ คือ นายมองแบบผู้ใหญ่ จะมองภาพรวมจากข้างบน (คือมอง “ป่า” ก่อน) ลูกน้องมองภาพจากข้างล่างขึ้นไป (มอง “ต้นไม้” ก่อน) จึงมิใช่มุมมองที่กว้าง อันนี้เป็นเรื่องที่ต้องนึกถึง “ทฤษฎีบทบาท” (role concept)

ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จบางครั้งก็ดูง่าย แต่บ่อยครั้งที่เป็นเรื่องยาก เพราะเราไม่มีโอกาสขับรถแล้วเจอ “ไฟเขียว” ตลอด ไม่มีใครหมุนโทรศัพท์ในเวลาราชการแล้วต่อครั้งเดียวติดทุกครั้ง มีใครบ้างที่โทรไปที่ทำงาน ลัก 3 ทุ่ม แล้วมีผู้รับสายเพียงเสียงกริ่งดังครั้งเดียว (..แสดงว่ายังมีผู้นั่งทำงานอยู่ตรงนั้น) และไม่ถนัดนักที่จะตามตัวคนมาทำงานในวันหยุด ลองวีดิโอแล้วคน ๆ นั้น รับโทรศัพท์ที่บ้านด้วยตนเอง.....พอเห็นด้วยไหมครับ



ตอนที่ 9

ระบบสภาพฟฟที่พึงปรารถนา (1)

ครั้งหนึ่งบนโต๊ะทำงานของผมมีแผ่นพลาสติกเล็กๆ เป็นภาษาอังกฤษ ตั้งวางอยู่ เป็นของฝากที่ผู้หวังดีซื้อมาให้เขียนว่า

“ DO YOY WANT TO SPEAK TO THE BOSS OR SOMEONE WHO KNOWS WHAT'S GOING ON ” ..“ ท่านต้องการจะพูดกับผู้บังคับบัญชา หรือ ว่าจะพูดกับใครบางคนที่อยู่เรื่องว่าจะอะไรเป็นอะไร-อะไรมันจะเกิดขึ้น ”

ผู้หวังดีท่านนั้นเห็นว่า มันตรงกับภารกิจที่ได้กระทำ และสะท้อน ถึงการปฏิบัติของสตาฟฟ์ได้ดี

ขออนุญาตเรียกผู้ปฏิบัติงานเป็น “ฝ่ายอำนวยความสะดวก” ของผู้บังคับบัญชา ว่า “สตาฟฟ์” สตาฟฟ์มิใช่ผู้ทำหน้าที่ “เลขานุการ” ทั่วๆ ไป และ/หรือ เป็นเพียง “หน้าห้อง” ดังได้กล่าวเกริ่นมาแล้วในหน้าที่หลักของสตาฟฟ์ ที่ดีในตอนก่อนๆ

ภาษาทหารเรียกว่า “ฝ่ายเสนาธิการ” แต่จุดมุ่งในที่นี้ หวังว่าสตาฟฟ์ นอกจากช่วยกลั่นกรองงาน ช่วยคิด ช่วยเป็นธุระหาข้อมูล เตรียมการทำงานให้ผู้บังคับบัญชา แก้ปัญหาและเป็นผู้ช่วยทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ จึง เป็น “สมอง” และ “มือ” ให้

มาถึงจุดนี้คงจะชี้ชัดได้แล้วว่าบทความชุด “วิธีคิด วิธีทำงาน” มุ่งหมายว่า “สตาฟฟ์” จะเป็นหัวใจของการบริหารงานแห่งยุคสมัย ที่ต้อง แข่งกับเวลา และต้องเป็น “ผู้ช่วยนักบริหาร” แบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ให้มากที่สุด ให้ผู้บริหารมีเวลาที่คิดและตัดสินใจเรื่องใหญ่ๆ ได้ทำงานใน

สิ่งที่มีลำดับความสำคัญสูง ทำในสิ่งที่มีความจำเป็น โดยเฉพาะในระดับ
กระทรวง/ระดับชาติ ไม่ใช่เวลานึกไปในเรื่องงานประจำเล็ก ๆ ที่ไม่จำเป็น

แม้มีการสื่อสารสมัยใหม่ด้วยเครื่องมือหลาย ๆ อย่าง แต่เวลาว่าง
ของผู้บังคับบัญชาในแต่ละวันก็มิได้มีมากขึ้น นอกจากปัญหาด้านการจราจร
และภารกิจที่มากมาย ตามยุคสมัยการเมืองโปร่งใสประชาธิปไตยเต็มใบ
ผู้บริหารทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำระดับสูง ย่อมมีกิจกรรมในเชิง
พิธีการมากเป็นลำดับไม่ว่าจะเป็นงาน (อ่านคำกล่าว) เปิด-ปิดสัมมนา การ
ไปร่วมงานเลี้ยง งานติดตามไป (ตรวจ) ราชการต่างจังหวัด การประชุม การ
บรรยาย ซึ่งมีมากเต็มหรือเกือบเต็ม 10 ช่วง เวลาเช้า-บ่าย ของวันจันทร์-
วันศุกร์ และแม้ในวันหยุดก็มียานกับประชาชนเต็มวัน งานเหล่านี้ผู้บริหาร
หลาย ๆ ท่านเคยปรารถนาอยู่เหมือนกันว่า จะหลีกเลี่ยงงานพิธีกรรม-พิธีการ
อันไม่จำเป็นไปได้อย่างไร เพราะ “ตึงจุด” เวลาทำงานที่เป็น “เนื้อ” งาน
ไปมากทีเดียวทั้งนี้ยังไม่รวมถึงการมอบหมายภารกิจที่ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไป
มอบต่อ ๆ กันลงมาอีก

ข้อคิดข้อปรารถนาในบทความนี้ มีอภิวาดภาพครอบคลุมระบบ
สถาปัตยกรรมที่พึงประสงค์ได้ เพราะแต่ละหน่วยราชการ มีภารกิจ และจุดเน้น
ในการทำงานต่างกันจึงขอกกล่าวเป็นเชิงความวาดหวังกว้าง ๆ ไว้ว่า

1. เกี่ยวกับข่าวสาร-ประเด็นข่าว

เข้าขึ้นมา สถาปัตยกรรมของผู้บังคับบัญชาระดับกระทรวง น่าจะ
ต้องมีทีมช่วยย่อยข่าว (News Digest) โดยประมวลจากที่ได้ฟังวิทยุ ตั้ง
แต่เช้าตรู่ เช่น ข่าว 6 นาฬิกา ข่าววิทยุประเทศไทย และรายการวิทยุ
ของสำนักข่าวต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายรายการ จากการอ่านข่าวสารในหน้า
หนังสือพิมพ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายภารกิจของงานในหน้าที่
งานกระทรวง ข่าวการเมือง ที่สื่อมวลชนเป็นผู้วางน้ำหนักหรือจัดวาระ

ทางการเมืองไว้บนหน้าหนังสือพิมพ์ (Political agenda setting) เพื่อ “ประมวล” เป็นประเด็นสั้น ๆ สำหรับผู้บริหาร (สัก 2 หน้า) ให้รู้หัวเรื่องหรือการวางน้ำหนัก พร้อมย่อย่อข่าวสั้น ๆ สำหรับรายละเอียดนั้นผู้บริหารมักจะพอทราบบ้าง หรือมีรายละเอียดจากข่าวสารปกติ ข่าวสารในสายงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะของมหาดไทย ซึ่งมีการรายงานข่าวฉบับปล้นผ่านศูนย์ต่าง ๆ เช่น ศปก.มท. เป็นไปอย่างรวดเร็ว

โดยเฉพาะกับผู้บริหารที่ต้องสัมผัสใกล้ชิดถูกผู้สื่อข่าวรุมล้อมเข้า-บ่าย-เย็นควรจะต้องมีการจัดทำ “ประเด็นข่าวและหัวข้อคำถามที่อาจถูกสอบถาม” (Morning digest) โดยผสมผสานไปในแผนเดียวกันกับการย่อข่าวการ(ลอง)ตั้งหัวข้อคำถาม เป็นการจัดตั้งจุดสำคัญ (highlight) มาให้ผู้บริหารเห็นบนกระดาษแผ่นสองแผ่น เป็นการเตรียมการล่วงหน้า (early warning) ให้เห็น “หัวข้อ” จะได้พอดตอบคำถาม ผู้สื่อข่าวได้อย่างดี ได้มีโอกาสเตรียมตัวลำดับความที่จะตอบ หาข้อมูลเพิ่มเติมหรืออาจจะฉีกหลบเมื่อพบกับคำถามยากนั้น ๆ ได้อย่างนุ่มนวล

ผลดีที่ผู้บังคับบัญชา ได้เห็นหัวข้อข่าว (ที่ผู้สื่อข่าวจะซักถาม-และถามตรงกับที่ฝ่ายสตาฟฟ์เตรียมไว้ให้) จะส่งผลดีให้กับ “นาย” อย่างยิ่ง

ภาพลักษณ์ของผู้ใหญ่ ตั้งแต่ นายกรัฐมนตรีลงมา รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดีกรมสำคัญ จะมีความสง่างาม (smart) เพียงใด ประชาชนเปรียบเทียบและวัดความชื่นชมจากภาพบนจอโทรทัศน์ เสียงทางวิทยุ สีหน้าอิริยาบถ สาระของเนื้อหาที่ตอบ และความที่อ่านจากหนังสือพิมพ์ หากท่านได้มีการเตรียมการล่วงหน้ารู้คำถามที่จะเกิดประจันหน้าเสียก่อน โอกาสที่จะสร้างความประทับใจและเสริมภาพลักษณ์ให้ปรากฏ จะมีมากกว่าไม่ได้เตรียมการอะไร

ภาพลักษณ์ที่สะท้อนออกมาว่า ไม่เก่ง หรือไม่เฉียบคม ก็เพราะ

เกิดจากการไม่มีการเตรียมการตอบคำถาม ไม่ได้คิดมาก่อนว่าจะถูกถามด้วยเรื่องอะไร การพลั้งเผลอ เมื่อเจอคำถามเด็ด ๆ ย่อมเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

หากมีสตาฟฟ์ที่ฟังปรารณา ช่วยตั้งประเด็นไว้ให้ จะเป็นแนวช่วยชี้แนะการตอบ หรือการเสริมข้อมูลให้

ในช่วงเย็น หากจะมีการประมวลเรื่องหลัก ๆ ให้ทราบถึงข่าวสารความเป็นไปในรอบวันได้ จะเป็นการกวาดข่าวสารที่เกิดขึ้นในรอบวัน ให้ได้ทราบอีกครั้งเดี๋ยวนี้ข่าวสารวิทยุรวดเร็วมากเหลือเกิน ข่าวรายงานตามชั้นตอนราชการ หรือข่าวจากหน่วยข่าว มักจะตามไม่ทันแล้ว เพราะเขารายงานด้วยเครื่องส่งผ่านทางวิทยุ จึงถึงตัวโดยตรง หากมีสตาฟฟ์ที่ฟังประสงค์ช่วยหยิบข่าวนั้น ๆ มาเรียบเรียงสั้น ๆ ง่าย ๆ หรือโทรศัพท์รายงานภาพรวม ให้ทราบในกรณีเร่งด่วน ก็จะช่วยเพิ่มความคมชัดให้ผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้นอกจากข่าวด่วนระหว่างวัน ผู้บังคับบัญชาอาจได้รับจากสายงานโดยตรงแล้วอีกทาง

2. การพบปะอย่างไม่เป็นทางการ-บันทึกช่วยจำ

ในเมื่อเรื่อง “เวลา” เป็น “ทรัพยากรทางการบริหาร” ที่สำคัญแทรกเข้ามาจาก “4M” ทางการบริหาร วันหนึ่ง ๆ ผู้บริหารเคยมีการพบปะอย่างไม่เป็นทางการกันเมื่อใดบ้าง นอกจากในห้องประชุมหรือก่อนเวลาประชุม หลาย ๆ งาน/สายของผู้บริหารที่แบ่งซอยออกไป เช่น รองปลัด รองอธิบดี ซึ่งมีอยู่ 3-4 ฝ่ายและของมหาดไทยพิเศษหน่อย คือ มีถึง 6 ฝ่าย ถามว่ามีงานซอยย่อยของฝ่ายใดบ้างที่แยกไปต่างหาก ไม่ต้องประสานสัมพันธ์กับงานในฝ่ายอื่น ๆ เลย? เห็นได้ว่าภายในกระทรวงงานแต่ละชิ้น มักจะครอบคลุมกิจกรรมร่วมกันของอีกหลาย ๆ กรม โดยเฉพาะที่ต้องลงไปถึงประชาชน

หรืองานของกองที่ทำภารกิจนั้น ๆ โดยเอกเทศ ไม่จำเป็นต้องร่วมหารือกับกองข้างเคียง นับวันจะน้อยลงเรื่อย ๆ

ดังนั้น ในเมื่อปัจจัยเรื่องเวลาบีบเข้ามา ปัจจัยเรื่องการประชุมงานที่คาบเกี่ยวข้ามสายงานมีมากขึ้น การพบปะระหว่างผู้บริหาร (และสตาฟฟ์ของผู้บริหารแต่ละท่าน) ย่อมมีความจำเป็น

หากไม่มีโอกาสได้พบปะกัน อย่างไม่เป็นทางการนาน ๆ การเชื่อมต่อของข่าวสาร-ข้อมูลไม่ถึงกัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในองค์การ จึงเป็นไปได้มาก

กระทรวงมหาดไทย มีการพบปะในช่วงเช้าระหว่างทานกาแฟ เรียกกันติดปากว่า “สภากาแฟ” บางกรมมีการรับประทานอาหารร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารประจำสัปดาห์ การทานอาหาร หรือ กาแฟร่วมกัน ต้องปราศจากพิธีการ คือต้องมีความเป็นกันเองมากที่สุด

จะใช้เวลา และเวทีใดพบปะก็ตามแต่ หากสตาฟฟ์ที่ใส่ใจได้เข้าร่วมด้วยย่อมจะเกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเฉพาะการประชุมงานมากขึ้น

สิ่งที่ต้องการคือ สตาฟฟ์ จะเป็นผู้ทำ “บันทึกช่วยจำ” เป็น Executive Summary หรือ Execuctive Note ภายหลังการหารือกัน ๆ ให้ผู้บริหาร และ จะดียิ่งเมื่อบันทึกช่วยจำเหล่านี้ ได้รับการผ่านไปยังผู้บริหารระดับกลาง (คือกองต่างๆ) เพื่อการปฏิบัติโดยทันที บางองค์กรมิได้ตระหนักในแง่ของการประชุมงาน คือ คำนึงเฉพาะการติดต่อในแนวดิ่ง (vertical) ไม่คำนึงถึงแนวนราบ (horizontal) หรือแนวในระดับเดียวกัน ปัญหาจึงเกิดขึ้นบ่อย ๆ คือไม่ยอมให้รู้พร้อมกัน รู้เท่ากัน ไม่เปิดโอกาสให้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมรับผิดชอบ เห็นว่าข้อมูล-ข่าวสาร/บันทึกของผู้บริหารเป็นเรื่อง “ลับ” ไม่ควรเปิดเผยในขอบเขตที่พึงกระทำได้ ฉะนั้น

การทำงานของหน่วยจึงตกเป็นฝ่าย “รับ” เสียอยู่ร่ำไป

ในงานระดับกระทรวง หากผู้ใหญ่ได้มีการปรึกษาหารือข้อราชการสำคัญในช่วงเช้า มีการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ อย่างเช่นในสภากาแฟมีสตาฟฟ์จัดทำ “บันทึกช่วยจำ” เป็นประเด็นสั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การเดือนนาย และเป็นไกด์ให้ผู้ปฏิบัติแล้ว วงรอบการบริหารจะเร็วขึ้นลดขั้นตอน รวมทั้งลดเอกสารโต้ตอบระหว่างกันดังเช่นที่ราชการไทยกำลังเป็นอยู่ทุกวันนี้

เคยวาดหวังเอาไว้ว่า กรณีสภากาแฟ (หากมี) ในช่วงเช้า สิ่งที่ได้พูดคุยกันที่กรุงเทพฯ พูดถึงปัญหาที่ต้องเผชิญ มีจุดใดที่ต้องแก้ไข หรือรัฐมนตรีสั่งงานใด ผู้ว่าราชการจังหวัดในส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นหัวหน้าผู้บริหารราชการในภูมิภาคจะรับรู้ได้ในช่วงบ่ายของวันนั้น

งานที่ตกหล่นจะถูกกวาด โดยการปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งการพบปะเหล่านี้ ไม่มีวาระ เดี่ยวนี้การพบปะด้วยการกำหนดวาระล่วงหน้าเป็นทางการ มักสืบคลานไม่ทันกับตัวปัญหาที่เกิดขึ้นในบ้านเมือง โดยเฉพาะที่มีหาคัดไทยต้องเข้าไปถึงปัญหาหน่วยแรกเสมอ สังเกตได้จะเห็นว่าการประชุมตามวงรอบประจำเดือนอย่างเป็นทางการ มักเป็นการบริหารตามระเบียบ/วิธีปฏิบัติที่เคยกระทำ หรือตามวาระที่ถูกจัดไว้ล่วงหน้ามาแล้ว แต่เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ลำดับความเร่งด่วน-สำคัญย่อมเปลี่ยนไปด้วยส่วนวาระนั้น ๆ ยังคงอยู่

ได้มีข้อสรุปอย่างหนึ่งว่า การตัดสินใจสำคัญ ๆ หรือการหารืองานที่มีผลกระทบกับกระทรวง/หน่วย มักไม่เกิดจากการตกลงใจจากเวทีนั้น ...แต่มาจากการพบปะหารืออย่างไม่เป็นทางการเป็นส่วนมาก

การที่สตาฟฟ์มีโอกาสเข้าร่วมฟังในการหารือด้วย ก็เพื่อจะทำหน้าที่ประสาน ติดตามเรื่องแทนนาย เพราะนายไม่อยู่กับที่ ต้องมี

กำหนดวาระการประชุม มีงานตลอดวัน การเปิดโอกาสให้สต๊าฟฟ์อยู่ใน
เวทีเหล่านี้ด้วยนอกจากจะทำบันทึกช่วยจำแจกเวียนผู้บริหารแล้ว จะเป็น
ผู้เล่นบทบาทประสานระหว่างสต๊าฟฟ์กับสต๊าฟฟ์ด้วยกัน สถานงานที่พูด
กันไว้ให้สำเร็จ เรียนเดือนงานให้นาย

บทบาทของสต๊าฟฟ์ในประการนี้ ย่อมเสริมให้เป็นสต๊าฟฟ์ที่พึง
ปรารถนาไม่เฉพาะกับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น กับเพื่อนร่วมงานในระนาบ
เดียวกัน และยังกับกองต่างๆ ได้อีกด้วย



ตอนที่ 10

ระบบสถาฟฟ์ที่พึงปรารถนา (2)

ในตอนที 9 ได้กล่าววาดหวังถึงระบบสถาฟฟ์ที่หวังว่าจะเป็นระบบที่เป็น “ผู้ช่วยนักบริหาร” ได้อย่างสมบูรณ์ไว้ 2 เรื่องด้วยกัน คือ 1) เกี่ยวกับข่าวสาร-ประเด็นข่าวและ 2) การจัดให้มีการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ-บันทึกช่วยจำ

ในทัศนะของผมเห็นว่าน่าจะยังอยากเห็น ฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับบัญชาในสายงานพลเรือน ซึ่งจะมีก็คนที่ท่านก็สุดแต่ (แต่มากนัก ย่อมไม่ดีแน่) ได้แสดงบทบาทในเรื่องอื่น ๆ ที่พึงปรารถนาอีก ได้แก่

3. การกลั่นกรองเสนอแนะ-ใครเป็นตัวหลัก

เคยได้กล่าวไว้ในตอนที่ 5 แล้วว่า สถาฟฟ์ที่ดีต้องรู้จัก “ศึกษา และให้ข้อเสนอแนะ” ซึ่งรวมถึงการกลั่นกรองงานการต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชา ต้องวางตัวหลักไว้ 1 คน ที่จะดูแลเรื่องเพิ่มเข้าเพิ่มออก ประสานเรื่องเอกสารข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชา

บุคคลจะช่วยกรองงานทั้งหมด เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นโดยราบรื่นนั้น ต้องกว้าง เป็นบุคคลเปิด เชื่อมโยงงานของกรมกองต่าง ๆ งานของหน่วยที่ใกล้เคียงเข้าด้วยกันให้ได้ มุมมองของคนอยู่ตรงนี้เป็นมุมที่กว้าง ฉะนั้นต้องใช้ความกว้างผสมผสานงานทั้งหลายของหน่วยให้บังเกิดประโยชน์กับนาย กับเพื่อนร่วมงาน ไม่ทำให้ทุกคนทำงานซ้ำซ้อน หรือเหนื่อยฟรี หากจะซ้ำซ้อนต้องวางระบบมิให้เป็นปัญหาในการทำงานร่วมกัน

จะต้องช่วยวางกรอบและไถด์นายในบางครั้ง ช่วยปู (หรือทวน)

ลำดับความเป็นมา ให้ทราบ และรู้จักหมวดประเด็นในการวินิจฉัยสั่งการ
 สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้ดุลยพินิจ หรือเขียนสั่งการ หรือจะเชิญผู้ใด
 มาสั่งงานบางครั้งต้องเสนอกรอบให้พิจารณา ถ้าผู้บังคับบัญชาท่าน “จิม”
 หรือสั่งเอง ต้องเข้าใจว่า โอกาสผิดพลาดอาจมีเหมือนกัน เพราะระบบ
 งานข้างล่าง บางครั้งผู้บังคับบัญชาท่านนี้อาจจะล่วงรู้ลงไปลึกได้

สตาฟฟ์ที่เป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกคนนี้จะแหละจะรู้ว่า งานการใด
 ภารกิจเช่นใดจะยิง (คือจะสั่ง/หรือใช้) ตรงจุดใด หรือใคร จึงจะถูกต้อง
 มากกว่า เร็วกว่า

บุคคลที่ดูงานเอกสารน่าจะเป็นผู้อาวุโสกว่าใครๆ และควอเตอร์แบ็ค
 ตรงนี้ต้อง “ใจกว้าง” พอจะปันเรื่องที่สตาฟฟ์คนอื่น ๆ จับอยู่หรือกำลัง
 ภาวนาเรื่องเหล่านั้นอยู่ ได้ทราบ และร่วมพิจารณาด้วย

คนที่นั่งแถวๆ นั้น เป็นทีมสตาฟฟ์ด้วยกัน ต้องไม่ปกปิด เก็บงำเรื่อง
 ราวไว้เสียคนเดียว ถ้าโยงไปถึงงานใคร ต้องผ่านมาให้เพื่อนร่วม
 งานคนนั้นได้สัมผัสทราบ หรือมอบให้เขาได้ดูกลิ่นกรองเรื่องนั้น ๆ แทน

อยากสรุปว่า ระบบสตาฟฟ์ตรงนี้ต้องมี “ตัวหลัก” หนึ่งคน ตัว
 รองสักหนึ่งคนเป็นผู้ช่วยๆ อาจจะไม่เห็นหรือรู้ทุกเรื่อง แค่ได้เห็นใน
 คราวที่มีเวลา หรือไม่เร่งรัดจนเกินไป แต่ตัวหลักต้องรู้เหมือนนายรู้

คนตรงนี้ต้องวางไม้หนึ่ง ไม้สองไว้ให้ดี ต้องให้เหลื่อมอาวุโสไว้ ไม้
 หนึ่งสั่งไม้สองได้ และบอกกล่าวสตาฟฟ์คนอื่นที่ดูแล หรือติดตามผู้บังคับ
 บัญชาได้ ระบบพังพินาศและจะตึกันตาย เมื่อนายไม่จัดการเรื่องตรงนี้เอง
 ไม่ลงมาวางระบบเองหรือแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความหมางเมินขึ้น นายบาง
 ท่านอาจจะคิดว่าเป็นเรื่องเล็ก แต่ขออนุญาตเรียนย้ำเลยว่า เป็นเรื่อง
 ใหญ่มากครับ

ส่วนใหญ่เป็นเพราะไม่มี “ตัวหลัก” ที่เป็นผู้ใหญ่ หรือ “ควอเตอร์

แบ็ค”คนนั้น “อาวูโส” แต่ไม่ “จัด” หรือ “แกร่ง” พอจะเล่นเกมที่หนัก รุนแรงและเป็นเกมที่เป็นความเป็นความตาย ต่อสงครามว่าด้วยงาน ตรงนี้ ที่ต้องการ strong staff ได้

4. ความสามารถในการเข้าถึง (accessibility) ผู้บังคับบัญชา บางครั้งใครที่คิดว่าได้วางระบบไว้ดีแล้ว ก็มาพลาดในปัญหาที่ไม่ยาก บ่อยครั้งที่อาหารจานเด็ดจัดเตรียมไว้ดีแล้วพร้อมแล้ว แต่ไม่มีใครกล้าเสิร์ฟ หรือเสิร์ฟไม่ทันเวลา ของที่เตรียมถวายพระไว้แล้วไม่มีใครเข้าไปประเคน...จึงน่าเสียดาย

ช่องว่างตรงนี้ ทำให้งานที่มารออยู่ข้างหน้า หรือข่าวสารที่ควรจะเข้าตรงถึงผู้บังคับบัญชาในเวลานั้น หยุดชะงักลง ซึ่งเป็นผลเสียอย่างมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะเรามักคิดเอาเอง หรือเกรงใจนายเกินไปหรือนายสร้างกฎเกณฑ์ให้ยากเข้าในการรับรู้เรื่องต่างๆ ?

คนเป็นสตาฟฟ์ไม่ว่าจะเป็นตัวหลัก-ตัวรอง หรือเป็นเลขานุการ ควรจะต้องมีความสามารถในการเข้าถึง (access) ตัวผู้บังคับบัญชาได้ทุกอย่าง สามารถพูดหรือสื่อสารกับนายในเรื่องการทำงานได้ทุกโอกาส โดยไม่ต้องเกรงเกรงว่าจะโกรธหรือไม่บังควร เพราะผู้บังคับบัญชาเขาเลือกเราให้มาเล่นบทนี้แล้ว ดังนั้น การคิดแล้วชะงัก 2 - 3 จังหวะ อาจทำให้เพื่อนร่วมงาน (ตามกองต่างๆ) ที่รออยู่สูญโอกาสไปมาก เราจึงต้องหยั่งดูทิศทางให้ดี ชั่งตวงเหตุผลให้ดีแล้วตัดสินใจทำ

บางครั้งเพียงขอเวลาสักเล็กน้อยก่อนไปประชุม หรือก่อนออกไปนอกสำนักงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจอะไรๆ ได้หลายอย่าง แต่เมื่อเวลาคล้อยไปไม่ทันการณ์ กลับมาอาจจะหวั่นเสียดายมากกว่าด้วย เพราะสตาฟฟ์จัดลำดับความสำคัญยังไม่ตรงกับข้อมูลของนาย

เท่าที่เคยประสบมา “ช่องว่าง” ตรงนี้ทำให้ประสิทธิภาพการบริหาร เสียไป ขาดการประสานในข้อต่อสุดท้าย ไม่ผลัดช่วงสุดท้ายที่รับไม่ไม่มัน

จับไม่ได้ถนัด โอกาสที่จะควบเข้าเส้นชัยดูจะไม่มั่นใจ เรื่องการงานก็เช่นกัน ระดับความ “เกรงใจ” ของสต๊าฟฟ์ที่มีต่อนาย น่าจะต้องมีน้อยกว่า คนในองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาระดับรองๆ ไป คนอื่นๆ เขาต้องการความใส่ใจให้เราเป็นธุระช่วยเขาได้

คติหรือกฎงานเลขานุการที่มีการพูดกันอยู่บ่อย ๆ ที่น่าจะมีการปรับเปลี่ยนได้ในยุคโลกาภิวัตน์ และยุคเสรีเอ็นจีเนียริง ควรได้มีการใคร่ครวญใหม่อย่างรอบคอบกฎอันนี้ที่ว่า

Rule No 1. Boss is always right – นายนั้นถูกต้องเสมอ

Rule No 2. If he is wrong, see rule No 1. – ถ้าท่านผิด (พลาด) โปรดดูกฎข้อ 1

ความเกรงใจที่จะท้วงติง หรือเสนอแนะก็เป็นอุปสรรคอันหนึ่งของการบริหารในองค์กร ถึงได้พูดว่าสต๊าฟฟ์ใกล้ตัว จะต้องพูดได้ กล้าพูดเพื่องานของส่วนรวม และมีได้เป็นประโยชน์แก่คนใดคนหนึ่ง

ได้เคยกล่าวในหลายโอกาส แม้ว่าจะไม่ถูกต้องทั้งหมด แต่น่าจะเป็นจริงได้ว่า บ่อยครั้งผู้บังคับบัญชารู้ (ปัญหา คน ข้อขัดข้อง) ในเรื่องหลัก ๆ ใหญ่ๆ แต่ท่านมีอาจรู้หรือทราบในเรื่องไม่ใหญ่-จนถึงเล็ก ท่านอาจจะคุ้นกับปัญหาบนถนนอันกว้างใหญ่ แต่ถามว่าในซอกซอย บนคูคลอง ทางลัดย่อย ๆ (ที่อาจทำให้เดินทางไปบรรลุเป้าหมายเร็ว) ท่านอาจจะไม่รู้ก็ได้ ท่านอาจจะไม่รู้ถึงภาวะแวดล้อม ความยากลำบากของผู้คน (หรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ) ในซอกซอยเล็ก ๆ เป็นต้น

การงานในราชการ หากใครมองภาพใหญ่ได้ รู้ภาพเล็กชัด จะชนะคนอื่น ๆ ปัญหาอยู่ที่ว่าใครจะสามารถ “ดึง” หรือ “ยั้ง”ใครไว้ บางครั้งผู้บังคับบัญชา ขาดสายป่าน หรือข้อมูลเล็ก ๆ เพียงนิดเดียว ก็จะสว่างแต่ขาด “ผู้เล่น” ที่เป็นสต๊าฟฟ์จะเข้าถึง (access) ช่วยชี้แนะให้ตนเองจุดนี้เป็น “ข้อต่อ” ของการทำงานที่จะขาดไม่ได้ ในองค์กรสมัยใหม่

5. ช่วยดูข้อมูล-กำหนดการทำงานเชิงรุก-ลำดับความสำคัญ
หน้าที่โดยตรงแล้วการนัดหมาย และกำหนดวาระงานเป็น
เรื่องของเลขานุการ แต่สต๊าฟฟ์ฝ่ายอำนวยการ ต้องทำต่อจากวาระงาน
ทั่วไป งานเลขานุการเป็นงานประจำในเบื้องต้น ยิ่งผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น
ไปย่อมมีความซับซ้อนของนัดหมายวาระงานมากขึ้น

สต๊าฟฟ์ที่ฟังปรารภนาต้องนำวาระงานเหล่านั้นมา ช่วยหา
ข้อมูล แจกแจงรายละเอียดในแต่ละกิจกรรมว่า ควรทำอะไรอย่างไร
จะกล่าวหรือเจรจากับใครอย่างไร ข้อมูลส่วนไหนที่จะต้องแสวงหาให้ผู้
บังคับบัญชาเพิ่ม นอกจากทำบันทึกย่อ (Executive Briefing) ให้ท่านแล้ว
มีประเด็นอะไรที่ควรจะต้อง นำเสนอ หรือซักไซ้จากที่ประชุม
จะขยายความคิดและท่าทีของเราอย่างไร

แต่ละข้อมูลเกือบทั้งหมด เจ้าหน้าที่ตามกรมกองต่าง ๆ
เตรียมมาให้ในเบื้องต้น แต่สต๊าฟฟ์ใกล้ชิดจะต้องกลั่นกรองหยิบฉวยจุด
เด่นออกมาให้อยู่บนกระดาษแผ่นสองแผ่น

ในที่ประชุม โปรดหาทางให้ “ ผู้บังคับบัญชา ” อำนวย
ประโยชน์ ให้กับงานของหน่วยที่มากที่สุด สิ่งนั้นคือ เรียนเตือนให้พูดกับ
ใคร ด้วยเรื่องอะไร เพราะห้องประชุมอุดมไปด้วยผู้หลักผู้ใหญ่ การพบ
ปะสนทนาก่อนวาระย่อมเกิดขึ้น กระดาษที่เราทำประเด็นไว้ให้ สำเนา
เอกสารที่เราเตรียมไว้ให้ อาจจะส่งหรือโน้ตต่อไปยังท่านอื่น ๆ ให้ช่วยติดตาม
ดูแลเรื่องราวของหน่วยอีกที หลังจากหนังสือทางราชการได้จัดส่งไป
นานแล้ว

อธิบดี พูดกับ อธิบดี ผู้อำนวยการกอง พูดกับ ผู้อำนวยการกอง
ไลน์ในการสื่อสารฟังกระทำได้ทุกระดับ จะเห็นได้ว่ามีหลายเรื่องไป
คั่งค้างอยู่ระดับเจ้าหน้าที่ แต่ถ้าผู้ใหญ่พูดกัน 2 คำ ก็ตกลงใจได้แล้ว

อันนี้แหละ ขอเรียกว่าเป็นการทำงานเชิงรุก การเรียนเตือนผู้บังคับ
บัญชาให้แสดงอะไรในเวทีอะไร โดยถูกจังหวะ น่าจะดีกว่าต้องกลับมาร่าง

หนังสือได้กันไปมา แล้วมาสรุปกันเองว่าวันๆ หนึ่งพวกเราทำงานมาก มีหนังสือออกเยอะ

พูดถึงการทำงานเชิงรุกของสต๊าฟฟ์แล้ว ที่ขาดไม่ได้ต้องทำแผนงาน (work plan) ล่วงหน้าไว้ให้ ดูวาระงานเป็นรายเดือน แล้วจัดลำดับความสำคัญอยู่บ่อยๆ บางท่านต้องจัดใหม่แทบทุกวัน แต่หากไม่เตรียมการไว้ก่อนอย่างเป็นระบบ จะอลหม่าน เมื่อถึงวันนั้น วาระงานสำคัญๆ สามารถแทรกเข้ามาได้ทุกนาที ดังนั้นทีมงานต้องสามารถแยกแยะได้ถูกว่า อะไรสำคัญ มีไช่วางานทั้งหมดมีความสำคัญเท่ากัน

มีข้อพึงสังเกต ที่สต๊าฟฟ์ต้องใคร่ครวญให้ดีกว่า การงานที่ผู้ใหญ่ว่าไปร่วมเปิด-ปิด ไปร่วมกิจกรรมด้วยนั้น ต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ประเภทลักษณะของงานผู้ร่วมงาน คนแวดล้อม ผลที่จะได้รับ ในวงการเมืองชักเริ่มพูดกันแล้วว่า วิธีการทำลายคน (ผู้นำ/นักบริหาร) นั้นง่าย คือพยายามหาทาง (หลอก) ให้ไปทำในสิ่งที่ไม่สำคัญบ่อย ๆ เมื่อไปตามหรือไปทำในสิ่งไม่จำเป็นมากเข้าๆ เนื่องานหลัก ๆ ก็ไม่ได้ทำ ผลงานที่ปรากฏจึงมีน้อย เวลาจึงถูกเจียดไปในเรื่องเล็ก ๆ ภาพที่ผู้คนได้เห็น จึงเป็นภาพการงานที่จำเจ ในสิ่งที่ไม่ควรจำเจ เกิดคำถามว่าทำไมถึงต้องทำ? ทำเพียงเรื่องแค่นี้เองหรือ?

ฉะนั้นการตัดสินใจกำหนดลำดับความสำคัญ เลือกให้ถูกทางถูกงาน เป็นสิ่งที่สต๊าฟฟ์ไม่ควรมองข้าม

6. การส่งเสริมภาพลักษณ์-เจียบและคม

หากจะดูบุคคลิกของสต๊าฟฟ์แล้ว ในหลายโอกาสย่อมช่วยนายได้มาก กิริยาวาจา ความอ่อนน้อมในการสื่อกับผู้อื่น น้ำสัมน้ำจิ้มที่ช่วยปรุงอาหารให้อร่อยก็ทำให้อาหารมีรสถูกปาก (ถูกใจ) การสร้างภาพลักษณ์ให้ปรากฏ จะเพิ่มคุณค่าให้ผู้บังคับบัญชาด้วยบางทีอาจจะเรียกว่า ต้องมีเครื่องสำอางทางสังคม (social cosmetic) ในการทำงานกับผู้อื่น

ผู้ใหญ่ระดับสูงจะสัมภาษณ์ออกจอกทีวี หรือมีการให้สัมภาษณ์ หนังสือพิมพ์เราต้องช่วยวิจารณ์ชี้แนะภาพที่ออกมาก่อน ช่วยดูในการ วางสีหน้า การวางท่าให้ดูสง่างาม ผู้คนจะรู้จักนายเราจากสองสิ่งนี้ คือ ภาพและเนื้อหาที่พูดบนโทรทัศน์ กับสาระความเฉียบคม ที่อ่าน จากการเป็นข่าวให้สัมภาษณ์ ส่วนการพูดจาในที่ประชุม จะคมอย่างไร ไม่มีใครเห็น จะเก่งอย่างไร ผู้คนไม่มีโอกาสได้รับทราบ รู้กันเพียงใน แวดวงเท่านั้น

วันเกิด ปีใหม่ งานแสดงความยินดี หรือการตอบขอบคุณ สารและคำขวัญ ฯลฯ ควรจะมีสตาฟฟ์ที่ส่งจดหมายของผู้บังคับบัญชาไป ถึง หรือตอบท่านนั้นๆ ยุคนี้เป็นยุคการปรับตัวไปหาธุรกิจ ถ้อยคำ สำนวนโปรดอ่อนนุ่มเป็นกันเอง ให้สะท้อนความเป็นเจ้าของจดหมายให้ มากที่สุด อย่าไปอิงภาษาหรือหนังสือราชการ พยายามให้เป็น “จดหมายส่วนตัว” ที่แตะความเป็นส่วนตัวสัมผัสความเป็นส่วนบุคคล (personal touch) มากที่สุด อันจะยังความซาบซึ่งให้ผู้รับเป็นอย่างมาก และเป็นการเสริมภาพทีงดงามเกิดกับนายของเราด้วย

7. การพบปะประชุมย่อยร่วมกับสตาฟฟ์ผู้บริหาร

เอกภาพภายในฝ่ายอำนาจการมีความจำเป็นยิ่ง ขณะเดียวกันการประสานระหว่างกลุ่มสตาฟฟ์กับกลุ่มสตาฟฟ์ที่มีความสำคัญ นอกเหนือจากผู้ใหญ่ได้พบปะกันในช่วงเช้าแล้ว ระดับสตาฟฟ์ต่อสตาฟฟ์ ของผู้บริหารควรต้องหาโอกาสพบปะกันบ่อยๆ ทุกวันได้ยิ่งดี การประสาน งานแนวราบ (horizontal) ทวีความจำเป็นขึ้นทุกวัน เช่น ในกระทรวง มหาดไทย มีงานของรองปลัดฯ 6 ฝ่าย หากมีโอกาสที่สตาฟฟ์ของ ปลัดกระทรวง กับรองปลัดฯ พบปะกันวันละ 15 นาที ได้สัปดาห์ละ 3 วัน จะเสริมการทำงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก การมอบหมายการ งานให้ใครอย่างไร จะทำได้ล่องหน้า และฟังพร้อม ๆ กัน

ผู้บังคับบัญชาไปประชุมใด ๆ มา ได้รับเรื่องราวจากหน่วยไหน ผลัดกันมาเล่าสู่กันฟัง สูตรที่ว่านายพบเช้า-ลูกน้องพบเย็น จะทำให้ กระบวนการทำงานเป็นทีม เรื่องยากก็จะกลายเป็นเรื่องง่าย ลดความขัดแย้ง ขจัดการสื่อสารหลายทางหลายครั้งออกไป ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีเพิ่มมากขึ้น ผลที่ได้รับจะเป็นผลดีกับทุกคน

ขอเรียนในท้ายของตอนนี้ว่า “สตาฟฟ์ที่พึงปรารถนา” มีหลาย มุมหลายแนวทาง แต่สิ่งที่วาดหวังไว้นี้ อยากให้สตาฟฟ์เหล่านี้เป็นที่ ปรารถนาของเพื่อนร่วมงานทั้งระดับเดียวกัน และระดับล่างที่ปฏิบัติงาน ตามกรมกอง เป็นที่รักของเขา ให้เขาคิดว่าสตาฟฟ์ตรงนี้ช่วยแก้ปัญหาให้ เขาได้ ที่สำคัญเป็นที่ต้องการของผู้ใหญ่ในการอำนวยความสะดวก บริหารของนาย แต่อย่าล้าหน้าหน้านายเกินไป ดังที่บอกไปใน 4 ตอนที่แล้วว่า อย่าเป็น “ปาก” และ “รูป” แทนนาย แค่นี้เป็น “หู-ตา” แทนนายเท่านั้น

มีคนบอกผมและผมเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่า สตาฟฟ์ที่พึงปรารถนา ต้องทำให้นายรู้ซึ่งว่า “ถ้าพวกเราไม่อยู่ แล้วนายจะรู้สึกงุ่นง่าน”



ตอนที่ 11

ภาพและมุมมองการทำงานระหว่างภูมิภาคกับส่วนกลาง (1)

ภาพที่จะกล่าวในตอนนี้อาจจะไม่ชัดแจ่มแจ้ง และอาจจะเก็บความเป็นจริงไม่ได้ทั้งหมด แต่อยากจะสะท้อนให้เห็นว่างานราชการ และมุมมองของคนทำงานอยู่ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค ยังไม่เชื่อมต่อ และสานต่อคล้องกันอย่างไร จะช่วยเหลือเกี่ยวพันกันอย่างไรได้บ้าง

เพราะจุดที่ยื่น และภาพที่เห็นของแต่ละฝ่าย จึงทำให้มองข้ามเรื่องพื้นฐานอย่างง่าย ๆ ไป ดังตัวอย่างที่หยิบยกมาทำความเข้าใจ ได้แก่

1. เรื่องของข่าวสาร และหนังสือพิมพ์

การกระจายของข่าวจากศูนย์กลางที่แพร่ข่าว ไปยังพื้นที่ของประเทศไทยในจังหวัดต่าง ๆ จะได้รับผลของข่าวนั้น ๆ ไม่เท่ากัน...ในเวลาต่างกัน คนที่ทำงานอยู่ในส่วนกลางได้รับกระแสข่าวที่ไหลบ่ามาสู่ตัวอย่างหนักหน่วง ถ้าจะหมั่นเปิดเครื่องรับของตนไว้ตลอด

ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่แข่งขันกันในด้านข่าวสาร ใครรู้จักเปิดเครื่อง รู้จักเปิดตาแล้วแสวงหา ก็ย่อมสามารถจะซ่อนข่าวเข้าสู่ระบบความคิด-ความจำ เพื่อประมวลเป็นเรื่องราวได้ร้อยแปด

ประเด็นอยู่ตรงที่ว่า จุดรับข่าวของเราอยู่ที่ใด ในกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่มีวิทยุหลายร้อยเครือข่าย วิทยุเอฟเอ็มที่มีรายการ โดยนักจัดรายการระดับชาติ มี “มาตรฐาน” ของการทำรายการสูง มีความรวดเร็วในการรายงานข่าว และขณะนี้มีการแข่งขันกันหลายสถานีมาก

สำนักข่าวรายงานข่าวตลอดชั่วโมงอย่างฉับพลันทันทีเร็วกว่าข่าว (กรอง) หรือนักการข่าวของทางการหลายช่วงตัว ขณะที่ความสดของข่าว และแรงส่งของข่าวเหล่านี้ไปได้ไม่ไกลนัก

หนังสือพิมพ์ฉบับใหญ่ ๆ มี 2 รอบ (กรอบ) บางฉบับมีการพิมพ์ 5 รอบ จำหน่ายในภูมิภาคเหนือ-ใต้-อีสาน-ตะวันออก พลิกไปดูข่าวภูมิภาค และข่าวที่หน้า 1 จึงจะรู้ ยิ่งอยู่ไกล ๆ ข่าวหนังสือพิมพ์ไปถึงช้า และบางแห่งยิ่งไกลออกไปมีไม่กี่ฉบับ ข่ายย่อมล่าไป 24 ชั่วโมง 18 ชั่วโมง เป็นต้น ขณะที่ในกรุงเทพฯ และจังหวัดรอบ ๆ ชื่อหนังสือพิมพ์ฉบับเช้า 10 กว่าฉบับ ทั้ง ไทย-อังกฤษ มีตลาดและแผงหลายแห่ง

จุดที่ต้องตั้งคำถาม ๆ คือว่า ข้าราชการในกรุงเทพฯ และคนทำงานส่วนกลางบริโภคข่าวสารเช่นเดียวกับ “ผู้บริหาร” และผู้บังคับบัญชาของหน่วยนั้น ๆ ได้รับ ตั้งแต่รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี เรื่อยลงมา ได้รับข่าวสารบนหน้ากระดาษพร้อม ๆ กันด้วยเนื้อหาเหมือนกัน

ขณะที่ส่วนภูมิภาคได้รับข่าว เหลื่อมเวลากันกับในกรุง ไม่ช้ากว่า ก็ได้รับในปริมาณที่น้อยกว่า ขาดแคลนกว่าทุกสิ่งทุกอย่าง ยิ่งหากไม่เปิดหูเปิดตา เปิดเครื่องรับไว้ด้วยแล้ว ยิ่งจะเป็นบุคคลที่ไม่รู้เอาเลย

ปัญหาที่ได้ยินส่วนกลางติติงส่วนภูมิภาคว่า ทำไมไม่รู้ ทำไมไม่ใส่ใจทำไมไม่รายงาน....หรือน่าจะติดตาม

เพราะข้อมูลข่าวสาร และการรับทราบตัวปัญหาอยู่ในจุดที่ต่างกัน คนในภูมิภาคตกเป็นฝ่ายรับ และถูกไล่จี๊ดตลอด เมื่อมีโทรสาร และการสื่อสารที่ทันสมัย การร้องขอให้ตอบสนองซึ่งข้อมูล ยิ่งเร็วขึ้นมาหน่อย

ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงทักษะในการทำงานกับหน่วยราชการข้างเคียง ที่ส่วนกลางสามารถประสานกับกระทรวง กรมต่าง ๆ ได้ทันที ทั้งเป็นทาง

การและไม่เป็นทางการ แต่ส่วนภูมิภาค ต้องฟังกระทรวงอีกทอดหนึ่ง ความกระฉับกระเฉงหยั่งรู้ และกล้าเล่นลูก (คิด/ตัดสินใจ/กระทำ) จึงมีน้อยกว่า พูดถึงประเด็นที่กล่าวนี้ จึงน่าเห็นใจ “สถานภาพ” ของความไม่บริบูรณ์ด้วยข่าวสารข้อมูล ที่จะรองรับส่วนกลาง หรือคู่เคียงกับส่วนกลางที่อยู่ใกล้เคียงได้ อันนี้ยังไม่รวมถึงเครื่องมือที่ทันสมัย มีอุปกรณ์ที่จะเป็นสะพานสื่อ (เพื่อรายงานกลับ) มายังกระทรวงได้

ในหน้าหนังสือพิมพ์ทุกวันนี้มีการปรับเปลี่ยนไปมาก แม้ละบนข่าวหน้า 1 ของหนังสือพิมพ์ใหญ่ๆ กรอบออกจำหน่ายในกรุงเทพฯ กับหัวเมือง พาดหัวข่าวต่างกัน เวลาปิดข่าวไม่เหมือนกัน ภาพและข่าวที่ปรากฏในกรอบเช้า (ที่กรุงเทพฯ) อาจไม่ปรากฏในกรอบบ่าย (ที่จำหน่ายต่างจังหวัด) หรือปรากฏก็ลดความสำคัญเป็นข่าวเล็ก ๆ ไป เป็นต้น ส่วนเนื้อในหรือบทความส่วนใหญ่จะยังเหมือนกันอยู่ก็ตาม

ความไม่เหมือนกัน การจัดความสำคัญของเนื้อหาไม่ตรงกันนี้ ลองนึกดูว่ามีข่าวใหญ่ ๆ ในภูมิภาค ที่น่าสนใจปรากฏในช่วงเช้า แล้วหายไปในช่วงบ่ายเท่าไร

เมื่อ “มูมมอ” และภาพที่ได้รับคนละมุม จึงเกิดช่องว่างดังที่บอกว่า ทำไม่ไม่รู้ ทำไม่ไม่รายงาน (ทั้ง ๆ ที่มันเป็นปัญหาในจังหวัด) ..แสดงว่าไม่ใส่ใจ ?

ในหน้าใน ๆ จะเห็นว่าหนังสือพิมพ์ได้มีหน้าภูมิภาคโดยเฉพาะเสนอข่าวงานพัฒนา และกิจกรรมของจังหวัดต่าง ๆ มีบทความที่เป็นสาระน่าสนใจ หนังสือพิมพ์ธุรกิจ และเชิงธุรกิจ ทั้งชนิดกระดาศปรูฟ และกระดาศปอนด์ 4-5 ฉบับ มีเรื่องน่าศึกษาติดตามมากมาย และเป็นประโยชน์เหลือเกิน เกี่ยวกับการทำงานในส่วนภูมิภาคหลากหลายจังหวัด ปัญหาสิ่งแวดล้อม ป่าสงวน ป่าชายเลน เรื่องที่ดิน การขยายการลงทุน

ในเขต 3 แผนการลงทุนจังหวัดการพัฒนากลุ่มจังหวัด การลงทุนของธุรกิจใหญ่ๆ ที่ก้าวไปในจังหวัดนั้นๆ การระบุงจังหวัด นั้นๆ ว่าเป็นมรดกของแผ่นดิน การพัฒนาประเทศข้างเคียงที่ส่งผลกระทบต่อกับจังหวัดชายแดนหรืออย่างชายฝั่งทะเลตะวันออก ก็มีรูปลักษณะขององค์กรเอกชนอีกแบบหนึ่งอีสานมีเรื่องท่องเที่ยวล้าโซง ชายแดนภาคเหนือมีสามเหลี่ยมเศรษฐกิจภาคใต้เรื่องสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ ปัญหาทางการแพทย์ ส่วนใกล้ ๆ กรุงเทพฯ แถบที่ราบลุ่มภาคกลาง มีเรื่องราวเกี่ยวกับแม่น้ำเจ้าพระยา การพัฒนาที่ดินสะแวกปริมณฑล ฯลฯ ลองพลิกดูจะปรากฏว่าเป็นสิ่งที่น่ารู้ทั้งสิ้น ยิ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับจังหวัดของเรา

ถามว่าภูมิภาคได้มีโอกาสดึงเอาเรื่องราว ข่าว บทความ ข่าวรายงานพิเศษ ที่จะเป็นประโยชน์ จากสื่อมวลชนแขนงสิ่งพิมพ์เหล่านี้มาศึกษารวบรวม หรือผู้บังคับบัญชาในจังหวัดมีโอกาสได้ทราบอย่างไรหรือไม่ เพื่อสร้าง “จุดแข็ง” ขึ้นมา

ความใส่ใจออกนอกเหนือขอบเขตเรื่องของราชการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งเสียแล้วในยุคนี้ มิเพียงแต่เลือกสนใจเฉพาะเรื่อง ที่สั่งการมาจากกระทรวง หรือผ่านมาจากหน่วยราชการด้วยกัน บน “กระดาศตราครุฑ” แล้วลงท้ายด้วย “จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ” เท่านั้น ...เดี๋ยวนี้ขอยืนยันว่าไม่พอแล้ว และหากยังยึดอยู่ตามแนวเดิมๆ แล้ว คงไม่ทันการณ์

การทราบและรู้ก่อน เป็นการทำงานเชิงรุก ซึ่งน่าจะแสวงได้จากสื่อสิ่งพิมพ์ที่กล่าวไป และที่เด็ดกว่านั้น เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งหลากหลายได้จากทางด้านธุรกิจเอกชนโดยตรง ซึ่งในทางนโยบายของรัฐได้เน้นให้ดึงเอกชนเข้ามาร่วมกับทางการมาก ผ่านทาง กรอ.จังหวัด แผนพัฒนาจังหวัด แผนการลงทุน และขณะนี้ก็มีจากแนวคิดเรื่องการพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์อีก

เคยตั้งคำถามๆ ว่า สิ่งที่ได้กล่าวในเรื่องความเร็ว และการรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อประโยชน์ในการทำงานเหล่านี้ ทางภูมิภาคพึงตัวเองได้หรือไม่ มีบางท่านตอบว่า บางส่วนพอทำได้ แต่อยู่ที่ “นาย” ในส่วนภูมิภาคเช่นกัน บางส่วนบอกไม่มีเวลาพอ หลายคนบอก “วัตถุดิบ” เช่น สื่อสิ่งพิมพ์มีไม่พอ ซึ่งต้องยอมรับว่าเป็นปัญหาจริง แต่ปัญหาของใครจะอยู่ตรงไหนนั้นต้องพูดเป็นพื้นที่ๆ ไป สิ่งสำคัญน่าจะอยู่ที่ มีบุคคล (ในสำนักงานจังหวัดหรือศาลากลาง) ลงมาให้ความสำคัญ เล่นเรื่องนี้หรือเปล่า ?

ภาพและมุมมองระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคในเรื่องนี้ จึงมีข้อยุติคร่าว ๆ ประการหนึ่งได้ไหมว่า ส่วนกลางต้องพยุ่งและสนับสนุนภูมิภาคในเรื่องนี้ในด้าน “สารสนเทศ” ด้วยวิธีการใดก็ตามแต่ ส่วนกลางคงต้องหากลวิธีที่ top down เรื่องเหล่านี้ เป็นที่พึงให้กับเพื่อนที่ทำงานอยู่ภูธร เช่นเดียวกับการวางระบบ ให้กรอบแนวทาง หรือ มีหนังสือสั่งการไปยังจังหวัดอยู่บ่อย ๆ เพราะส่วนกลางบริบูรณ์ด้วยวัตถุดิบของข่าวสาร มีทรัพยากรมากกว่า เป็นการสนองต่อส่วนภูมิภาคบ้างที่ได้รายงานมายังส่วนกลาง หรือหน่วยเหนือ จากการรายงานข่าวตามสายงานปกติคือ bottom up ขึ้นมาอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว เช่น ข่าวเหตุการณ์ต่าง ๆ

ข่าวที่มีนัยแห่งความสำคัญของทุกจังหวัดที่ปรากฏในสื่อหนังสือพิมพ์ “หน่วยข้อมูลกลาง” หรือ “กองสารนิเทศ” พิจารณาเห็นว่า จังหวัดจะต้องรับทราบ จะต้องถึงมือจังหวัดในบ่ายหรือเย็นวันนั้นได้ดี ด้วยวิธีการใดก็สุดแท้แต่

จุดนี้มันจึงมาเข้ากับ “วิธีคิด วิธีทำงาน” ที่ได้เคยย่ออยู่ในข้อเขียนนี้เสมอว่าต้องนึกถึง “แนวราบ” ด้วย กล่าวคือให้จังหวัดได้มีโอกาสทราบ

ด้วยและทราบอย่างรวดเร็วเช่นกัน

กลับมาในจุดของการรายงานและการทราบข่าวสารตามแบบกระดาดตราครุฑ ได้มีการทำกันอยู่แล้ว แต่ข่าวนอกระบบที่เราไปดึงความรู้มาจากหนังสือพิมพ์ มีค้อยได้มีการตีคำว่าสิ่งนั้นเป็นเรื่องของงานที่เกิดประโยชน์กับทางราชการ และเป็นข้อมูลประกอบการทำงานอย่างรอบด้าน

ยกตัวอย่างที่อาจเสริมให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น เพราะในภูมิภาคแต่ละจังหวัดมีจุดเน้น และมีความหลากหลายต่างกัน จังหวัดท่องเที่ยวหรือจังหวัดที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์-อุตสาหกรรม อาจจำเป็นต้องอ่านหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ เช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต สงขลา ชลบุรี เป็นต้น จังหวัดหลายจังหวัดต้องบอกรับนิตยสาร หรือหนังสือพิมพ์ธุรกิจ-เศรษฐกิจ ซึ่งช่องแฉะกับงานราชการของจังหวัดโดยตรง

ถ้าบังเอิญไม่มีโอกาสได้รับรู้รับทราบเสียแล้ว ความสง่างามที่จะเบิกศักยภาพของจังหวัด ให้พร้อมจะทำทายกับงานทางเอกชนที่เข้ามารุมเร้าเราจะทำได้อย่างไม่มั่นใจ

การสร้างจุดแข็งด้านข่าวสารที่จะเสริมด้านสิ่งพิมพ์ ได้ก็คือ วิทยุ-โทรทัศน์

วิทยุประเทศไทย ภาคต่าง ๆ รายงานข่าวเชิงทางการได้ค่อนข้างละเอียด ตั้งแต่ “ข่าว 6 โมงเช้า” ที่ชาวมหาตไทยอาศัยรายการนี้ประชาสัมพันธ์ อยู่บ่อย ๆ ข่าวช่วงถ่ายทอดพร้อมกันทั่วประเทศ 07.00 น. ช่วงเที่ยง 12.30 น. ช่วงค่ำ 19.00 และ 20.00 น. สามารถสื่อสารได้กว้างไกลทันทีทั่วประเทศพร้อมกัน จึงไม่มีเสียเปรียบไม่ว่าจะอยู่จุดไหนถามว่าเราพลาดโอกาสหรือเพิกเฉยหรือเปล่า ?

ขณะที่รายการข่าวทางโทรทัศน์ทุกช่อง ล้วนมีรายงานข่าวสั้นสลับแทบทุกชั่วโมง จุดหลักอยู่ที่ข่าว 19.00 น. และยุคนี้มีสรุปข่าวเที่ยงคืนอีก

ข่าวทีวีฉับพลันทันใจ ช่วยสื่อข่าวไปยังภูมิภาคได้มาก เมืองกรุงจะรู้เรื่องราวภูมิภาคได้เร็ว ภูมิภาคก็รู้เหตุการณ์ทางกรุงเทพฯ เช่นกัน รู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ได้ภายใน 24 ชั่วโมง

ถามว่าเราได้ตัดดวงข่าวสารเหล่านี้ มาเป็นประโยชน์ให้ผู้บังคับบัญชาหรือกับงานในหน้าที่อย่างไร สื่อทางวิทยุ-โทรทัศน์ แม้คลื่นความถี่ในดินแดนห่างไกล และที่เป็นจุดอับ ก็ไม่ทำให้คนในภูมิภาคเสียเปรียบคนทำงานในส่วนกลางมากนัก

ผมมีโอกาสไปพลิกนิตยสาร “บุคคลวันนี้” ฉบับเดือนมิถุนายน 2530 ได้สัมภาษณ์บุคคลมีชื่อเสียงหลายคน ในฉบับนั้นมีผู้ว่าราชการจังหวัดภูเก็ตขณะนั้นที่ชื่อ “เฉลิม พรหมเลิศ” รวมอยู่ด้วย ผมขีดเส้นใต้ข้อความตรงนั้นไว้เพราะน่าสนใจ และตรงกับใจตัวเองเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหากนำมาเป็นความลงท้ายสรุปข้อเขียนตอนนี้ได้เป็นอย่างดีที่สุด ความบางตอนท่านให้สัมภาษณ์ว่า.....

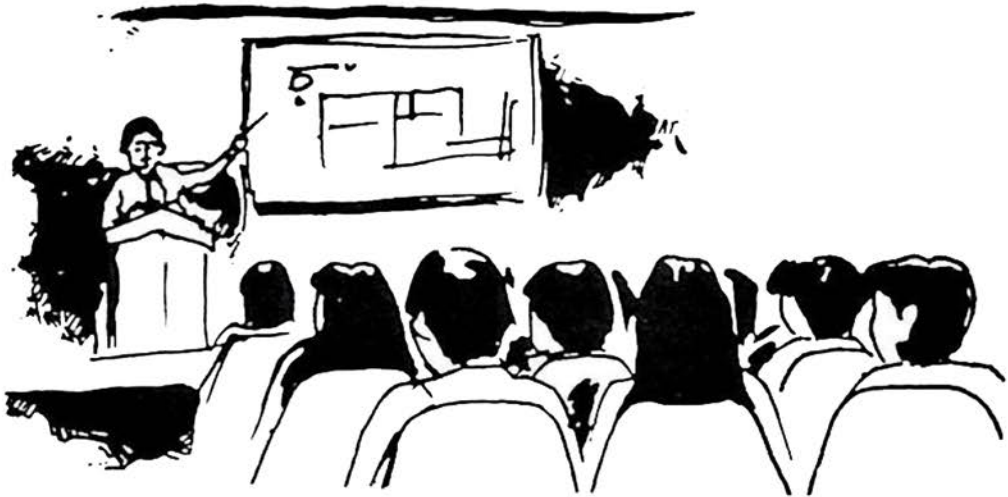
ส่วนเวลาว่างจริง ๆ นั้น มาดูซิว่าท่านผู้ว่าฯ จะทำอะไรรันบ้าง

“ผม ถ้าว่างจริง ๆ จะอ่านหนังสือทุกประเภท แต่หนังสือพิมพ์ทุกฉบับนี้ต้องอ่านทุกวัน ข่าวอย่างน้อยหกโมงเช้าต้องฟัง เจ็ดโมงเช้าต้องฟังหนึ่งทุ่ม สองทุ่มต้องฟัง ข่าวนี้ขาดไม่ได้เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ ทราบความเคลื่อนไหว จนทำให้ชีวิตเราไม่เบื่อชีวิตตนเอง ความเหนื่อยยากต่าง ๆ ก็จะลืมนไป มันจะทำให้ช่วงชีวิต เชื่อมต่อไป และเกิดความรู้สึกว่า ทำงานสนุก”

ด้านคติประจำใจของคนทำงานเช่นท่านก็ได้รับคำบอกเล่าจากปากท่านเองว่า

“ผมถือว่าเราต้องทำงานให้สนุก แล้วเราจะมีสุขเมื่อได้ทำงาน ตราบใดที่ยังลืมตาอยู่ก็จะทำงานเรื่อยไป ผมมีลักษณะของผม คนอื่น

อาจจะมีหรือไม่ ไม่ทราบ คือให้ความสำคัญกับเวลามาก จะไม่ให้มีเวลาสูญเปล่าหรือให้มันน้อยที่สุด เพราะในการบริหารงาน ค่าของการสูญเปล่าในแต่ละเรื่องไม่ว่าจะเป็นเวลา ทรัพย์สิน เงินทอง ความคิด สายตา วาจาหรือที่พูดออกไปแล้วไม่มีคุณอะไร เราควรจะประเมินเสียก่อน สายตาที่มองแล้วไม่มีประโยชน์ไม่ควรมอง เราจะประมาณออกมาเป็น จำนวนเงินได้”



ตอนที่ 12

ภาพและมุมมองการทำงานระหว่างภูมิภาคกับส่วนกลาง (2)

ในตอนที 11 ได้กล่าวถึงส่วนที่ว่าด้วยเรื่องของ “ข่าวสารและหนังสือพิมพ์” ซึ่งในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคมีมุมมองที่ต่างกัน ช่องว่างดังกล่าวจึงมีโอกาสผลักดันให้เป็น “ผล” ในเชิงบวก และบังเกิดประโยชน์แก่กันและกันมากเท่าที่ควรจะเป็น

อีกเรื่องหนึ่งที่ขอก้าวในตอนนี้นำจะอยู่ที่เรื่องราวเกี่ยวกับการประชุมและสัมมนา ที่เป็นวิถีชีวิตการทำงานในทุกวันนี้

2. เกี่ยวกับการประชุมและสัมมนา

มีนักบริหารปรารภว่าวัน ๆ หนึ่ง ราชการไทยหมดเวลาไปกับการประชุมเสียมาก ใน 10 ช่วงเวลาทำงานปกติหรือ เข้า-บ่าย ของ 5 วันทำการ ท่านเสียเวลาไปร่วมประชุม และใช้เวลาในการเดินทางไปยังสถานที่ประชุมมากเกินไป บางคณะกรรมการเสียเวลาไปโดยไม่จำเป็น การประชุมมิได้ช่วยแก้ปัญหา หรืออาจสร้างปัญหาเพิ่มขึ้นก็มี และนับวันงานราชการยิ่งต้องการประสานระหว่างหน่วยข้างเคียงมากขึ้น มีคณะกรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงาน เวลาจึงหมดไปกับเรื่องนี้ และไม่เฉพาะกับนักบริหารเท่านั้น ในระดับกลาง เช่น ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าฝ่าย ก็พลอยต้องบริหารเวลาต่าง ๆ ให้กระชับเข้า เพราะต้องตามไปร่วมประชุม หรือมีประชุมภายนอก และภายในองค์กร ทั้งนี้ยังไม่

รวมถึงงานพิธีการอื่นๆ ที่ต้องไปร่วมอีกมาก

หากกรุณาสังเกตและลองติดตามเรื่องราว ขั้นตอน กระบวนการจัดการประชุมจากในสวนกลางจะเห็นได้ว่า ผู้ถูกเชิญให้เข้าร่วมประชุมได้รับทราบกำหนดว่าจะมีการประชุมเมื่อใด (รู้วันเวลา) เอกสารเข้าประชุมได้รับเมื่อใด หากเป็นระดับผู้บริหาร มีใครเตรียมข้อมูลหรือประเด็นให้หรือไม่ เอกสารและข้อมูลที่อาจมีการเตรียมให้ ถึงตัวผู้เป็นกรรมการ (ผู้บริหาร) ที่ได้รับเชิญให้เข้าประชุมเมื่อไร ...ก่อนล่วงหน้า นานไหม กี่วัน หรือไม่ก็ชั่วโมง ในหน่วยใหญ่ ๆ เช่น ของกระทรวงมหาดไทยเรา ของกรมตำรวจ หรือกรมการปกครอง ซึ่งมีองค์กรใหญ่โต มีหลากหลายงานในทุกมิติ จึงต้องมีคำถาม ๆ อีกว่า ใครจะไปร่วมประชุมแน่ จะมอบใครไปประชุมแทน และเกือบแทบทุกครั้งที่ต้องมอบหมายต่อเนื่องกันมาจากผู้บริหารสูงสุด ไต่ลงมาตามลำดับชั้น บางครั้งถึงตัว “ผู้ปฏิบัติ” ต้องไปนั่งประชุมแทน “ผู้บริหาร” เพราะผู้บริหารก็ติดประชุมคณะกรรมการอื่นที่สำคัญกว่า หรือผู้บริหารเองมีประชุมกรรมการในวันเวลาเดียวกันสองสามแห่ง

มีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง และเป็นเรื่องที่ต้องครุ่นคิดต่อไปในเรื่องการประชุมของผู้บริหาร เพราะในสายงานใคร ก็ว่ากันไปตามสายงานที่แบ่งกันไว้ งานของกระทรวง ๆ เดียว บางครั้งจะยึดเราเองเป็นตัวตั้ง ไม่ได้อีกเหมือนกัน หรือปลัดกระทรวง อธิบดี จะกำหนดนัดหมายเป็นมันเหมาะไม่ได้ บางครั้งก็ต้องจัด “ลำดับความสำคัญ” อยู่เสียใหม่บ่อย ๆ กำหนดวาระงานต้องหมุนไปตามความสำคัญเร่งด่วน ณ ชั่วโมงนั้น ๆ เพราะท่านเหล่านี้ยังมีนายเหนือขึ้นไปอีก ได้แก่ รัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรี ซึ่งอาจจะมอบหมายการทำงาน หรือมีภารกิจที่ให้กระทำแทนชนิดเร่งด่วน

ครั้งหนึ่งมีงานในสายงานที่เราแบ่งว่าเป็นด้านบริหาร ซึ่งรองปลัดฯ มหาดไทยฝ่ายบริหารรับผิดชอบ รับมอบหมายงานด้านนั้นแทน

ท่านปลัดกระทรวง ในภาคเช้าวันหนึ่ง เวลา 09.30 น. มีการเชิญปลัดกระทรวงมหาดไทยไปร่วมประชุมกรรมการ 3 คณะ ที่ทำเนียบรัฐบาล โดยส่งหนังสือเชิญมาไม่พร้อมกัน แต่กำหนดเป็นเวลาเดียวกัน ทั้ง 3 คณะ มีรองนายกรัฐมนตรี 3 ท่าน เป็นประธานฯ ได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารการพัฒนาท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งที่ 2 2) คณะกรรมการจัดระบบสถานีราชการ และ 3) คณะกรรมการจัดระบบจราจรทางบก

โดยภารกิจที่มอบหมายแล้วรองปลัดฯ ฝ่ายบริหาร ควรที่จะต้องไปเข้าร่วมประชุมทั้ง 3 คณะแทน ขณะที่ท่านปลัดฯ มีภารกิจกับนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีฯมหาดไทย ในทางปฏิบัติจริง รองปลัดฯฝ่ายบริหารสามารถไปได้เพียงคณะกรรมการชุดเดียวเท่านั้น ต้องมอบ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงไป หนึ่งกรรมการ และอาจรบกวนผู้ตรวจราชการกระทรวง หนึ่งท่านไปสัก หนึ่งกรรมการ หรือนำเรียนปลัดฯ มอบรองปลัดฯอีกท่านหนึ่งที่ว่างไปแทนสักหนึ่งคณะฯ และโดยเรื่องทั้งสามเป็นเรื่องของกอง ๆ เดียวผู้อำนวยการกองต้องแบ่งเจ้าหน้าที่ตามไปร่วมประชุมด้วย หรือตัวเองต้องเข้าแทนสักเรื่องหนึ่ง เมื่อถึงเวลาประชุมจริงก็เป็นได้

สภาพแบบนี้คงปฏิเสธไม่ได้ว่าเกิดขึ้นบ่อย เพราะระบบการเชิญประชุม การรู้ล่วงหน้ากระชั้น ไม่สามารถวางแผนหรือจัดระบบการทำงานได้เลย ภารกิจกระทันหันปัจจุบันด่วน รวดเร็วฉับพลันเกิดขึ้นเสมอในแวดวงมหาดไทย แต่ชาวมหาดไทยสนองภารกิจนั้นได้โดยไม่บกพร่อง และเต็มใจทุกครั้งไป

แต่สิ่งที่น่าเป็นห่วงหรือฝากเป็นข้อกังวลไว้ก็คือ ในเมื่อไม่ใช่เป็นเจ้าของเรื่องที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ มาก่อน เป็น “มวยแทน” ขึ้นเวทีอย่างกระทันหัน การนำเสนอและการตอบชี้แจงในเวทีประชุมใหญ่ ๆ ที่ไม่ได้มีโอกาสศึกษามาถ่องแท้ หรือจับมากับมือ คงลำบากใจสำหรับผู้ไป

แทนไม่น้อย เพราะไปในสถานะตัวแทนของกระทรวง ความสง่างามย่อมบังเกิดในที่ประชุมเสมอ หากพูดจาชี้แจงได้กระจ่าง แต่หากในทางตรงกันข้าม ถูกซักไซ้ไล่เรียงมาก ๆ ...จะเป็นอย่างไร

ปัญหานี้แก้ยากเหลือเกิน หากระบบของราชการเรา ยังตัดสินใจกันด้วยข้อยุติของคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ และไม่หาทางหลีกเลี่ยงเวลาให้เข้าตรูขึ้น หรือนัดหมายให้บ่าย ๆ เย็นลง ดำเนินการประชุมให้สั้นกระชับ ตรงประเด็น

บ่อยครั้งเราจะเห็นว่าการประชุมนั้น ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้มีอำนาจตัดสินใจ มิอาจมาประชุมได้ด้วยตนเอง จึงต้องมีารถามเป็นหนังสือราชการตอบกันไปตอบกันมา มีผู้ปรารภเช่นกันว่าการประชุม จึงเป็นการรองรับความชอบธรรมของผู้จัดประชุม (หรือฝ่ายเลขานุการ) เท่านั้น ให้ดูมีน้ำหนักมากขึ้น บ่อยครั้งก็มีการตัดสินใจก่อนล่วงหน้าแล้ว...ประชุมพอเป็นพิธี?

กลไกในส่วนกลางหมุนไปอย่างนี้ทุกวัน สถานภาพของผู้บริหาร ทั้งระดับกลาง-สูงในส่วนกลางถูกกำหนด โดยงานประชุมกับงานพิธี (งานพิธี งานรับเชิญไปร่วมสัมมนาไปร่วมเปิด-ปิด) ทั้งที่จำเป็นและไม่จำเป็นปนเปกัน บทบาทที่ประจักษ์ในฐานะที่จะผลักดันงานที่เข้มข้น การมีเวลาคิดปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานที่รับผิดชอบย่อมจะลดน้อยลง จะ Re-engineering อะไร คงคิดด้วยตนเอง นิ่ง ๆ แทบไม่ได้

จึงคิดว่าเวลาราชการ 08.30 - 16.30 น. สั้นไปสำหรับการทำงาน และการบริการประชาชน บางหน่วยโดยเฉพาะของมหาดไทยเรา เริ่มตั้งแต่ก่อน 07.00 น. และไม่มีเวลาเลิกงานที่แน่นอน จะพลบค่านันแหละ ถึงจะเสร็จภารกิจที่ได้รับมอบหมาย นับเป็นความภูมิใจของพวกเรา แม้

จะไม่มีใครแลเห็น แม้ผู้บังคับบัญชาก็ตาม

นอกจากจะหมุนตัวกันลำบากแล้ว โดยเฉพาะในเรื่องการจัดสัมมนา ก็ต้องใช้เวลาเรียนเชิญ ผู้เป็นประธาน และกล่าวรายงานกันอยู่ไม่น้อย เพราะผู้ใหญ่จะมอบหมายภารกิจ มอบให้เป็นประธานเปิดงานฯ ต่อ ๆ กันมา ผู้จัดจึงต้องกระตือรือร้นติดตามหาผู้เป็นประธานฯ บางทีในที่สุดก็มาตกอยู่ที่ผู้เป็นอธิบดีเจ้าของเรื่องเสียเอง มีการวิพากษ์กันว่า เราจะประเมินกันได้อีกไหมว่า เวลาที่ทุ่มเทให้กับการจัดสัมมนาหมดไปกับเรื่องธุรการ-พิธีการ เสียร้อยละ 80 เพียงไม่ถึงร้อยละ 20 เท่านั้น ที่มุ่งอยู่กับเนื้อหาของสาระการสัมมนา และที่สำคัญจะทำอย่างไรให้ผู้เข้าสัมมนานำเอาเรื่องราวไปใช้หรือปฏิบัติให้บังเกิดผล จนไปถึงมือประชาชนโดยตรง เราแทบไม่ค่อยได้คิดกัน

โดยสรุปก็คือ น่าจะคำนึงถึงผลสืบเนื่อง (outcome) และผลกระทบ (impact) ที่มีการจัดประชุมสัมมนาขึ้น มากกว่าได้ชื่อเพียงว่ามีการจัดประชุมเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งเป็นแค่ผล (output) ของงานขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น

ที่กล่าวมาได้คุณภาพของลักษณะการประชุมในส่วนกลางไว้แล้ว หากมองในส่วนภูมิภาค ก็ย่อมมีกิจกรรมภายในจังหวัดอยู่บ่อยตามสมควร ที่หนักหนาคือระหว่างอำเภอกับจังหวัด ที่อยู่ห่างไกลเป็นร้อยกิโลเมตร แต่ประเด็นที่เป็นแก่นของตอนที่กล่าวนี้ อยู่ที่การสานถ่ายทอดนโยบายจากส่วนกลาง ไปยังภูมิภาคโดยวิธีผ่านการประชุมและจัดสัมมนา

จากประสบการณ์ที่สืบเนื่องและความเป็นจริงที่ปรากฏ นักบริหารในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะระดับผู้ว่าราชการจังหวัด ได้รับเชิญให้มาร่วมประชุมสัมมนาในกรุงเทพฯ บ่อยและถี่เหลือเกิน ทั้งจากกระทรวงที่มีวงรอบการประชุมสัมมนาเป็นประจำที่สถาบันดำรงราชานุภาพเป็นผู้จัด และในโอกาสพิเศษต่างๆ เช่น มารับนโยบายของกระทรวง หรือจากรัฐบาล งาน

ที่แต่ละกรมจะเรียนเชิญ ซึ่งยังไม่รวมถึงทางทำเนียบรัฐบาล ทางกรมการ
ของสภาผู้แทนราษฎร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนลงทุนจังหวัด แหล่งน้ำ ป่าไม้-
ที่ดิน โครงการปลูกป่าฯ เกี่ยวกับ กรอ. ส่งเสริมวัฒนธรรมไทย ธุรกิจ
ทางเพศ เอดส์และโสเภณี การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม
กิจการลูกเสือ คุ่มครองผู้บริโภค รวมถึงการรับเหรียญรางวัล การรับมอบ
รางวัลแหล่งน้ำดีเด่น อ.ส.ดีเด่น ตลอดจนร่วมงานพิธีสำคัญ ๆ เป็นต้น

ตัวแบบที่ได้ยกมาเป็นสังเขปนี้ เรียนได้ว่ามีเป็นประจำอยู่แทบทุกเดือน ๆ
ละบางครั้งหลายหน หน่วยที่เชิญมีหลายโอกาสที่เชิญทางจังหวัดโดยตรง
ไม่ผ่านกระทรวง หรือแม้แต่ภายในกระทรวงก็มีกองต่าง ๆ เสนอเรื่อง
งานขั้นตอนบังคับบัญชาไป จะไปพบจุดร่วมที่เห็นว่าการจัดประชุมสัมมนา
ชนกัน หรือซ้อนกันอยู่ ก็เมื่อเรื่องถึงปลัดกระทรวง หรือหากคราวผ่าน
เรื่องไปยังรัฐมนตรี เพื่อเรียนเชิญเป็นประธาน หรือให้ลงนามเชิญท่าน
นายกรัฐมนตรี แต่ครั้งคราวใดที่ รองปลัดฯ ตามสายนั้น ๆ ผ่านเรื่องแทน
(ปลัดฯ) แล้วในที่สุดพบว่า การจัดประชุมสัมมนาผู้ว่าฯเกิดมาจัด ในเวลา
ใกล้เคียงกันจะทราบก็เมื่อเรื่องไปบรรจุที่สำนักเลขาธิการรัฐมนตรี
(เพราะบางเรื่องผ่านทางรองปลัดฯ คนที่ 1 อีกเรื่องผ่านทางรองปลัดฯ
คนที่ 2 เป็นต้น)

เคยมีตัวอย่างเหมือนกัน ที่งานเกี่ยวกับเรื่องเอดส์ของกระทรวง ที่
กองพัฒนาประชากรเศรษฐกิจสังคม รับผิดชอบดูแลอยู่ ได้เคยจัดสัมมนา
ในระดับต่าง ๆ มาหลายครั้ง ครั้งหนึ่งจะเชิญผู้ว่าฯ และหัวหน้าสำนักงาน
จังหวัดมาสัมมนาที่กรุงเทพฯ เรื่องราวในกองนี้ จะต้องผ่านสายงาน รอง
ปลัดฯ ฝ่ายพัฒนา ขณะที่กรมการปกครองโดยกองวิชาการและแผนงานมี
ภารกิจที่เกี่ยวกับเรื่องโรคเอดส์อยู่ด้วย ได้ต้องการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัด
และนายกเทศมนตรีทั่วประเทศมาร่วมประชุมที่กรุงเทพฯ โดยเวลาห่างกัน

เพียง 1 สัปดาห์ ซึ่งตามสายงานแล้วงานอันหลังผ่านรองปลัดฯ ฝ่ายปกครอง ทั้งสองรายการมาทราบว่าจะใกล้เคียงกัน หัวเรื่องแทบจะคล้ายกัน ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มเดียวกัน เมื่อผู้จัดฯ สำเนาเรียนปลัดกระทรวงฯ ทราบ และเชิญเป็นผู้กล่าวรายงานต่อท่านรัฐมนตรี ที่ได้เชิญเป็นประธานในพิธี ในที่สุดจึงต้องมีการจัดให้เป็นงานเดียวกัน โดยร่วมกันรับผิดชอบ

ยังมีกิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาที่ยังมีการกำหนดเวลาใกล้เคียงกันระหว่างกระทรวงกับกระทรวงอีก จึงมีคำถามจากคนในภูมิภาคที่มองส่วนกลางว่าเขาจะบริหารการเข้าร่วมประชุมอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะมอบหมายภารกิจในเวลากระชั้นชิดให้กับรองผู้ว่าฯ หรือท่านใด อย่างไร ผู้ว่าฯ จะใช้เวลาเดินทางไป-กลับ (ทางรถยนต์) เท่าไร ผู้ที่ถูกมอบมาเข้าร่วมประชุมแทน จะรับนโยบายไปนำเสนอเรียนได้ชัดเจนขนาดไหน จะนำไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงอย่างไร จะมีอีกหลายกรณีหรือไม่ที่มอบหมายรองผู้ว่าฯ คนละสายงาน เพราะอีกท่านหนึ่งมีภารกิจอื่น (ไปเข้าอบรม หรือต้องติดงานรับเสด็จฯ การต้อนรับรัฐมนตรีอื่น ๆ ที่จะมาราชการในจังหวัด) ถามว่ากลไกตรงนี้จะราบรื่น ทดแทนด้วย “สาระเนื้อหา” ของงานได้ดีเต็มที่หรือไม่? หรือเพียงให้มี “คนแทน” ไปประชุมเพื่อให้ผ่านไปคร่าว ๆ เท่านั้น...นี่เป็นสภาพความจริงที่ปรากฏทุกจังหวัด

ที่เกริ่นภาพของการประชุมการสัมมนาในส่วนกลางไว้ เพื่อเปรียบเทียบกับภาพในภูมิภาค และมองจากภาพที่ภูมิภาคถูกเชิญให้เข้าไปร่วมประชุมสัมมนาในส่วนกลาง ก็อยากจะเห็นการปรับภาพเหล่านี้ให้ชัดเจนก่อนจะมีการเชิญดังกล่าว และมีระบบที่จัดวาง ลำดับความสำคัญในภาพรวมจากส่วนกลาง เนื่องจากแต่ละกองแต่ละกรม จะคำนึงหรือมองถึงภารกิจที่ตนกระทำอยู่ต้องสำเร็จทุกคน ก็เร่งทำงานให้บรรลุโดยเร็ว ด้วยวิธีการปกติที่เคยกระทำ แต่ถามว่าในภาพรวมของกระทรวง การเชิญ

ประชุมสัมมนาเหล่านั้น มีลำดับความสำคัญเร่งด่วน (priority) ที่เท่าไร ใครเป็นคนจัดวาง สลับหรือจัดความสำคัญเสียใหม่ จากระดับกระทรวง มิใช่ในระดับกรมหรือกอง โดยคิดคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการนำบุคคลที่กำลังทำงานกับประชาชนโดยใกล้ชิดในส่วนภูมิภาค เข้ามารับฟังโดยใช้เวลาเพียง 6 ชั่วโมงแล้วกลับ คนหรือผู้บริหารในภูมิภาค ต้องผละจากพื้นที่ทำงาน และสละเวลาที่ต้องไปพบประชาชน น้อยลงไปอีกเท่าไร หากส่วนกลางเชิญประชุมมากเกินไป และขาดการจัดการที่ชัดเจน จะเป็นด้วยเหตุนี้หรือไม่ มีอาจให้ข้อยุติได้ที่ว่า ข้าราชการภูมิภาคบางแห่งบางที่ อาจจะห่างเหินพี่น้องราษฎรไปบ้าง เพราะพะวงอยู่กับการเดินทางมาราชการ ส่วนกลาง ทั้งนี้ยังไม่รวมกับกิจกรรมส่วนตัวที่มีอยู่ทุกคน

มีผู้ชี้แนะว่าในระดับกระทรวงมีสถาบันดำรงราชานุภาพ ซึ่งเป็นสถานฝึกอบรมหลัก เป็นตัวกลางประสานการบริหารการประชุมระดับสูง อยู่แล้วที่จะให้เป็นองค์การดูแล รวมทั้งเป็นจุดประสานที่กระทรวง กรมต่าง ๆ ต้องหารือตรงนี้ก่อนในการเชิญข้าราชการผู้ใหญ่จากภูมิภาค บ่าไหลเข้ามาประชุมสัมมนาในกรุงเทพฯก็น่าจะเป็นการดี



ตอนที่ 13

ภาพและมุมมองของการทำงานในส่วนภูมิภาคกับส่วนกลาง (3)

นอกจากเรื่อง ข่าวและหนังสือพิมพ์ที่กล่าวไปในตอนที่ 11 กับ เรื่องการประชุมสัมมนาในตอนที 12 แล้ว ยังมีมุมมองที่ควรต้องปรับ ภาพระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคอีก อาทิ เรื่องหนังสือสั่งการ กับ การรายงานจากส่วนภูมิภาค เป็นต้น

3. เกี่ยวกับหนังสือสั่งการ

3.1 เชิงเนื้อหาสาระ

โดยระบบของการสื่อสารแล้ว ส่วนกลางซึ่งเป็นผู้กำหนด กรอบนโยบายและแนวทางปฏิบัติในฐานะการบริหารราชการส่วนกลาง เป็นผู้สั่งการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด อำเภอ

หัวหน้าคนอยู่ภูมิภาคได้รับหนังสือเวียนจากกระทรวง ทบวง กรม อยู่เสมอ ทั้งหน่วยเหนือที่สังกัด และข้างเคียง เพื่อสั่งการให้ปฏิบัติทั้ง กรอบแนวทางการทำงาน การให้หรือมอบนโยบาย การให้ดำเนินการรณรงค์ การแจ้งปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ มีอยู่เป็นประจำ

การสื่อสารถ่ายทอดจากนโยบายมาสู่การปฏิบัติมีหลากหลาย รูปแบบ และออกมาจาก “ส่วนกลาง” มีมาจากหลายทิศทาง มีกองที่เป็นเจ้าของเรื่องรองรับเรื่องราวนั้น ๆ โดยปลัดกระทรวง รองปลัดฯ หรือ อธิบดี รองอธิบดี เป็นผู้สั่งการลงมา

ได้ยินคนในภูมิภาคที่รอรับคำสั่ง และต้องนำหนังสือเวียนสั่ง การนี้ไปปฏิบัติ สะท้อนให้ฟังว่า บางเรื่องสั่งการมาซ้ำซ้อน หรือสั่งมา

หลายคนจากหลายกอง ทั้ง ๆ อยู่ในหน่วยเดียวกัน สั่งแล้วปฏิบัติไม่ได้ ไม่มีงบประมาณให้ สั่งโดยมีค้อยคำหนึ่งถึงปัญหาของสภาพพื้นที่-ทรัพยากร-บุคลากร หนังสือสั่งการไม่ชัดเจน ต้องทำหนังสือหารือเข้ามาหรือโทรศัพท์มาสอบถามอยู่บ่อย ๆ หารือขอทราบแง่มุมปลีกย่อย หรือซักซ้อมความเข้าใจกลับมาเสมอ เพราะเนื่องมาจากมีอาจครอบคลุมปัญหาในเชิงปฏิบัติที่จังหวัดอำเภอประสบอยู่ได้ทั้งหมด แล้วบางครั้งก็ให้ช่วยยุติไม่ได้

การไหลเวียนของการสื่อสารทางราชการ จากข้างบนลงข้างล่าง (downward communication) และจากข้างล่างขึ้นข้างบน (upward communication) มีอยู่เสมอ แต่ในปริมาณที่มากเกินไปจนความจำเป็นหรือไม่ตอบว่าไม่แน่ใจ การโต้กันไปได้กันมาของหนังสือราชการ โดย(อาศัย)ความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเช่นลงนามเป็นเรื่องปกติของราชการเสียแล้ว โดยหลักแล้ว การสื่อสารในระบบราชการ น่าจะต้องมีหลักกว้าง ๆ ที่ดี 3 ประการ คือ

- 1) ผู้รับข่าวต้องรู้จักประสงค์ของผู้ส่งข่าวสารว่าต้องการอะไร
- 2) คำสั่งหรือข้อความต้องชัดเจน เข้าใจง่าย
- 3) ข้อความหรือข่าวสารต้องแน่นอน มีรายละเอียดประกอบเท่าที่จำเป็น สามารถให้ความกระจ่างแก่ผู้รับสารเพื่อนำไปปฏิบัติได้

การจะหยิบยกตัวอย่างมาเป็นกรณีให้เปรียบเทียบคงจะไม่สะดวกนัก แต่น่าจะสะท้อนมุมมองจากส่วนภูมิภาค ที่อยากจะได้ตัวแบบของการสั่งการที่พึงปรารถนาสามารถสื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติได้ซึ่งมีจุดสำคัญคือ ต้องการความชัดเจน-เข้าใจ และการสามารถในการปฏิบัติได้จริง นั่นเอง

โดยรวมแล้ว ภาพรวมของหนังสือสั่งการที่แจ้งเวียนจังหวัดทุกจังหวัด มักอาจจะรักษาสีลา และการวางอยู่ในกรอบของงานสารบรรณอย่างสมบูรณ์ มีบางฉบับรู้สึกแห้ง ห้วน และไม่ได้บอกวัตถุประสงค์ของผู้

คิด/ผู้ยกวาง มากกว่าการสนองให้เกิดความเข้าใจ โดยเป็นการสื่อที่รักษา รูปแบบของหนังสือราชการ ลงท้ายมักให้ถือปฏิบัติ แล้วให้รายงานให้ทราบ ตามแบบฟอร์มก็ดี หรือตามวงรอบที่กำหนดก็ดี ขณะที่เมื่อนำมา ประเมินหรือสรุปนำเสนอได้สักพักอาจจะผอ เพราะมีการสั่งการเรื่องใหม่ ที่สำคัญกว่า ครั้นจะประมวลรายงาน เช่นในครั้งแรก ๆ หรือไม่ ก็อาจไม่ สม่่าเสมอแล้ว เพราะนโยบายที่ท้าทายใหม่ ๆ มีให้จับอีกแล้ว หลาย คน สรุป ได้ว่า ระบบการให้รายงานแบบฟอร์ม ตามที่ส่วนกลางประสงค์นั้นดู จะไม่จำเป็น และเกิดอาการ "เหนื่อยฟรี" ของคนระดับผู้ปฏิบัติ (อีกแล้ว) หนังสือที่เป็นสื่อสั่งการลงไป หลายครั้งจึงอาจไม่ได้บอกว่า จะให้ทำอะไร อย่างไร ด้วยวิธีการอย่างไร จะเริ่มต้นทำอะไรก่อนหลัง มักไม่ได้ระบุไว้ (ให้คิดอ่านเอาเอง?)

บนเนื้อหาของหนังสือสั่งการ ที่ผู้ปฏิบัติระดับกองเป็นผู้ยกวาง และผ่านผู้บริหารระดับกลาง ไปยังผู้บริหาร อาจจะไม่ผ่านอย่างไม่ยากนัก เพราะ สายงานในส่วนกลางที่ผ่านขึ้นไปทราบเรื่องดีอยู่แล้ว จึงมี สมมุติฐานความเข้าใจเป็นทุน แต่หากได้มีการขัดเกลาเพิ่มเติมเนื้อหา ให้ ภาพและมุมมองที่ชัดและคม จากระดับนโยบายที่สูงขึ้นมาแล้ว น่าจะเป็น ประโยชน์มากกว่าผ่าน ๆ ขึ้นมา เพราะเมื่อไปถึงภูมิภาคและมองภาพจาก ช่างล่างแล้ว จึงไม่เข้าใจต้องแท้

อย่างไรก็ดี นโยบายใหญ่ ๆ โดยเฉพาะที่เชื่อมโยงนโยบาย ของรัฐบาลมักจะมีการเรียกประชุมสัมมนาชี้แจงทำความเข้าใจใน ที่ กรุงเทพฯอีกครั้ง เพื่อแจกคู่มือและเอกสารเพิ่มเติม มีโอกาสได้ซักซ้อม กับเจ้าของเรื่องโดยตรง ซึ่งก็เป็นผลดี

ภาพที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ มุ่งประสงค์อยากจะให้ "สื่อ" ด้วย "การสั่งการ" ทาง "หนังสือราชการ" มีประสิทธิภาพ สนองในเรื่อง ความชัดเจน-เข้าใจ และปฏิบัติได้จริง

ได้เคยเห็นบางกอง บางสถาบันฯ ในมหาชาติไทยนี้เอง ที่ตระหนักถึงเรื่องนี้ดี โดยมีได้แจ้งเวียนจังหวัด อำเภอ แต่เพียงการสั่งหรือเวียนให้ทราบเท่านั้น แต่ได้วางเป็นรูปแบบที่ดีด้วย กล่าวคือ นอกจากจะมีใบปะหน้าแล้ว ยังมีเอกสารประกอบเป็นคำชี้แจง อธิบายขยายเพิ่มเติม อยากจะบอกอะไรเพิ่มที่ไม่เป็นทางการนัก ก็ชี้แนะมาในแผ่นแนบหลัง ๆ เพราะแผ่นใบสั่งการคงจะแจ้งข้อความให้อ่อนตัวมากเกินไป สรุปแล้วคือหนังสือสั่งการ ควรประกอบด้วย

หนึ่ง มีการลำดับที่มาของปัญหา มูลเหตุที่ต้องมีการสั่งการ วัตถุประสงค์ที่จำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางการสั่งการนี้ขึ้น

สอง ใช้ถ้อยคำชัดเจน ครอบคลุม มีการขีดเคลาสำนวน ภาษาที่ใช้

สาม มีวิธีการปฏิบัติ มีการจัดทำเป็นคำถาม-คำตอบ

สี่ แยกแยะถึงพื้นที่ทรัพยากร ข้อจำกัดของแต่ละพื้นที่ แต่ละกรณี

ห้า มีการชี้แนวการเริ่มปฏิบัติ จากขั้นต้นอย่างเป็นขั้นตอน

หก หากมีปัญหาคงติดต่อที่ไหน กับใคร หมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร อะไร เป็นต้น

ทั้งหมดนี้แสดงความเป็นรูปธรรมของหนังสือสั่งการได้ว่า ในยุคสมัยนี้การทำความเข้าใจบนหนังสือราชการด้วยลายเซ็นปะหน้าแผ่นเดียว คงไม่เพียงพอเสียแล้ว จะต้องมามีสิ่งที่ส่งมาด้วยเป็นคำชี้แจงเพิ่มเติมอุดช่องว่างให้ครบ ครอบคลุม มิให้ส่วนภูมิภาคอ้างว่างวังกลับมาหรือ

สิ่งที่กล่าวนี้ สามารถทำได้โดยง่าย โดยมองบทบาทของผู้สั่งว่า หากเป็นผู้รับ(ผู้ปฏิบัติ/รับข่าวสาร) จะปฏิบัติอย่างไร จะเกิดแง่คิดอะไรที่ยังเป็นช่องว่างอยู่หรือไม่ หรือมีการสุ่มสอบถามภูมิภาคคร่าว ๆ ก่อน เพื่อสะท้อนความเห็น ให้ส่วนกลางได้เห็นบางแง่มุมที่กว้างขวาง ก็อาจทำได้

3.2 เชิงการประสานระดับบน

แม้ว่าในตัว “เนื้อ” ของหนังสือสั่งการลงไปภูมิภาคจะสมบูรณ์ตามนัยข้างต้นแล้ว สิ่งที่ยิ่งใหญ่ ๆ จะต้องจัดระบบให้เข้ารูป น่าจะจำเป็นต้องมีขึ้นในเมื่อแบ่งสายงานการบริหารออกเป็นฝ่ายใหญ่ ๆ เช่น กระทรวงมหาดไทยมี 6 สายงานของรองปลัดกระทรวง เป็นต้น จุดตรงนี้ใครจะพอตอบได้ว่างานและลักษณะหนังสือที่ออกไป สายนโยบายและแผนจะไม่มีโอกาสคาบเกี่ยวกับสายพัฒนา หรือกับสายบริหารงาน ทุกวันนี้คาบเกี่ยวเชื่อมโยงกันไปหมด แต่เมื่อมีการส่งไปแล้ว ผู้รับ-ผู้ปฏิบัติเป็นกลุ่มเดียวกัน ตรงนี้จะเห็นว่ามีบางงานเหลื่อมและซ้อนกันอยู่ จึงได้ยินเสียงว่าสั่งลงมาซ้ำซ้อนหรือสั่งไม่ตรงกันอยู่บ่อย

กองบางกองในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ดูผลงานที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน บางกองดูแลส่วนแรก อาจจะเป็นส่วนตั้งแต่ก่อรูปปัญหามาแต่ดั้งเดิม อาจจะเรียกว่าก่อน INPUTS ครั้นเวลาเคลื่อนคล้อยไป หรือผ่านกระบวนการตัดสินใจมาแล้ว เป็น OUTPUTS ออกมาแล้ว นำไปปฏิบัติระยะหนึ่ง มี FEEDBACK กลับมา มีการรวมตัวประท้วง คราวนี้ตัวปัญหากลับกลายมาอยู่อีกกองหนึ่งรับผิดชอบแล้ว เป็นต้น เมื่อมีเรื่องราวจากส่วนกลางจะสั่งภูมิภาค จะปรากฏว่ามีทั้ง “ขั้นตอนในส่วนแรก” กับ “ขั้นตอนในส่วนหลัง” คือมีจากกองที่เกี่ยวข้อง 2 กอง สั่งลงไป ต่างกัน ยกตัวอย่างเรื่องสมมติ เช่น ปัญหาการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำแห่งหนึ่งในจังหวัดหนึ่ง มีการร้องเรียนของราษฎรจะให้สร้างที่จุด A กับอีกกลุ่มให้สร้างที่จุด B สมัยหนึ่งมีการตกลงให้สร้างจุด A แล้วก็เสียหายไปเพราะรอบรรจุเข้างบประมาณ ครั้นพอกรมโยธาธิการจะบรรจุเข้างบประมาณโดยจัดลำดับความสำคัญไว้แล้ว “กองโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม” (ชื่อกองในขณะนั้น) เป็นผู้ดูแล ประสานงานในส่วน INPUTS

เมื่อได้งบประมาณมาเรียบร้อย จะลงมือก่อสร้าง มีการประท้วง

จากกลุ่มราษฎรชนานาใหญ่จะขอให้เปลี่ยนเป็นจุด B เป็นเรื่องที่มีการปลุกปั่นจากกลุ่มผู้เสียประโยชน์ ทำให้การก่อสร้างไม่เป็นไปตามกำหนด ทางการ (กระทรวงและจังหวัด) พิจารณาเห็นว่าต้องชะลอไว้ ผู้ชนมีการแบ่งกลุ่มชุมนุมโจมตี ตอนนี้กระบวนการของกระทรวงฯ จะเคลื่อนคล้อยมาวางน้ำหนักที่ “กองการข่าว” แล้วเป็นต้น ครั้นเวลามีหนังสือสั่งการ จะสั่งจาก 2 รองปลัดคือในสายงานแรก สายบริหาร (ดูแลกองโครงสร้างพื้นฐาน) กับสายความมั่นคง (ดูแลกองการข่าว)

หรือกรณีเรื่อง “กองทุนบำเหน็จบำนาญ” ถามว่า กองการเจ้าหน้าที่ซึ่งขึ้นสายปกครอง กับกองคลังที่ขึ้นอยู่กับสายพัฒนา ใครรับผิดชอบ มีการเกี่ยวเนื่องกันไหม ควรจะร่วมมือกันทำประเด็นชี้แจงใหญ่อย่างไร แจ้งเวียนจังหวัดอำเภออย่างไร เป็นต้น

กรณีเช่นนี้ ถามว่าโอกาสการเน้นหนักสั่งการในส่วนที่คาบเกี่ยวกันมีมากเพียงใด โอกาสที่จะได้ประสานเป็นเนื้อเดียวทำอย่างไร เพื่อให้ออกไปยังภูมิภาคแล้วชัดเจน ปฏิบัติได้ทีเดียว มิใช่ได้รับหนังสือจาก 2 กอง 2 ทิศทาง แล้วให้จังหวัดทำไป 2 ครั้ง 2 แบบ เป็นต้น

คิดเอาเองว่าในส่วนของการจัดระบบของผู้บริหารตรงนี้ “ศูนย์ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก” จะมีส่วนสำคัญในการเข้ามาช่วยเป็นธุระ อยากรจะวาดหวังไว้ว่า เป็นไปได้ใหม่ที่หนังสือราชการ หนังสือสั่งการ ทั้งหลายที่จำหว่า เรียนอธิบดีทุกกรม ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด น่าจะมา “ผ่าน” ที่ศูนย์ฯ นี้ก่อน (ผ่านตา ...ผ่านเพื่อการช่วยประสานในระดับสูง ..ผ่านเพื่อ กรองไม่ให้เกิดการซ้ำกัน คอยช่วยสำเนาเวียนระดับผู้บริหาร เป็นต้น)

พูดอย่างนี้ก็คงร้องว่า “เอาอีกแล้ว” จะเพิ่มขั้นตอน จะดึงงานไปทำ? ขอดตอบตรงไปตรงมาว่า จริงๆ แล้วเป็น “หน้าที่” และ“ภารกิจ” ของ สตาฟฟ์ใหญ่เสียด้วยซ้ำเพราะอะไร....เพราะงานทั้งหมดขององค์กรใหญ่

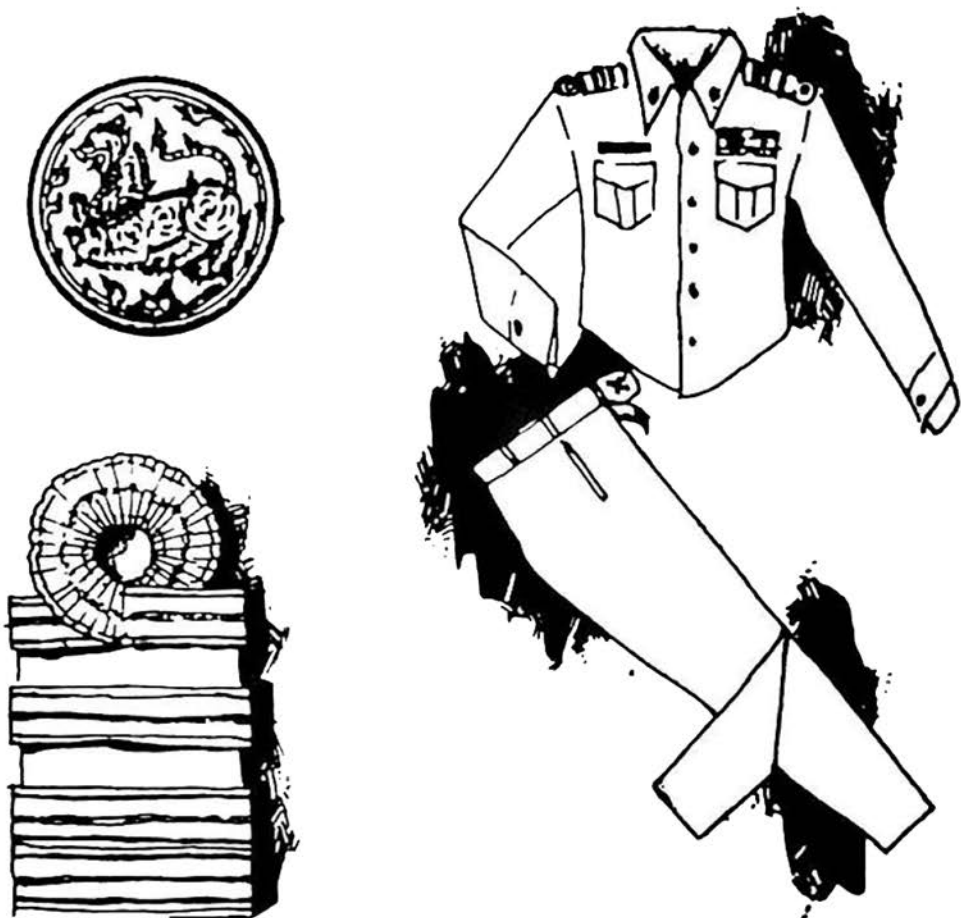
มีความซ้ำซ้อนคาบเกี่ยวกันสูง (overlapping) ใครจะช่วย “เสียบกลาง” มิให้ชนกัน ใครจะดูงาน 2 กอง 3 กอง ของ 2-3 รongปลัดฯ มิให้เกยกัน เพราะกองใครก็ขึ้นกับสายนั้น ๆ แต่ละกองแต่ละสายไม่มีใครมีใครรู้งานของกันและกัน เรามองสายตั้งในแนวตั้งตลอด (vertical) สายราบตามแนวนอน (horizontal) เราอาจจะมีประสานกันไม่มากเท่าที่ควร จุดนี้การพบปะกันมากขึ้นในสภากาแฟ หรือเอาเรื่องงานมาพูดกัน หรือบุคลากรมีทักษะในการประสานสัมพันธ์กันมากเท่านั้นแหละ ที่จะทำให้งานไม่เกยกัน และร่วมมือกันได้ดี

มาตรงจุดว่าต้องมี “ศูนย์ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก” ช่วยดูนั้น มิใช่ไปแสวงหาให้มีขั้นตอนมากขึ้น เพียงแต่มาเป็น “จุดนัดพบ” มิให้ทำงานซ้ำกัน หรือหากจะซ้ำจะได้บอกว่าสายนั้น กองนี้ได้ทำไปอย่างไรแล้ว ควรเชิญมานั่งพบกันตรงนี้ตกลงกันก่อนไปถึงผู้บริหาร จัดสัมมนาผู้ว่าราชการจังหวัดสายนั้น (กองนั้น) เพิ่งเชิญเมื่อต้นสัปดาห์ ปลายสัปดาห์ อีกสายจากอีกกองจะเชิญผู้ว่าฯ มาประชุมที่กรุงเทพฯ อีกแล้วหรือ เป็นต้น เรื่องแบบนี้สายงานรongปลัดฯ นั้น เพิ่งส่งไป อันที่ใกล้เคียงกัน จะช่วยหารือกันก่อนจะดีไหม? จุดตรงนี้จะเป็นตัวกลางประสานแลกเปลี่ยนกับกองต่าง ๆ ให้ เพราะอยู่ในมุมมองที่กว้างกว่า มีข่าวสารข้อมูลมากกว่า และอยู่ที่สูงกว่านิดหนึ่ง ก่อนจะเสนอเรื่องไปสู่ผู้บริหารต่อไป

จุดตรงนี้จะชักช้าไม่ได้ จะเกินครึ่งวันไม่ได้ บางครั้งเกิน 10 นาทีไม่ได้ อันนี้ต้องพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ ไป เพราะงานมหาดไทยยุคสมัยนี้ วัดกันเป็นชั่วโมง - นาที และการวางระบบตรงนี้จะบริหารโดยคำนึงถึง “ซี” สูง-ต่ำไม่ได้ เพราะหากสถาพที่มีระดับสูงที่มีสถานภาพสูง มิได้มีโอกาสนั่งประจำทำงาน งานจะค้าง งานทั่วไปรอได้ไม่เป็นไร แต่บางอันรอไม่ได้ จะไม่เกิดประโยชน์เพราะจะไม่ทัน จำต้องจัด

ระบบภายในกันเอง แต่จะต้องสนองวัตถุประสงค์ให้ได้ มิให้ผ่านไปถึงผู้บริหารแล้วส่งการไปภูมิภาค ๆ รู้สึกอึดอัดว่าทำไมมา (สั่ง) อีกแล้ว ทั้ง ๆ ที่เพิ่งมีมาก่อนหน้านี้

อยากเรียนสรุปและยืนยันตรงนี้ว่า หนังสือสั่งการ และแจ้งเวียนภูมิภาค อธิบดี และจังหวัด ควรอย่างยิ่งต้องมี “จุดนัดพบ” จุดนัดพบนี้ มิใช่พบทางธุรการ จะพบที่ตัวเนื้อหาสาระ และความชัดเจน การไม่ซ้ำซ้อนชนกันเท่านั้น ก่อนจะขึ้นไปสู่ผู้บริหารระดับรองปลัด และปลัดกระทรวง เพื่อให้หนังสือนั้นมีคุณค่า มีประสิทธิภาพ และช่วยกันเป็นหูเป็นตาให้ผู้บังคับบัญชา กับร่วมกันทำงานในแนวระนาบได้อย่างวิเศษ และเมื่อส่วนนี้ชัดเจน ผู้ปฏิบัติในส่วนภูมิภาค ก็จะสะดวกและชื่นใจด้วยกันทุกฝ่าย



ตอนที่ 14

ภาพและมุมมองของการทำงานในส่วนภูมิภาคกับส่วนกลาง (4)

ตอนที่ 13 ได้กล่าวเกี่ยวกับหนังสือสั่งการ ตอนนี้น่าจะเป็นมุมมองสุดท้าย และน่าจะเป็นภาพของส่วนกลางที่มองไปสู่ภูมิภาคบ้าง โดยเฉพาะ สิ่งที่ส่วนกลางประสงค์ในเรื่องการรายงาน และการสื่อสาร กลับขึ้นมา

4. การรายงานจากส่วนภูมิภาคไปส่วนกลาง

การสื่อสารจากภูมิภาคมายังส่วนกลาง จัดอยู่ในการสื่อสารประเภทจากข้างล่างสู่ข้างบน (upward communication) เมื่อมองจากทฤษฎีระบบ การสื่อสารในแนวนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า สิ่งที่เป็นผลผลิตออกไป (outputs) และได้มีการนำ (นโยบาย) ไปปฏิบัติ (policy implementation) ได้มีผลย้อนกลับมาอย่างไร (feedback) บางครั้งอาจจะเรียกว่าเป็นการตอบสนอง (response) กลับมา มีสิ่งที่น่ากล่าวถึงการรายงานทำนองนี้ใน 2 ลักษณะคือ

4.1 การรายงานด้วยหนังสือราชการปกติ

ราชการเรายังให้ความสำคัญรายงานด้วยหนังสือราชการหรือ ออกแบบฟอร์มให้รายงานเยอะเหลือเกิน มีแบบรายงานด้วยวิทยุ หรือแบบโทรพิมพ์ ระยะเวลา ๑ มักมีการสื่อสารทางโทรสาร โทรศัพท์ และวิทยุมือถือ ตามความก้าวหน้าของวิทยาการสมัยใหม่ อยู่ที่ว่าจะเลือกใช้วิธีใด ในเหตุการณ์ใดเป็นทางการหรือกึ่งทางการ

หัวใจหลักที่อยากจะย้ำ ณ จุดนี้อยู่ที่ว่า ส่วนภูมิภาคจะถ่ายทอดภาพต่าง ๆ ข้อมูลข่าวสาร ข้อจำกัดที่ลองนำไปปฏิบัติแล้วเกิดผลอย่างไร มีข้อคิดเห็นอะไร เพื่อบอกถึงผลที่ได้รับกลับไปยังส่วนกลาง และมุ่งประสงค์เพื่อให้คนในส่วนกลางได้เห็น “ภาพ” เหมือนภูมิภาคมอง หรือหากเห็นแตกต่างก็ให้มีความแตกต่างน้อยที่สุด

จุดของราชการอันหนึ่งอยู่ที่ว่าใครจะมีโอกาสได้เห็น “ภาพ” ของใคร ใครจะได้สวมใน “บทบาท” ของใคร ถ้าใครคนนั้นจะคิดจะตัดสินใจอะไรแล้ว ได้เห็นภาพของ (คน องค์กร ปทัสถานของ องค์กร) ในจุดต่าง ๆ กันมากเท่าไร ก็จะทำงานได้คมและแม่นยำมาก ใตสินใจได้ถูกต้องมากขึ้น

การรายงานด้วยหนังสือราชการ ที่สามารถพอจะแจ้งรายละเอียดได้นอกจากจะให้ครอบคลุมสิ่งที่รายงานแล้ว ยังต้องมองภาพรวม มีประเด็นเนื้อหาแยกแยะข้อดี-ข้อเสีย บอกให้รู้ถึงอุปสรรคต่าง ๆ และต้องปิดประเด็นด้วยความเห็นเสมอ

ลักษณะการตอบโต้ด้วยหนังสือแบบถามมา - ตอบไป น่าจะหมดสมัยแล้ว ต้องมีสี่ส้น แบ่งเป็นข้อหลัก - ข้อรอง - ข้อย่อย อะไรเป็นหัวข้อใหญ่ อะไรควรจัดอยู่ในหัวข้อใด (grouping) มีลำดับขั้นตอน (sequences) ของการนำเสนอ มิใช่เขียนแบบพรรณนาอธิบายขยายความยาวยืด เหมือนเขียนสำนวนพ้อง หรือรายงานการสอบสวน โดยไม่มีย่อหน้า และกำหนดประเด็นเลยแม้แต่น้อย ซึ่งลักษณะที่วุ่นๆ ทำให้ผู้รับจับประเด็นยากขึ้น

ปัญหาของการสื่อสารเชิงทางการด้วยการรายงานลักษณะนี้ บ่อยครั้งเกิดจากการถ่ายทอดข้อความไม่ชัดเจน (ทำนองเดียวกับ การส่งการลงไปคลุมเครือไม่ชัดเจนเช่นกัน) เมื่อ (ภูมิภาค) มี feedback กลับมา

เป็น “ข้อมูล” ที่ไม่สมบูรณ์และได้ภาพที่ไม่คมชัด การกำหนดเป็นนโยบาย หรือการประมวลนำเรียนผู้บังคับบัญชายิ่งคลาดเคลื่อน ครั้นจะให้ส่วนกลาง ดำเนินเรื่องต่อไปยังส่วนราชการอื่น ก็อาจสะดุดหยุดเพียงแค่งองนั้น ๆ เมื่อสาระของหนังสือราชการ หรือสิ่งที่รายงานขึ้นมาไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะผลักดันให้เดินหน้าอย่างเป็นผลต่อไปได้ ในที่สุดแล้วส่วนกลางที่ตอบกลับ มาแห้ง ๆ อย่างที่ส่งขึ้นมาแห้ง ๆ เช่นกัน ..ไม่สามารถช่วยอะไรได้ดีกว่านี้

4.2 การรายงานข่าว/เหตุการณ์

งานของมหาดไทย ต้องติดตาม และสดับฟังความเคลื่อนไหวในราชอาณาจักรตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ว่าจะเป็นภัยต่าง ๆ อุบัติภัย อุบัติเหตุ อุทกภัย อัคคีภัยหรือวาตภัย ซึ่งเป็นภัยที่อยู่ในงานของการ ป้องกันฝ่ายพลเรือน การเคลื่อนไหวชุมนุมการประท้วงของกลุ่มชน คดี อาชญากรรมสำคัญ ๆ เหตุการณ์สำคัญที่กระทบกับความมั่นคงทั้งการก่อ การร้าย ชายแดน การปะทะ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ภูมิภาคหรือ จังหวัดต้องรีบรายงานหน่วยในส่วนกลาง

ลักษณะการรายงานเหตุการณ์สำคัญดังกล่าว ดูจะเป็นหัวใจ ร่องงานราชการสมัยนี้เสียแล้ว เพราะผู้บังคับบัญชาต้องการความรวดเร็ว ฉับไว รู้ถึงความเป็นไปอย่างถูกต้อง เพราะอะไร..เพราะเทคโนโลยีสื่อสาร การติดต่อที่ทันสมัยของวิทยุ-โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์มีความคล่องตัวรวดเร็ว และมีเครื่องมือทันสมัยกว่าของทางการ เขาเน้นความรวดเร็ว ช่างชิงช้า แต่ทางการเน้นความถูกต้องแม่นยำ เป็นหลัก หากช้าแต่ถูก ยิ่งดีกว่าเร็ว แล้วผิด กริยาอาการของราชการ จึงขอไม่ผิดไว้ดีกว่า ซึ่งสภาวะอาการเช่นนี้ และประกอบกับการแยกแยะไม่ออก มั่วร้ายรองจนเกิดความเชื่องช้า ทำให้ การดูแลแก้ปัญหาเสียโอกาสไป...ไม่ทันการณ์

เหตุที่บอกว่าเป็น “หัวใจ” ก็เพราะปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ชาวผักถึงตัว “ผู้ใหญ่” เร็วเหลือเกิน ผู้ใหญ่ฝ่ายการเมือง สวมบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรอยู่ด้วย อาจได้รับแจ้งจากราษฎร หรือแกนนำในพื้นที่รายงานขึ้นมา แต่ราชการเรายังผ่านหลายขั้นตอน จึงยังไม่มาถึง และหากกรณีปรากฏเป็นข่าวลงหน้าหนังสือพิมพ์เมื่อไร ความเข้มที่ผู้ใหญ่ต้องการจะมีมากขึ้น และจะเป็นเรื่องที่ต้องติดตาม รายงานกันเป็นระยะ ๆ ตามความสำคัญของกรณี หากสังเกตให้ดีการ รายงานลักษณะของข่าว และเหตุการณ์นี้ ในกระบวนการบริหารสมัยใหม่มีความสำคัญกว่าประการแรกในข้อ 4.1 ด้วยซ้ำ เพราะรายงานทางการเป็นเรื่องที่สื่อมวลชนไม่มีโอกาสได้รับรู้ หรือรู้ก็เป็นในรูปแบบของการเจาะข่าว

สิ่งที่เป็นข้อสังเกตที่ส่วนกลาง อยากจะได้จากการรายงานข่าว และเหตุการณ์ในต่างจังหวัดที่เกิดขึ้น ที่ต้องรายงานต่อเนื่องนั้น อยากจะตั้งเป็นประเด็นไว้สัก 7 ประการ คือ

ประการแรก การรายงานต้องคิดเสมอว่าผู้บังคับบัญชา หรือผู้อ่านตลอดจนผู้ใช้ข่าว เขาไม่มีความคุ้นเคยกับชื่อพื้นที่ ภูมิประเทศ ชื่อหมู่บ้าน ตำบล ชื่อผู้เข้าร่วมเหตุการณ์ องค์กรหรืออักษรย่อบางคำ ฉะนั้นหากมีชื่อเหล่านี้อัดแน่นเต็มไปหมด (ในข่าวรายงาน) สารเนื้อหาหลักๆ ที่(ผู้ใหญ่) จะนำไปสรุป หรือตอบคำถามสั้น ๆ ก็คงไม่สะดวกนัก

ประการที่สอง ควรต้องตระหนักไว้ว่ารายงานข่าวของเรา มิใช่จะแจ้งเวียนเฉพาะสายงานเท่านั้น หากอยู่จังหวัด รายงานชิ้นนี้เดี๋ยวนี้ มิเพียงจะสิ้นสุดเพียงแค่กรม ยังขึ้นถึงกระทรวง ระดับกระทรวงเวียนทุกรองปลัดฯ รายงานไปยังปลัดกระทรวง รัฐมนตรีช่วย รัฐมนตรีว่าการ เลยไปถึงนายกรัฐมนตรีและหน่วยข่าวอื่นๆ อีก ยุคนี้เจ้าหน้าที่ข่าว (หรือเจ้าของเรื่อง) มิมีโอกาสสรุปประมวลเรื่องแล้ว ต้องรีบเสนอตามที่หัวเมืองหรือหน่วยรายงานมาไปอย่างนั้นทั้งหมด

ประการที่สาม ต้องถามคำถามว่า ถ้าหากเราเป็นผู้บังคับบัญชาหรือเจ้าหน้าที่ในสวนกลาง เราอยากรู้อะไรบ้าง จะอธิบายให้เห็นภาพอย่างไร ข้อมูลใคร อะไร ที่ไหน อย่างไร ณ เวลาใด ครบบริบูรณ์แล้วหรือยัง ต้องพึงนึกเสมอว่า รายงานหน่วยเหนือ มิใช่รายงานพวกเรากันเอง แง่มุมต้องรอบด้าน

ประการที่สี่ การจัดลำดับความต้องสั้นกระชับ หรือหากมีรายละเอียดก็อาจรายงานแบบข้อ 4.1 ตรงนี้ต้องยึดหลัก “3 C” ได้แก่ clear-concise-concept (ชัดเจน-สั้นกระชับ-มีแนวคิด)

ประการที่ห้า รายละเอียดที่ต้องไม่ลืม ต้องระบุสถานภาพสุดท้ายเป็นอย่างไร บ่งบอกการคาดการณ์ ความสามารถในการรับมือกับปัญหา เรา (จังหวัด/อำเภอ/พื้นที่) จะแก้ไขปัญหา หรือประสานหน่วยใดทำอะไร จะดำเนินการตามแผน(ที่เตรียมไว้อย่างไร) ระยะสั้น-ระยะยาว เป็นอย่างไร ประสงค์จะร้องขออะไรจากสวนกลางหรือไม่ ข้อขัดข้องมีอะไร จุดในการติดต่อเพื่อติดตามความคืบหน้าโดยใกล้ชิดที่ใคร (หรือสถานที่ใด) มีหน่วย/ศูนย์เฉพาะกิจหรือไม่ ใครมีหน้าที่ให้ข่าวเป็นต้นกรณีที่เกิดแจ่มแจ้งมาละเอียดนี้มีใช้ทุกกรณีไป จักต้องหยั่งเหตุการณ์หรือวางน้ำหนักเป็นเรื่องๆ ไป มิใช่ว่าเรื่องเหตุการณ์เพียงชนิดเดียว ไปชี้ข้างจับตักแตนเสียนี่ ?

ประการที่หก การรายงานหากเป็นมุขมิตติที่หลากหลายได้ยิ่งดี เช่น การแสดงด้วยภาพ แผนที่ วาดจำลองภาพหรือจุดเกิดเหตุ หรือการเจาะประวัติพื้นภูมิบุคคลของผู้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ แนบประกอบเพื่อความเข้าใจ

ประการที่เจ็ด ข้อเท็จจริงที่ปรากฏในสวนกลางคือมักได้รับรายงานหลายกระแส และมีข้อรายงานหลายฉบับ ส่งเป็นโทรสาร วิทยุหรือโทรพิมพ์เข้ามา ระบุตัวเลข จำนวน (โดยเฉพาะการสูญเสียชีวิตพลาดคลาดเคลื่อน ดังนั้นการประสานกันในระหว่างหน่วยในพื้นที่ เพื่อ

รายงานให้มีความถูกต้องแม่นยำก็มีความจำเป็น คนที่นั่งอยู่ส่วนกลาง อาจได้รับรายงาน 5 ฉบับ ไม่เหมือนกัน เช่นข่าวจากตำรวจภูธร จาก ตชด. จากสันติบาล จากฝ่ายทหาร จากฝ่ายปกครอง จากหน่วยข่าวพลเรือน ในพื้นที่ ซึ่งแยกออกเป็นสายๆ อีกว่า ที่มาจากศาลากลาง มาจากเจ้าหน้าที่การข่าว (ของสำนักงานจังหวัด) หรือมาจากป้องกันจังหวัด (ของที่ทำกรปกครอง) ในที่สุดก็เกิดความสับสนขึ้นเอง ครั้นจะฟังจากใครก็ไม่แน่ใจ จะรายงานต่อขึ้นไปก็เกรงจะผิดพลาด

การรายงานจากส่วนภูมิภาคเข้ามา จึงต้องกระทำอย่างพิถีพิถัน และต้องยึดหลักด้วยว่าจะ keep boss informed ได้รวดเร็วทันที่อย่างไร ใช้การสื่อสารใดทั้งที่เป็นไปตามสายงาน และวิธีลัด เพราะในบางครั้ง ยื่นเรียบเรียง ด้วยการรายงานที่ครบถ้วน แต่แล้วส่งไม่ทัน หรือทันแต่จุดจุด ก็เท่ากับไม่มีความหมายเช่นกัน

สรุป

การหยิบเอาภาพและมุมมองการทำงานในส่วนภูมิภาค และส่วนกลางมากล่าวถึง 4 ตอน (ตอนที่ 11-14) มิใช่จะครอบคลุมทุกกรณี ในภาพ กว้างได้ทั้งหมด เพราะหลายกรณีหลายเรื่องราว จะมองจากภาพใหญ่ไม่ได้ ต้องหยิบมาพิเคราะห์และวิพากษ์ถึงกลวิธีการทำงานเป็นอันๆ ไป บางครั้งในเวลาหนึ่งอาจต้องคิดและดำเนินการ อันนำมาซึ่งการตัดสินใจ อย่างหนึ่ง แต่อีกสถานการณ์พื้นที่ เงื่อนไขหนึ่ง ต้องหาทางออกอีก ลักษณะหนึ่ง

การนำเสนอภาพและมุมมอง 4 จุดใหญ่ เกี่ยวกับ 1) เรื่องของข่าวสารและหนังสือพิมพ์ 2) เกี่ยวกับการประชุมและสัมมนา 3) เกี่ยวกับหนังสือสั่งการ และ 4) เกี่ยวกับการรายงานจากภูมิภาคไปส่วนกลาง อยากจะสรุปเป็นจุดประสงค์รวม ๆ ว่า

1. อยากให้ทั้งสองส่วน สองบทบาท เห็นภาพซึ่งกันและกัน ลองนึกกลับสถานภาพซึ่งกันและกันบ้าง และอยากให้เป็นการจุดประกายในเบื้องต้น

2. อยากให้แต่ละส่วน (ทั้งภูมิภาคและส่วนกลาง) สามารถปฏิบัติงานที่หนัก แต่เท่าที่จำเป็น ไม่หนักจนเหนื่อยฟรี และไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร ไม่สั่งการแบบไม่เล็งผลที่จะได้รับจริง สั่งตามที่เขาให้สั่ง ?

3. เพื่อให้มีการเชื่อมประสานในจุดที่ควรประสาน มีระบบสร้างกลไกและวิธีการทำงานอย่างรอบด้าน ใช้กลวิธีใหม่ที่ต่างจากเคยกระทำมา หรือมักยืนยันทันอยู่แต่ที่ที่เคยกระทำมาแล้วนั้นถูกต้องถ่ายเดียว

4. เพื่อลดหรือละเลิกการทำงานที่ไม่เข้าเป้า ให้เป็นทำแล้วตรงจุด ได้ใช้ประโยชน์จากงานนั้นๆ จริง สนองความต้องการผู้บังคับบัญชาได้ อย่างที่พึงประสงค์

5. อยากให้เนื้องานที่ชาวมหาตไทยได้ทำไป ทำเพื่อสนองวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แท้จริง มิใช่ กระบวนการเป็นวัตถุประสงค์ มิใช่ว่าการจัดประชุม คือความสำเร็จของงาน มิใช่การรายงานขึ้นไปแล้ว ก็เสร็จ ที่จริงแล้วยังไม่เสร็จ ยังมีอีกหลายขั้นตอน



ตอนที่ 15

เลขานุการแห่งความคิด

หลายๆ ตอนที่ผ่านมา ได้กล่าวถึงวิธีปฏิบัติงาน เป็นแง่คิดในการทำงานเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยเน้นเรื่องของฝ่ายอำนวยการ หรืองานของสต๊าฟฟ์ ตลอดจนการทำงานในวิถีมหาตไทย แต่ละตอนแฝงไว้ด้วยวิธีคิด วิธีมองปัญหา และการ “เข้าถึงปัญหา” (approach) ในเชิงปฏิบัติอยู่เป็นสำคัญ (ขอเน้นคำว่า “เชิงปฏิบัติ”) แม้เป็นการมองในแง่มุมมองของประสบการณ์หนึ่ง ย่อมอาจมีการแย้งหรือมีประเด็นนำมาถกแถลงได้เสมอ เนื่องจากหนทางที่ดีที่สุด โดยวิถีทางหนึ่งทางใดนั้น (one best way) คงไม่เป็นทางที่ดีที่สุดทุกกาลสมัย เมื่อวันเวลาเปลี่ยน เหตุการณ์เปลี่ยน มีการปรับเปลี่ยนบุคคลในองค์กรเปลี่ยนแนวทาง/นโยบาย ฯลฯ ย่อมต้องมี one best way ใหม่เสมอ สุดแต่ผู้บริหารจะเลือกทางไหนให้บังเกิดผลสูงสุด

ขึ้นหัวข้อเรื่องว่า “เลขานุการแห่งความคิด” เพราะนี่ก็อยากจะแยกแยะและจุดประกายให้ระดมความคิด ตั้งสติในการมุ่งปฏิบัติงานดูสักตั้ง คำนี้เป็นคำน่ารัก ละมุนละไม อยากจะหมายถึง 2 นัย คือ นัยที่เกี่ยวกับบุคคล และที่เกี่ยวกับกิจกรรม

1. บุคคล เป็นบุคคลที่รวมของความคิดอ่าน การประมวลข้อมูลข่าวสารเหตุการณ์บ้านเมือง เป็นความรู้ เป็นอารมณ์ให้กับองค์กร เป็นคลังแห่งภูมิปัญญาที่สะสมไว้ เพื่อการเสนอแนะ และการช่วยตัดสินใจ สามารถแยกแยะเหตุการณ์ พร้อมหาทางออกให้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรได้ ภาษาพื้นๆ อาจจะใช้เรียกว่า เป็นผู้มีความคิดอ่าน (น่าเชื่อถือ)

2. กิจกรรม กิจกรรมที่ทรงไว้ของผู้มีความคิด โดยการเปิด “เวที” เพื่อร่วมกันวิพากษ์ถึงแนวทางการทำงาน การระดมความคิด เป็นวิจารณ์-ญาณที่ดี เป็นการพบปะแลกเปลี่ยนกันอย่างไม่เป็นทางการในเชิงวิชาการ มีกรอบของการทำงาน การเตรียมล่วงหน้า ภาษาที่รู้จักกันอาจจะเรียกเป็น “คลังของความคิด” (Think Tank) ในทางปฏิบัติบางแห่งมักมี “คณะทำงาน” ขึ้นมาดูแลเป็นพิเศษเฉพาะเรื่อง

นัยของความหมายที่แยกเป็น 2 นัยนี้ เข้าใจเอาเองว่า “บุคคล” มักนำไปสู่ “กิจกรรม” เลขานุการแห่งความคิดที่วาดหวังและคิดคำนึงนี้ จึงบ่งบอกได้ปะปนกันใน 2 นัย โดยรวมแล้ว ก็เสมือนเป็นคุณสมบัติของสถาปณ์พิเศษนั่นเอง

การหยิบเอาเรื่องนี้มากล่าว เพราะเห็นว่า การทำงานทุกวันนี้ เรามีเวลานั่งคิดน้อยเหลือเกิน นักวิชาการบริหารเคยบอกว่า ระดับผู้บริหาร ควรใช้เวลา 70% ของงาน เพื่อการคิด-ริเริ่ม ที่เรียกว่า conceptual skills คือ คิด สิ่ง กำกับติดตาม ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีเวลาคิดน้อยลง คือ คิดสัก 50 % และทำอีก 50% ในสัดส่วนราวๆ นี้

ประมาณกลางเดือนตุลาคม 2537 ราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติศัพท์ที่กำลังเป็นที่ทันสมัย และเป็นที่ยกกล่าวขานกันทั้งในวงราชการ-ธุรกิจ และสื่อมวลชน ทำให้ต้องหยิบมาคิดว่า เดียวนี้โลกก้าวไปไกล เทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้เกิดความรวดเร็ว เกิดกระแสสาธารณสมบัติเป็น “ประชาสังคม” คำ 4 คำ ดังกล่าวทำให้เห็นว่าองค์กรจะต้องมี “บุคคล” และ “กิจกรรม” ที่อยู่ในรูปของ “เลขานุการแห่งความคิด” มากขึ้น เพื่อรู้ทันก้าวทันโลกที่หมุนเร็วขึ้น สามารถเป็นแกนนำในการปรับองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัย

4 คำที่ราชบัณฑิตยสถานบัญญัติ เป็นศัพท์ใหม่นี้ สะท้อนอะไร ลองพินิจพิเคราะห์ดู

- **Globalization** ให้ใช้ว่า “โลกาภิวัตน์” มิใช่ “โลกานุวัตร” อย่างที่เคยคุ้นๆ และใช้กันเรื่อยมา ซึ่งเป็นนัยความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่กระทบถึงกันทั่วโลก แพร่หลายไปทั่วโลก
- **Reengineering** ที่นักบริหารการจัดการเขาใช้ว่า “ยกเครื่ององค์กร” ซึ่งแม้ดูไม่ตรงกับนัยของศัพท์ แต่ได้ภาพที่ชัดเจน แต่ท่านให้ใช้คำว่า “การรื้อปรับระบบ” หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ระบบและวิธีทำงาน ทั้งโครงสร้างขององค์กร
- **Public hearing** ไปใช้คำว่า “การไต่สวนสาธารณะ” อยู่ยาวนาน ซึ่งแปลแล้วยังไม่สื่อความหมายเลย ท่านให้ใช้คำว่า “ประชาพิจารณ์” หรือการฟังเสียงมหาชน
- **Infrastructure** คำนี้เรียกเหมือน ๆ กันว่า “โครงสร้างพื้นฐาน” อยู่แล้ว ไม่มีผิดเพี้ยน

ขอเพิ่มเติมอีกคำ โดยขอยกคำว่า “Vision” ซึ่งเป็นคำฮิตเช่นเดียวกันและน่าจะคู่เคียงกับ 2 คำแรก ควรจะอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย ซึ่งหมายถึงการมองการณ์ไกล การคิดถึงภาพอนาคต ไม่ได้มีการบัญญัติไว้ในคราวนี้แต่หลายคนเรียกใช้คำว่า “วิสัยทัศน์” บางคนเรียก “ทัศนภาพ”

ทำไมถึงนำ 4-5 คำเหล่านี้ ที่สะท้อนถึงความผันแปรแห่งยุคสมัย มาจับเข้ากับเรื่องเลขานุการแห่งความคิด ก็เพราะดังที่ได้เกริ่นไปว่า วันๆ หนึ่งเรามีเวลา “คิด” เท่าใด มีใครช่วยคิดให้นักบริหารบ้าง ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งควรจะใช้เวลาครึ่งหนึ่งของงานสำหรับการคิด เป็นเช่นนั้นจริงหรือ หากไม่ได้มีโอกาส “คิด” จะยกระดับขึ้นเป็น “แนวความคิด” (concept) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้อย่างไร ผลก็คือระบบการทำงานขาดทิศ

ทาง ว่ากันไปตามอารมณ์ และบรรยากาศ (ของผู้นำองค์กร) หรือไปตามสิ่งที่เคยทำ ๆ กันมา นำเอางานประจำ (routine) ขึ้นมาเป็นเป้าหมายหลักของเนื้องาน ซึ่งน่าจะคลี่คลายผ่องถ่ายสร้างระบบให้กับผู้ที่อยู่รอง ๆ ลงไปได้แล้ว

นักวิชาการจึงมองนักบริหารบางองค์การหรือ “ผู้นำ” ระดับการเมืองว่า ทำงานไปตามจังหวะวาระงาน คือไปประชุมเปิด-ปิดสัมมนาตามที่เจ้าหน้าที่เสนอหรือจัดมาให้ จึงดูมีงานเยอะ แต่อาจไม่จำเป็นหรือทุกอย่างดูเป็นเรื่องสำคัญไปเสียหมด

ในปริมณฑลของความเป็นเลขานุการแห่งความคิด จะช่วยกันปลุกฝังทัศนคติที่มุ่งการคิด (thinking oriented) อย่างไร ซึ่งมีทั้งที่มาจากพื้นฐานของความใส่ใจ การอ่าน การจดจำ การบันทึก ฯลฯ

บุคคลผู้ที่มีบุคลิกภาพ และร่วมในกิจกรรมเลขานุการแห่งความคิด มีระดับการพัฒนา และก่อรูปเป็นขั้นตอน เริ่มจาก

1. ความคิดความเห็น (idea) เป็นขั้นแรก กล่าวได้ว่าเป็นความคิดขั้นแรกที่ยังไม่ได้กลั่นกรอง อาจจะคิดเฉยๆ ซึ่งอาจทำไม่ได้ ปฏิบัติไม่ได้ เกิดขึ้นจากความใส่ใจ สนใจหลาย ๆ อย่าง จุดประกายขึ้นก่อนเป็นเบื้องแรก ถ้าไม่มีตัวนี้ก็ไปต่อไม่ได้

2. แนวความคิด (concept) การก่อตัวของความคิดจะเป็นรูปร่าง มีกรอบ มีทิศทาง ต่อเมื่อผ่านการวิเคราะห์ และศึกษาในเรื่องความเป็นไปได้ (feasibility) ความเหมาะสมเหมาะสม (suitability) และการเป็นที่ยอมรับได้ (acceptability) แนวคิดบางอันเป็นไปได้ แต่ไม่เหมาะสมหรือความคิด ที่เหมาะสมแต่ไม่มีใครยอมรับก็มี

แนวคิดเรื่อง “การรื้อปรับระบบ” เป็นแนวคิดของนักจัดการ ที่คิดว่าจะนำมาใช้แก้ไขปรับปรุงองค์การในสมัยใหม่ได้ แต่ยังมีแนวทางอื่นอีก จึงต้องหาทางพิสูจน์ว่าการรื้อปรับระบบ ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเป็นที่พอใจของทุกคน เป็นต้น

3. หลักนิยม (doctrine) แต่การพัฒนาแนวความคิดให้สูงขึ้นมาอีกระดับ จะต้องหาทางพิสูจน์ว่า แนวคิดเหล่านั้นเป็น best solution ที่ใช้ได้ทั่วไปประหนึ่งทฤษฎีในทางสังคมศาสตร์อย่างนั้น

อันที่จริงแล้วการจัดประชุมสัมมนาในระดับต่างๆ มีการลงทุนที่สูงมาก มีหลักสูตรที่เข้มข้น คุณภาพของวิทยากร และเอกสารอยู่ในชั้นแนวหน้า บางครั้งการจัดสัมมนาพุ่งเข้าสู่ตัวเนื้อหาเลย อาจมิได้มีการปรับแนวคิด และทบทวนบทบาทที่กำลังจะเดินว่าไปถูกทางหรือไม่ และหลังจากการประชุมแล้ว เราได้ใช้ประโยชน์สูงสุดเพื่อนำไปคิดและรับไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด

จุดเริ่มต้นอยู่ที่ความใส่ใจเหล่านี้ คนเป็นเลขานุการแห่งความคิดจะไม่เพิกเฉยที่จะนำความรู้ ประเด็น และข้อมูลทั้งที่เป็นการบรรยาย และเอกสารต่าง ๆ ที่ได้รับนำไปขยายผล จึงมีคำถามๆ ว่า เมื่อมีการอบรมสัมมนา มีเอกสารทางวิชาการแจก ได้อ่านจากข้อมูลทางหนังสือพิมพ์ นิตยสารต่าง ๆ วารสารวิชาการ จดหมายข่าว-จดหมายเวียน คำกล่าวปราศรัยที่เป็นประโยชน์กับงาน ฯลฯ ราชการเราได้นำไปใช้ประโยชน์สักกี่เปอร์เซ็นต์ เอกสารที่นักบริหารได้ถึงมือในบางโอกาสมีการนำไปสำเนาเวียนแจกกันอ่านถึงระดับผู้ปฏิบัติ (ทางราชการอาจจะหมายถึงระดับซี 7 ถึง ซี 3) ทัวถึงเพียงใด เป็นต้น

เมื่อมีสินค้าดีๆ มาถึงบ้าน ถึงโต๊ะทำงานและราคาถูกแล้ว ได้ซื้อไว้หรือไม่ มีการพูดกันว่า อันที่จริงข้อมูลที่จะไปช่วยเสริมให้กิจกรรมในการคิดสร้างสรรค์ และริเริ่มนั้นมีอยู่มากพอควรทีเดียว แต่เรามักไม่ใส่ใจกับไม่แสวงหาเท่านั้น เรามองข้ามความสำคัญไป แต่ไปนึกขึ้นได้ว่ามีความสำคัญ ก็เมื่อตัวปัญหาเกิดขึ้นกับตัวเอง ซึ่งย้อนกลับไปก็ไม่ทันแล้ว

ในต่างจังหวัดตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ และการรื้อปรับระบบ บางคนบอกว่าเวลาผู้ว่าราชการจังหวัดจะไปพูดกับภาคเอกชน พูดกับเยาวชน

หรือครู กับองค์กรพัฒนาเอกชน ไปร่วมอภิปรายในที่ต่าง ๆ จำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ต่างจากนักปกครองในสูตรเดิมๆ แล้ว พบว่าจะต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยกว้างขวางกว่าข้อมูลจากหนังสือสั่งการที่ได้รับจากส่วนกลาง หรือจากประสบการณ์การเป็นนายอำเภอมานาน มีบางคนเคยถามว่าจะหาข้อมูลเหล่านี้ได้จากที่ใด ก็ตอบไปว่า อันที่จริงแล้วก็มีอยู่ใกล้ ๆ รอบตัว ถ้ามีการหมั่นแสวงหา อ่านเก็บสะสม และติดตามอย่างต่อเนื่อง จึงบอกว่าหากเรามีสตาฟฟ์ทำหน้าที่เลขานุการแห่งความคิด คงไม่เป็นการยากที่จะดึงประเด็น ที่ควรจะนำไปกล่าวกับกลุ่มชนต่างๆ ได้ตามควรแก่กรณี และอย่างสง่างาม ฉียบคม

เอกสารที่เข้ามาถึงตัวผู้บริหารที่มีมากเหลือเกิน คงเก็บไว้เฉยๆ หรือให้ผู้ที่เก็บแล้วไม่ทำอะไรต่อไปไม่ได้เสียแล้ว หากตกอยู่ในมือผู้จะนำไปทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร จะมีคุณค่าในระยะยาว ผู้ที่เป็นเลขานุการแห่งความคิดจะเป็นผู้ที่เสริมและชี้แนะได้ว่าอะไรควรอะไรต้องทำอย่างไร กับเหตุการณ์ใด กิจกรรมเลขานุการแห่งความคิดจะช่วยเปิดกว้างให้มีการประสานงานกันในหมู่คณะทำงาน เป็นการคิดร่วมกัน

ขอฝากนัยของเรื่องเลขานุการแห่งความคิด ไว้วิพากษ์ต่อๆ ไปด้วย



ตอนที่ 16

ปฏิบัติการปฏิบัติงาน - คู่มือการปฏิบัติงาน - บันทึกช่วยจำ

ในรอบปีหนึ่ง ๆ ส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม และจังหวัดหรืออำเภอ มีภาระงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำเป็นประจำ ยิ่งระดับกรม ระดับจังหวัด มืงาน “ประจำ” ที่เป็น “กิจกรรม” ซึ่ง เกิดจากหน่วยย่อยหลายหน่วยงาน ร่วมกันจัดขึ้น มีคำถามว่าใครจะรู้ ภาพรวมของงานทั้งหลาย ในรอบปีหรือรอบเดือน รู้ว่าใครต้องทำอะไรที่ ไหนอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ มีแนวปฏิบัติอย่างไร จะเริ่มทำอะไร ก่อนหลัง

มีคนบอกว่า การทำงานทุกวันนี้ ยากขึ้น เจ้าหน้าที่ใหม่ ๆ ที่เข้ามาทำงาน ไม่มีโอกาสเรียนรู้งานที่ต่อเนื่อง หรือรู้ก็ไม่ได้รู้ “ป่าทั้งป่า” รู้แต่ “ต้นไม้” เล็ก ๆ ที่คน ๆ นั้นทำเท่านั้น ที่สำคัญคือ ไม่มี “ครู” คอยถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานแนวใหม่ให้ (coaching)

สิ่งที่ทำได้และทำไป คือ ทำอย่างที่เคย ๆ ทำ ดูของเก่า แล้วเอามาลอก ๆ ใหม่ผลิตเอกสารให้มาก ๆ ทำตามที่มีหนังสือสั่งการมา หรือมีคนคอยเตือนและสั่งให้ทำการจะริเริ่มแล้วหากลวิธีคิดสร้างสรรค์ชิ้นใหม่ ที่พยายามให้เกิดผลประโยชน์ต่องานสูงสุดเป็นไปได้ไม่มาก

คนรุ่นใหม่ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานใหม่ในหลายหน่วยงาน มักต้องมาควานหาสิ่งที่อยากรู้เอง ไม่มีโอกาสได้เห็นเส้นทางของงานและ ภาพที่ निकออกข้างหน้าว่า ใน “บทบาท” ของเขา เขาอยู่ตรงไหน ต้องทำอะไร เมื่อไร ให้ทันกับเงื่อนเวลาไหน

สรุปง่าย ๆ ว่า ทำงานได้ แต่ไม่มี “ระบบ”

ซึ่งตอบได้ว่า เหนื่อยทีเดียว หัวซุกหัวซุน ทำเสร็จบางครั้ง ตรวจสอบไม่ดีอาจถูกตำหนิอีก ส่วนการจะทำให้คนมาใหม่ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยนั้น ๆ ร่วมกันคิด ... ร่วมกันทำ ... และร่วมกันรับผิดชอบได้ (participative management) ทุกกระบวนการของงาน นอกจากการแบ่งงาน (ภารกิจ) กันทำแล้ว ผู้ร่วมงานทุกคน จะต้องรู้วัตถุประสงค์ของงาน เส้นทางเดินของงานนั้น ๆ รู้กรอบและภาพรวม ๆ รู้อย่างกว้าง ๆ ด้วย แต่จำต้องรู้รายละเอียดในทางลึก ในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย

การกระทำให้เป็น “ระบบ” ได้นั้น จำแนกอธิบายได้ตาม ลักษณะและความจำเพาะของงาน แต่สรุปโดยพื้น ๆ แล้ว หน่วยนั้น ๆ น่าจะมีการปูพื้นฐานด้วย 1) ปฏิทินการปฏิบัติงาน 2) คู่มือการปฏิบัติงาน และ 3) บันทึกรายงาน

1. ปฏิทินการปฏิบัติงาน

ดูจะเป็นการฉายภาพรวมลักษณะกิจกรรมของหน่วย/องค์กรได้มากที่สุด ปฏิทินเป็นกำหนดการรายวันที่ไล่เรียงลำดับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ กระทำในรอบปีว่า ตั้งแต่วันที่หนึ่ง - วันสุดท้ายของปี ต้องทำอะไรบ้าง ที่ไหน อย่างไร บางหน่วยจัดเป็นห้วงในรอบสัปดาห์ หรือรายเดือน กล่าวง่าย ๆ คือ การวางแผน และการทำงานล่วงหน้านั่นเอง หากรู้ว่วันเวลาใด ปฏิทินประจำปีของเราบอกว่า ต้องทำอะไร ก็จะสะดวกสำหรับการเตรียมการ การแบ่งมอบภารกิจ ที่สำคัญคือ การตรวจสอบรายการ (check list) ว่างานใดทำ หรือยังไม่ทำ แล้วจึงมีแผนงานย่อยคอยเสริมแยกออกเป็นภารกิจนั้น ๆ ต่างหากออกอีก

2. คู่มือการปฏิบัติงาน

งานด้านหนังสือ - เอกสาร การจัดงาน กิจกรรมที่กระทำจนเป็นประจำทุกปีงานที่มีแบบแผนค่อนข้างจะตายตัว ควรจะต้องมี “คู่มือ

การปฏิบัติงาน” เป็นเครื่องชี้แนะ เป็นตัวอย่างอธิบายให้เห็นว่า งานการใด ต้องทำอย่างไร เป็นการวางแนวทางให้ผู้มาอยู่ใหม่เรียนรู้งานเร็วขึ้น ทำงานง่ายมากขึ้น แทนที่จะเสียเวลาไขว่คว้าหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเรื่องประจำใหม่อีก

วิธีปฏิบัติที่ง่ายที่สุดคือ จัดลำดับ หรืออธิบายกิจกรรม หรือรวบรวมตัวอย่างหนังสือตั้งแต่ลำดับแรก จนถึงลำดับสุดท้าย เป็นแฟ้มรูปเล่มที่สวยงาม พร้อมคำอธิบายสั้น ๆ ถึงขั้นตอนต่าง ๆ

ปกติการจัดทำ “คู่มือ” เป็นสิ่งที่ส่วนกลางจะได้เกื้อหนุน ทำการประมวลรวมให้ แต่เนื่องจากความหลากหลายแตกต่างกันไป ซึ่งการปฏิบัติของแต่ละหน่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัด การจัดทำเป็นคู่มือ คำชี้แจง อธิบายในทุกลักษณะงานที่เป็นงานประจำ เป็นภารกิจที่เรียกว่า ปืน “ครู” ไว้ให้เป็น “ตัวแบบ” ในการนำไปปฏิบัติ แม้จะมีการปรับเปลี่ยนตามยุคสมัย หรือตามแนวทางของผู้บังคับบัญชาท่านใหม่ แต่จะช่วยลดภาระด้านเวลา แบ่งสรรลักษณะงานตามความยากง่ายให้กับบุคลากรได้ทำตรงจุดขึ้น

3. บันทึกช่วยจำ

ประสบการณ์ของผู้รู้ และผู้ปฏิบัติคนก่อน ๆ เป็นแบบอย่างที่น่าจะเป็นตัวแบบ ให้คนรุ่นหลังได้ทราบถึงข้อจำกัด หรืออุปสรรคในการทำงานนั้น ๆ ได้ แม้มีปฏิทินการปฏิบัติงาน และคู่มือการปฏิบัติงาน แต่ครั้นเวลาปฏิบัติจริง มีข้อปลีกย่อย ที่น่าเป็นข้อสังเกต ซึ่งควรเป็นข้อที่จะรับไว้พิจารณาปรับปรุง เรื่องราวที่จดบันทึกไว้ นาน ๆ ไป จะล่อให้เกิดภาพ ๆ หนึ่งเห็นแง่มุมและมุมมองที่เป็นประโยชน์มหาศาล บันทึกช่วยจำในทัศนะนี้ อาจแบ่งเป็น 2 กรณี คือ

3.1 บันทึกช่วยจำรายวันหรือรายสัปดาห์ เป็นบันทึกภาพเหตุการณ์

บรรยากาศของสภาพงาน การพบปะกับใครอย่างไร ผลการประชุม ข้อคิดจากการทำงานแล้ว แต่ยังไม่สมบูรณ์ ข้อสังเกตที่จะฝากบอกให้คนอื่น ๆ ในองค์กรได้ร่วมรับรู้ บางทีกิจกรรมใหญ่ๆ ควรจะมีในรูปของ after actioned report

3.2 **บันทึกช่วยจำการสั่งการ** เป็นบันทึกประเด็นการสั่งการของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางได้รับรู้แนวบัญชา หรือทิศทางในแต่ละเรื่องละราว จะช่วยในการตรวจสอบ ติดตามการสั่งการที่ได้สั่งไปจะได้รู้ว่า ผู้บังคับบัญชาส่งใครไปแล้ว อย่างไร ลดภาระการทำซ้ำซ้อน ฯลฯ

ปัญหาในองค์กร แม้กับระดับผู้บริหารด้วยกัน โอกาสที่จะรับรู้ข่าวสาร สภาพความเคลื่อนไหวของงานที่ดำเนินไปในแต่ละวันอย่างเท่าเทียมกันมีอยู่น้อย จึงเป็นที่มาของคำว่า “ไม่ (ค่อย) มีการประสานงาน” จริงๆ แล้ว ทุกคนอยากจะประสานให้ดี แต่เพราะความบังเอิญ กับความที่ไม่รับรู้อะไร พร้อมๆ กัน อย่างเท่าเทียมกัน ผล(การตัดสินใจ) ที่ออกมาจึงมีผลต่างเสมอ บันทึกช่วยจำทั้ง 2 กรณี จะอุดช่องว่างอันนี้ได้

“วิธีคิดวิธีทำงาน” ตอนนี้อยิบเรื่องที่ใคร ๆ ก็สามารถทำได้ มาตั้งเป็นประเด็นเพื่อกระตุ้นเร้าให้ช่วยกันคิดทำ มองงานรายวัน เป็นรายสัปดาห์ รายเดือน เป็นปฏิทินประจำปี ทำซ้ำๆ กันมากๆ ก็ควรจัดทำเป็นในรูป “คู่มือ” ได้ไหม และเมื่อทำแล้วมีปัญหา ประสบผลสำเร็จอย่างไร ใส่สีเส้นแถมแต่งไว้เป็นบันทึกช่วยจำดังที่กล่าวไป ก็จะวิเศษยิ่ง

สำหรับจังหวัดอุบลราชธานี โดยสำนักงานจังหวัดได้เริ่มทำ “บันทึกช่วยจำ” ประจำวันขึ้น ทั้ง 5 วันของสัปดาห์ ตั้งแต่เดือนมกราคม 2538 เรียกเป็นคำทางการที่รู้จักการบนศาลากลางว่า “หน้าต่างรับอรุณ” ให้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Morning Window” เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของ

สำนักงานจังหวัดได้อ่านทุกเช้าบนโต๊ะลงชื่อมาทำงาน ก่อน 08.30 น. ซึ่งโต๊ะนี้จะเป็น Report Table วางข้อมูล ชาวเวียง ชาวที่น่าสนใจที่เป็นประโยชน์ไว้พร้อมกับ "หน้าต่างรับอรุณ" ที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดได้จัดทำขึ้น เพื่อสมาชิกทุกคนตลอดจนผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัด ที่เป็นสมาชิกของบันทึกนี้โดยปริยาย

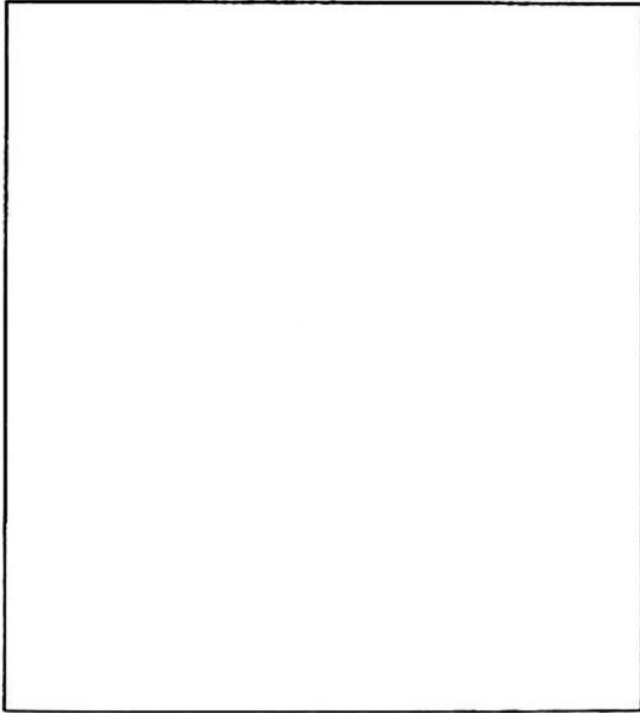
"บันทึกช่วยจำรายวัน" ที่ว่านี้ จะช่วยอุดช่องว่างในการประสานงานให้ทุกคนรู้พร้อมกัน บอกกล่าวข่าวต่างๆ การแบ่งมอบภารกิจให้สต๊าฟฟ์แต่ละคน การชี้แนะ การเตือนให้ทราบล่วงหน้า การถ่ายทอดข้อมูลจากการไปประชุมสัมมนา การสั่งการของผู้ว่าราชการจังหวัด กิจกรรมของจังหวัดที่สำนักงานจังหวัดต้องรับผิดชอบดูแล โดยทำเป็นบันทึกสั้นๆ เป็นประเด็นแยกเป็นตาราง 2 ข้าง ข้างซ้าย ประเด็น/สาระ ข้างขวา คำขยาย ความ การสั่งการ การเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ วันละ 1 หน้า - 2 หน้า กระดาษ

ทั้งหมดเมื่อเจ้าหน้าที่รู้ข่าวสารข้อมูลพร้อมกัน เห็นภาพรวมของงานเหมือนกัน องค์กรจึงทำงานเป็นระบบ และเป็นทีม ช่วยกันคิด-เตือน ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาขึ้น เป็นพื้นฐานสำคัญของการปลุกเจ้าหน้าที่ของเราให้ตื่น (awakening) เป็นลำดับแรก คือ ให้ทุกคนพร้อมที่จะทำงานพร้อมที่จะปรับตัว (active) ต่อมาเป็นการปูแนวคิด (concept) คือใส่ความคิดอ่านในมิติที่สอง-สามลงไป อันเป็นที่มาของการปรับระบบ (reengineering) ในที่สุด คือเราเน้นปรับทัศนคติก่อนเป็นลำดับแรก แล้วเชื่อว่า พฤติกรรมในทางที่ประสงค์จะตามมาในลำดับต่อไป

ทุกคนจะพบกับ "หน้าต่างรับอรุณ" เป็นรายวันรายสัปดาห์ เราเลือกใช้ระบบสีของกระดาษแทนในแต่ละวัน วันจันทร์-กระดาษสีเหลือง อังคาร-สีชมพู วันพุธ-สีเขียว วันพฤหัสบดี-สีขาว และวันศุกร์-สีฟ้า เห็นสีใดก็รู้ว่าบันทึกของวันนั้น

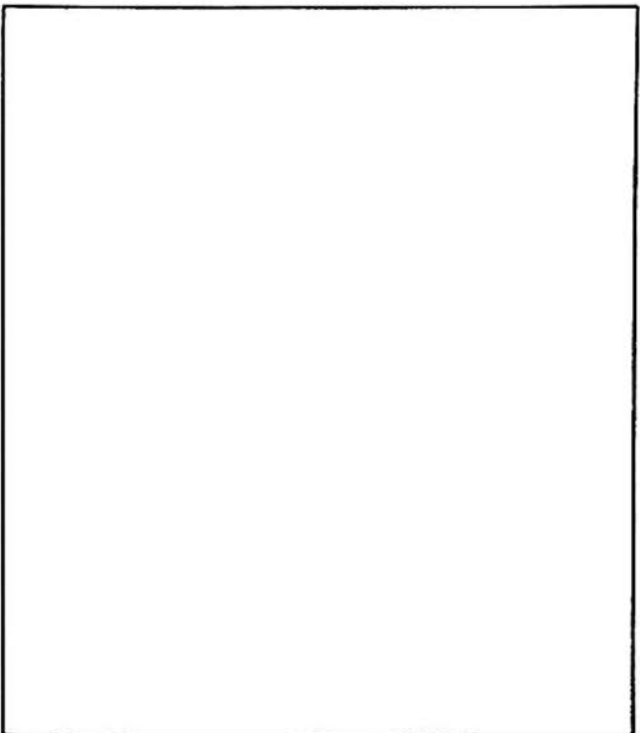
บนสำนักงานจังหวัด จึงมี "บันทึกช่วยจำ" หลายประเภท แต่เข้าใจข้าราชการเจ้าหน้าที่จะต้องมาอ่าน "Window" ก่อน และมีการเตือนให้ช่วยกันอ่านแม้กระทั่งเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นนักการ ก็มีส่วนรับรู้กับ Window ในแต่ละวันด้วย

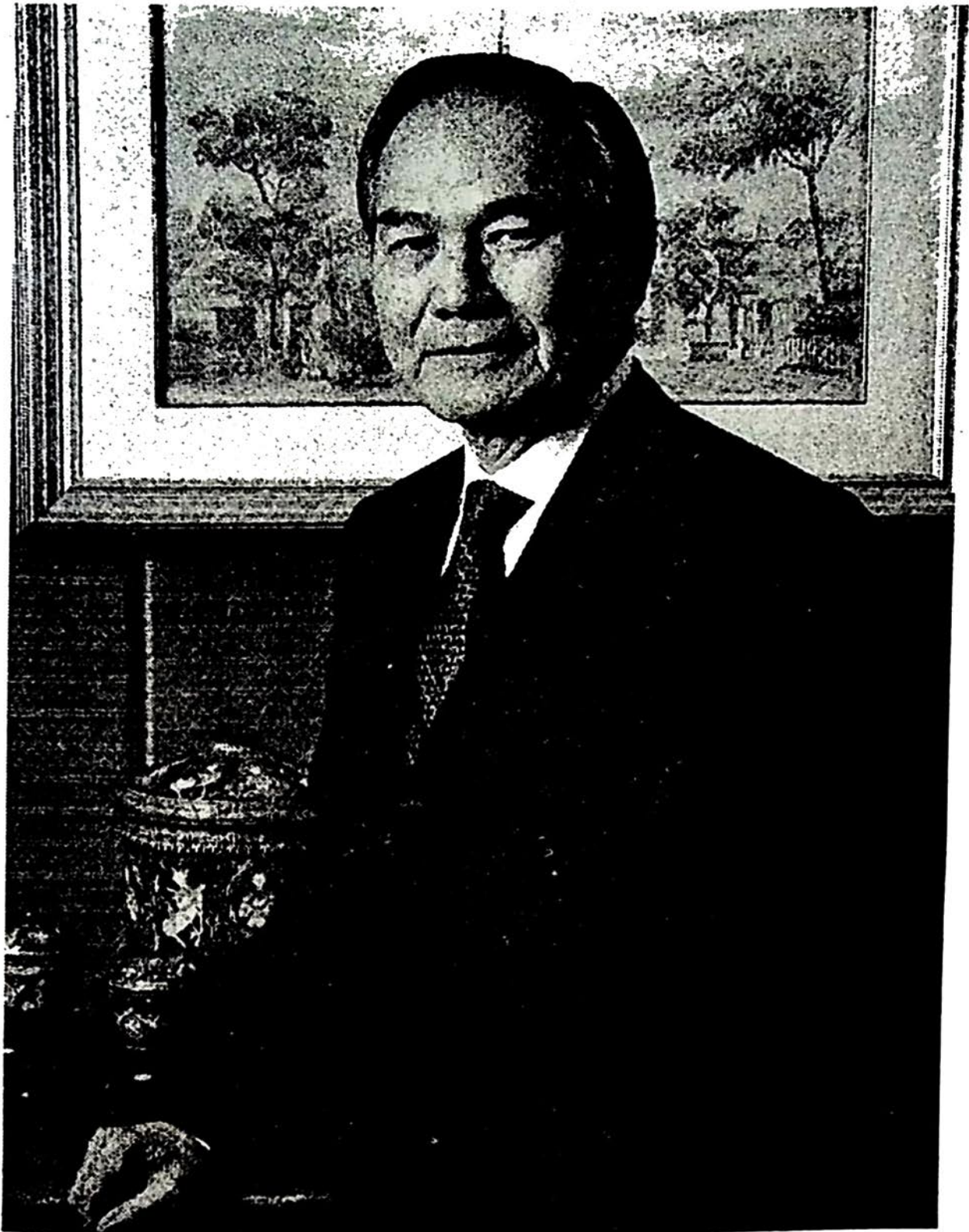




ท ก ส อ ง

**วิธีการปฏิบัติงานของ
นักบริหารระดับสูง**





วิธีการปฏิบัติงานของ

นายทศ อานันท์ ปันยารชุน



กล่าวหน้า

การที่นายกรัฐมนตรีมิได้มาจากวิถีทางทางการเมืองโดยตรงโดยไม่
ได้มาจากพรรคการเมืองและยังสามารถเลือกคณะรัฐมนตรีโดยอิสระด้วย
ตนเองได้ ทำให้การบริหารงานแผ่นดินเป็นไปโดยเรียบร้อย มีความเป็น
ปึกแผ่น คล่องตัว มีการประสานงาน ทำงานกันเป็นทีม แบ่งสายงาน
รองรับลดหลั่นกันตามความเชี่ยวชาญของรัฐมนตรีได้อย่างชัดเจน

นายกฯ อานันท์ เข้ารับหน้าที่ในต้นเดือนมีนาคม 2534 เป็น
นายกรัฐมนตรีที่มีเคยเป็นรัฐมนตรีมาก่อนเลย จึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำ
งานใหม่ซึ่งแตกต่างจากนายกฯ ท่านก่อนๆ อย่างน้อยที่สุดด้วยพื้นฐาน
ความเป็นนักการทูตและนักธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็ปลัดกระทรวงการต่าง
ประเทศในวัย 43 หรือเป็นประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมาก่อน
ทำให้บุคลิกภาพของนายกฯ อานันท์ แตกต่างกับบุคลิกภาพของผู้นำ
รัฐบาลท่านก่อน ๆ ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นนายทหารใหญ่หรือผ่านชีวิตนักการ
เมือง ผ่านการขับเคลื่อนในพรรคการเมืองมาก่อน

ประสบการณ์ในกระทรวงการต่างประเทศ 23 ปี ได้แต่ดำรงแต่
ตำแหน่งเล็ก ๆ แล้วเติบโตอย่างรวดเร็วจนเป็นเลขานุการเอก เป็น
เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศตั้งแต่หนุ่มเพียงอายุ 27
ปี ทำให้ท่านโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ เป็นเอกอัครราชทูตผู้แทนถาวรประจำ

นิวยอร์ก และเป็นทูตที่วอชิงตัน ประสบการณ์เหล่านี้ทำให้นายกฯ อานันท์ ผสมผสานความเป็นนักการทูตกับความเป็นนักธุรกิจอุตสาหกรรมเข้ามาใช้ในการบริหารงาน จากแนวความคิด..ความเป็นตัวของตัวเอง ความรู้ที่สั่งสมจากในและต่างประเทศ ทำให้นายกฯ อานันท์ มีสไตล์การทำงาน การมองและแก้ปัญหา พฤติกรรมการวินิจฉัยสั่งการการกล่าวปราศรัย การให้สัมภาษณ์ รูปลักษณ์ที่เป็นของนายกรัฐมนตรีคนที่ 18 ที่ชื่อ “อานันท์ ปันยารชุน” ดูจะเปลี่ยนโฉมจากนายกรัฐมนตรีท่านก่อน ๆ อย่างมาก

ข้อเขียนนี้จะกล่าวถึงมุมมองนายกฯ อานันท์ ในวิธีการปฏิบัติงานในรูปลักษณะต่าง ๆ กันพอให้รู้จักท่านมากขึ้น คือ

1. วิธีการทำงานด้านนโยบาย

1.1 งานด้านนโยบายของรัฐบาล กล่าวได้ว่าได้แก่เรื่องราวของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา ในทันทีที่รับตำแหน่ง ได้วางตัวบุคคลเข้ารับหน้าที่ รองนายกรัฐมนตรี 3 ท่าน แบ่งเป็นรองนายกรัฐมนตรี 3 ฝ่าย ดังนั้นนโยบายที่จะมาถึงการตัดสินใจในคณะรัฐมนตรี และจะผ่านมาถึงนายกฯ ในขั้นสุดท้ายนั้น นายกฯ อานันท์ เห็นว่าน่าจะขาดการถ่วงถ่วงอย่างรอบคอบแม้การถ่วงถ่วงในคณะรัฐมนตรีทั้งคณะจะได้ประโยชน์ แต่แท้จริงแล้วเรื่องการพิจารณาจากต่างกระทรวง มีน่าจะต้องเสียเวลามาพิจารณากันในวงกว้าง ควรจะพิจารณาในแวดวงกระทรวงที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นที่มาของคำว่า “คณะกรรมการถ่วงถ่วง” เกิดขึ้น



จากรองนายกฯ 3 ท่าน นายกฯ อานันท์ จึงมีคำสั่งแบ่งงานรองนายกฯ เป็น 3 ฝ่าย ให้แต่ละท่านเป็นประธานคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ฝ่ายมั่นคงและต่างประเทศ และฝ่ายสังคมและกฎหมาย เรื่องราวในเชิงนโยบายที่ตบตบทกฎหมายกำหนดให้เสนอคณะรัฐมนตรี โดยมีสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเป็นเจ้าของเรื่อง ต้องฝากการพิจารณาของคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดนี้ก่อน เท่ากับว่าต้องมีผู้ช่วยระดมความเห็นแยกแยะข้อดี - ข้อเสีย ให้ละเอียดก่อนที่รัฐบาลจะตัดสินใจ หากเรื่องราวใดควรจะได้รับฉันทานุมัติจากคณะรัฐมนตรีทั้งหมดก็จะนำเข้าสู่คณะรัฐมนตรีชุดใหญ่ หากเห็นว่าได้ข้อยุติที่เหมาะสมแล้วคณะรัฐมนตรีชุดใหญ่ก็เพียงรับทราบหรือฟังคำชี้แจงเพิ่มเติมเท่านั้น มิต้องเสียเวลาเอาเรื่องที่มีความสำคัญน้อยมาให้คณะรัฐมนตรีทั้งคณะตัดสินใจอีก

1.2 ในด้านนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน นายกฯ อานันท์ เห็นว่ารัฐมนตรีทุกคนเป็น "Staff" หรือเป็นทีมที่ปรึกษา การกำกับดูแลงานต่าง ๆ นายกฯ อานันท์ จะขอให้รัฐมนตรีแต่ละท่านโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับปัญหาใหญ่ ๆ ส่งรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติงานมาให้ทราบ นายกฯ อานันท์ ต้องการเห็นว่าในแต่ละสัปดาห์ หรือ 10 วัน กระทรวงใดทำอะไรเรื่องใหญ่ ๆ ไปแล้วบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงพาณิชย์เกี่ยวข้องกับปากท้องของประชาชน การควบคุมราคาสินค้าการเจรจาการค้ากับต่างประเทศ เป็นต้น มีรายงานการปฏิบัติมาให้เห็นเป็นประจำ กระทรวงการต่างประเทศก็มีรายงานทั้งเอกสารภาพรวมและเฉพาะกรณีสั้น ๆ เป็น "Executive Summary" ให้นายกฯ ทราบเป็นอาทิ วิธีทำงานแบบนี้ทำให้นายกฯ สามารถรอบรู้ความเคลื่อนไหวของกระทรวงว่าขณะนี้อยู่ตรงไหน เรื่องใดเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะขอให้กระทรวงใดสนับสนุน และเป็นประโยชน์แก่นายกฯ เองในการตอบคำ

ถามผู้สื่อข่าว ที่รุมล้อมถามไถ่งานของทุกกระทรวงอยู่แทบทุกวัน

1.3 พูดถึงงานด้านนโยบาย การที่ให้ความสำคัญกับรัฐมนตรีเป็นเสมือนที่ปรึกษารัฐมนตรีจึงเป็นผู้ที่จะต้องรู้รายละเอียดด้วย มีจำต้องหอบหัวตั้งลูกน้องเข้าร่วมจด ร่วมฟังในการประชุมด้วย ดังนั้น กลวิธีสำคัญที่นายกฯ อานันท์ ใช้เป็นแบบเดียวกับนักธุรกิจใหญ่ ๆ ทำก็คือ การจัดให้มี “Executive Meeting” และ “Working Lunch” อยู่เป็นประจำโดยเริ่มจาก “Staff” ที่ใกล้ชิดตัวเป็นสำคัญ กล่าวคือทุกวันจันทร์และพฤหัสบดี ขอให้ถือเป็นวาระงานประจำที่นายกฯ รองนายกฯ ทั้งสาม รวมทั้งรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีทั้งสิ้น จะมาประชุมภายในกันใน ห้องทำงานของนายกฯ ในเวลา 11.00 น. แล้วต่อด้วยการรับประทานอาหารร่วมกันหลังประชุมเสร็จแล้ว ในห้องทำงานซึ่งถูกจัดให้เป็นห้องอาหารอีกปีกหนึ่งของตึกไทยคู่ฟ้า ซึ่งเวลานั้นจะเปิดโทรทัศน์ดูข่าวภาคเช้าที่นายกฯ เอง หรือรัฐมนตรีแต่ละท่านให้สัมภาษณ์ไป ก็เป็นเรื่องที่อาจจะหยิบยกมาวิสาสะหารือกันได้อย่างต่อเนื่อง



สาระของการประชุมไม่ปรากฏว่ามีการแถลง ไม่มีกำหนดเป็น “วาระ” ประจำ เพราะเป็นการประชุมระดับ “ผู้บริหาร” ซึ่งเป็นรัฐมนตรีเพียงไม่กี่ท่าน โดยมีเลขาธิการนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการฯ ฝ่ายการเมืองเข้าร่วมด้วย เรื่องราวที่หยิบยกขึ้นมาหารือนอกจากเรื่องที่ปรากฏ

เป็นข่าวตามหนังสือพิมพ์ที่รัฐบาลต้องหาทางแก้ไขแล้ว ก็เป็นเรื่องที่นายกฯ หยิบยกมาจากเรื่องที่กระทรวงเสนอมมาแล้วควรฟังความเห็นต่าง ๆ เพิ่ม อีกเรื่องที่รองนายกฯ ได้รับมอบหมายให้ไปดูแลแล้วมารายงาน เพราะหลายเรื่องต่างเกี่ยวข้องกันระหว่าง “ฝ่าย” ของรองนายกฯแต่ละท่าน การประชุมวงเล็กเป็นผลทำให้มีการปรึกษาหารือกันมากขึ้น ผลลัพธ์ที่พอจะบอกได้ก็คือ เวลาเป็นข่าวสารปรากฏออกสู่สาธารณะจะเป็นในทางเดียวกัน มี “ท่าที” และ “จังหวะ” ที่เหมาะสมจะคล่องจอง การพบปะกันเป็นประจำ เป็นการทำงานเป็นทีมที่มีคุณค่า เพราะรวดเร็วกว่าการรายงานด้วยเอกสารซึ่งต้องมีเจ้าหน้าที่ยกวาง...ผ่านตามขั้นตอน เพราะกว่าจะถึงนายกฯ ก็อาจจะสายไป การพบกันโดยตรงและมีการสั่งการโดยทันทีบนโต๊ะหารือหรือจากมุมหนึ่งของโต๊ะอาหาร รัฐมนตรีสามารถไปสั่งการโดยทันทีบนโต๊ะหารือ ทั้งยังได้รู้พร้อมๆ กัน หลาย ๆ คน วิธีการเช่นนี้คงจะทำได้ไม่ถนัดนักหากที่มาของสมาชิกที่เป็นรัฐมนตรีมาจากต่างพรรคต่างพวก และมี “คลื่นความถี่” (wavelength) ที่ต่างกันอย่างมาก

1.4 การบริหารงานในเชิงนโยบายของนายกฯ อานันท์ มิได้หยุดอยู่กับที่แต่จะมองไปข้างหน้า และวิ่งเข้าหาปัญหา ความหลากหลายในความรับผิดชอบแก้ไขปัญหาลำคัญๆ ในที่สุดแล้วก็ต้องมาตกอยู่ที่นายกรัฐมนตรี เพราะหลายปัญหาอยู่ที่ความร่วมมือกันของหลายหน่วย หลายกระทรวง จะเห็นได้ว่าการรุกคืบและกำกับ ตลอดจนกำชับข้าราชการประจำประการหนึ่งก็คือ การหยิบเอาประเด็นปัญหาสาธารณะที่ควรได้รับการแก้ไขขึ้นมาวินิจฉัย โดยนายกฯ จะร่วมติดตามด้วยตนเอง หลายครั้งนายกฯ ได้เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาพบปะบรรยายสรุปเป็นการภายใน เพื่อกระตุ้นเราให้มีแนวนโยบายตรงกันหรือให้ผู้ปฏิบัติเอาจริงเอาจัง หรือเพื่อเร่งรัดให้ผลงานออกมา ไม่ว่าจะปัญหาชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน

ปัญหาแม่น้ำเจ้าพระยาเน่า การแก้ไขปรับปรุงการส่งออกพระราชบัญญัติ ลิขสิทธิ์ การแก้ไของค์กรสิ่งแวดลอม เรื่องชายฝั่งทะเลตะวันออก การจัดตั้งคณะกรรมการติดตามสอดส่องดูแลการเลือกตั้ง ปัญหาในทางปฏิบัติของภาษีมูลค่าเพิ่ม กรณีรัฐวิสาหกิจขึ้นราคาค่าบริการ หรือความคืบหน้า การดำเนินการตามโครงการพระราชดำริ เป็นต้น

โดยสรุปแล้วหลักการปฏิบัติในการทำงานด้านนโยบายของนาย กฯ อานันท์ จึงเป็นการแบ่งมอบสายงานความรับผิดชอบ การกำกับดูแล การรายงาน การติดตามผล การปรึกษาหารือภายในแล้วรายงานให้ประชาชนทราบ

2. การปฏิบัติงานประจำวันทั่วไป

นาย กฯ อานันท์ มีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่(ในสมัยแรก)อยู่ 13 เดือน เวลานานที่จึงมีความหมายมาก จะเห็นได้ว่าเวลาสั่งการ หรือขอทราบผล ตลอดจนถึงสัมภาษณ์นาย กฯ อานันท์ตอบคำถามโดยใช้ช่วงเวลาเป็น “เดือน” น้อยมาก จะพูดเสมอว่าจะทราบผลในกี่สัปดาห์ หรือกี่วัน ดังนั้นในขณะที่นาฬิกาหมุน สมองจะหมุน จะรับข่าวสารข้อมูลอยู่ตลอด โดยสมองของนาย กฯ ก็ไม่หยุด จะหมุนตามและสั่งการงานไปตลอดเช่นกัน

จากบ้านซอยสุขุมวิท 53 นาย กฯ อานันท์ จะมาถึงตึกไทยคู่ฟ้า ทำเนียบรัฐบาล 10 โมงเศษ หรือหากมีราชการงานพิธีก็จะเข้ามาก่อนเวลาปกติ ท่านใช้เวลาในช่วงเช้าที่บ้านพัก ฟังวิทยุดูโทรทัศน์และ อ่านหนังสือพิมพ์ทุกฉบับ ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ รวมทั้งหนังสือพิมพ์ดัง ๆ ภาษาอังกฤษจากต่างประเทศ และจะมีการสั่งการงานกับรองเลขาธิการฯ ฝ่ายการเมืองในทุกเรื่องตั้งแต่ที่บ้าน นั่งในรถจนถึงห้องทำงานในทุกอิริยา

บทและในหลาย ๆ กรณี

ปกติในภาคเช้าถ้าไม่จำเป็นจะไม่มีนัดหมายใด การพบปะส่วนใหญ่แล้วจะกระทำในภาคบ่ายวันแต่จำเป็นต้องมีการประชุมปรึกษาหารือที่จำเป็น

เจ้าหน้าที่จะเสนอข่าวและบทความที่ตัดจากหนังสือพิมพ์รายวันมาให้อ่าน บทความใดที่มีสาระหรือให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับกระทรวงใดบ้างแล้วจะเขียนสั่งให้ส่งรัฐมนตรีหรือปลัดกระทรวงเจ้าของเรื่องได้อ่านด้วย เช่นเดียวกับบทความในนิตยสารรายสัปดาห์ต่างประเทศ หากนาย กฯ เห็นว่าท่านรู้แล้วควรจะให้ใครรู้บ้าง ก็จะให้ส่งสำเนาไปให้บ่อยครั้งยังถามด้วยว่าถึงหรือยัง.....“ทำไมไม่แฟกซ์ไปก่อน”

คนเป็นนายกรัฐมนตรี เป็นเป้าหมายที่ประชาชนต้องการมา ร้องทุกข์ร้องเรียน หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องโน้นเรื่องนี้ ที่ทำเนียบรัฐบาลหรือตามกระทรวงต่าง ๆ จะมีกองหรือฝ่ายที่ดูแลเรื่องร้องเรียนเหล่านี้อยู่ และเจ้าหน้าที่ก็จะบริหารดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป บางเรื่องที่ไม่สำคัญ ก็ได้รับการดูแลแจกแจงไปตามหน่วยที่เกี่ยวข้อง ไม่จำเป็นต้องขึ้นมาถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูง

โดยที่นาย กฯ อานันท์ เป็นนักอ่าน และสนใจปัญหารอบตัว ที่แม้มิใช่มาจากการใส่แฟ้มมาให้อ่าน ก็มีเพื่อนฝูง ประชาชนและคนทั่วไป ๆ ส่งจดหมายส่วนตัวในเรื่องต่าง ๆ หลากหลายไปให้อ่าน ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน

นาย กฯ อานันท์ จะนำจดหมายที่มีผู้ส่งไปให้ที่บ้านมาเปิดอ่านในช่วงเช้านี้ ท่านอ่านด้วยตนเอง และสั่งด้วยตนเอง มีทั้งให้ส่งหน่วยที่เกี่ยวข้องรับไปพิจารณา และเรื่องที่ควรขอบคุณ ก็จะทำให้ตอบขอบคุณ การตอบขอบคุณนอกจากจะให้เลขาธิการนายกรัฐมนตรี หรือรองเลขาธิการ

การนายกรัฐมนตรียอมรับแล้ว ท่านยังลงนามด้วยตนเองอีกหลายฉบับ เฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เขียนจดหมายมาให้กำลังใจแสดงความปรารถนาดีและชื่นชมนายกฯ อานันท์จดหมายเหล่านี้มีทุกสัปดาห์บางสัปดาห์หลาย ฉบับ บางคนเขียนมาถึง 2-3 ครั้ง ภาษาและสำนวนจดหมายที่ตอบขอบคุณจะเป็นสำนวนที่ต้องออกมาจากใจของ “นายอานันท์ ปันยารชุน” มิใช่จดหมายที่เป็นภาษาทางราชการ ที่มีได้ใส่ “หัวใจ” ลงไปบนอักษรเลย แบบวิธีเช่นทางธุรกิจเช่นนี้เป็น “น้ำใจ” ที่ทำให้ผู้รับปลื้มใจไม่น้อย

ถ้าไม่มีแฟ้มเสนอให้เซ็นสั่งการหรือลงนาม นายกฯ อานันท์ จะติดต่อสั่งงานทางโทรศัพท์กับรัฐมนตรีต่างๆ ด้วยเหตุที่ท่านมิได้เป็นผู้ใหญ่ที่จะรอให้ใครเสนอแล้วจึงค่อยสั่ง แบบวิธีการทำงานจึงมีทั้งที่เสนอจากข้างล่างขึ้นข้างบน (bottom up) และข้างบนลงสู่ข้างล่าง (top down) ซึ่งมีให้ได้เห็นกันอยู่เสมอ ดังนั้น นายกฯ อานันท์ จึงสามารถโทรศัพท์สั่งการงานกับบุคคลต่างๆ ที่เป็นเจ้าของเรื่องด้วยตนเอง

ในภาคเช้าหากมีการประชุม การพบปะหารือ ภารกิจของ นายกรัฐมนตรี ก็จะดำเนินไปตามวาระที่กำหนดไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในบริเวณทำเนียบรัฐบาล

อาหารกลางวันทุกวัน หากไม่มีงานเลี้ยงข้างนอก ก็จะรับประทานอาหาร ณ ตึกไทยคู่ฟ้า การงานกับการอาหารก็จะคละเคล้ากันไป ภารกิจที่ปรึกษาหารือกันระหว่าง Staff จึงเกิดขึ้นตลอดเวลา นั่นคือการสั่งการและการติดตาม บุคคลที่มาช่วยราชการที่อยู่ใกล้ชิดกับท่าน จึงต้องเหนื่อยเป็นทวีคูณ ต้องแกร่งและมีสมาธิ มีความรอบรู้พอสมควร





พอที่จะรองรับกับการทำงานหนักตามนายกฯ ให้ได้และให้ทัน

ภาคบ่ายมักมีประชุม มีแขกต่าง ๆ ที่นัดหมายไว้ ทั้งแขกไทยและเทศ แขกต่างประเทศแวะเวียนมาบ่อยมาก ทั้งจากที่มาจากภาคธุรกิจเอกชน และผ่านมาจากกระทรวงการต่างประเทศ มีรัฐมนตรีขอเข้าพบมีแขกที่นัดมาพบปะสนทนา ผู้สื่อข่าวมาสัมภาษณ์ แทบทุกสัปดาห์จะมีนักหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เข้าสัมภาษณ์ เฉพาะอย่างยิ่งจากต่างประเทศ เพราะท่านมีทักษะอย่างวิเศษในการให้สัมภาษณ์ภาษาอังกฤษ เท่าหรือดีกว่าภาษาไทย อันเป็นข้อได้เปรียบอย่างมาก

แฟ้มเสนอเซ็นจะทยอยเข้าไปให้ท่านเซ็น โดยไม่เลือกเวลานาที เรื่องด่วนหากถึงมือท่านก็จะถูกส่งโดยทันที ความที่ไม่ได้กำหนดเวลาเป็นการเฉพาะในการเซ็นแฟ้ม จึงเกิดความคล่องตัวอย่างมาก ดังนั้น จะไม่ปรากฏงานค้างบนโต๊ะท่านเลย ที่บ้านจะไม่ปรากฏว่ามีใครวิ่งเอาเรื่องด่วนเรื่องสำคัญไปเสนอให้พิจารณาสั่งการแม้แต่เน้อย

จุดหลักของการทำงานประจำวันทั่วไปจึงมีศูนย์บัญชาการอยู่ที่ทำงาน ที่บ้านเพียงพักผ่อนและเป็นเรื่องชีวิตส่วนตัว และโดยที่นายกฯ อานันท์ มิได้มาจากพรรคการเมือง จึงไม่ค่อยมีชาวเมืองหรือกลุ่มกิจกรรมในภูมิภาคเชิญไปเปิดงาน และแม้แต่งานที่ขอเข้าพบนายกรัฐมนตรี เพื่อกำลังใจ ให้โอวาท เปิดสัมมนาปิดการประชุมในลักษณะงานเพื่อเป็นเกียรติหรือมอบถ้วยรางวัล ฯลฯ นายกฯ อานันท์ ถือเป็นหลักปฏิบัติว่า “ขอไม่

รับ” เรื่องทำนองนี้หากเป็นทางราชการจะมอบให้รองนายกฯ หรือรัฐมนตรี ทำนใดท่านหนึ่งปฏิบัติหน้าที่แทน ดังนั้น “เวลา” เพื่อปฏิบัติภารกิจดังกล่าวนี้ถูกทอนลงไป จึงกลายมาเป็นงานที่มี “เนื้อหา” มี “คุณภาพ” ของการปฏิบัติงานจริงๆ มากกว่างานตามแบบพิธีรีตรอง “เวลา” ที่มีอยู่ จึงเปลี่ยนมาเป็นลักษณะ “ปรึกษาหารือราชการ” เสียมากกว่า

เพราะความเป็นนักการทูตในตัว จึงเป็นพื้นฐานให้ใส่ใจงาน พิธีการ (protocal) เป็นสำคัญด้วย โดยเฉพาะงานพระราชพิธีแล้ว นายกฯ อานันท์ ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก จะให้ตรวจสอบอยู่เสมอว่า โดยตำแหน่งนายกรัฐมนตรีต้องปฏิบัติภารกิจเช่นนั้นเช่นนี้หรือไม่ สมควรหรือไม่ที่จะต้องเข้าเฝ้าฯ ปฏิบัติด้วยตนเอง เป็นต้น งานพระราชพิธีจึงเป็น วาระงานของนายกฯ อานันท์ ที่ปรากฏในตารางนัดหมายเสมอ

บ่ายแก่ ๆ ในช่วงเวลาที่ข้าราชการถือเป็นเวลากลับบ้านประมาณ 16.30 น. คนที่อยู่บนตึกไทยคู่ฟ้าจะถือว่าเป็นการเริ่มต้นอีก period หนึ่ง ของงานวันนั้น คือ เป็นช่วงที่ 3 ของการทำงานประจำวัน โดยช่วงที่ 1 ในภาคเช้า ช่วงที่ 2 คือภาคบ่าย และบ่ายแก่นั้นแหละเป็นช่วงที่ 3 กล่าวได้ว่าเป็นช่วงที่หนักที่สุดเพราะเอกสาร เพิ่มเสนอเซ็น และเรื่องราวจิ-ปาตะต่าง ๆ ททยอยเข้ามาหลังจากผ่านจากระดับเจ้าหน้าที่แล้ว

นายกฯ อานันท์ มิได้ยุดิเวลาทำงานเพียงแค่วลาราชาการ เช่น ที่ข้าราชการทั่วไปกลับบ้าน ห้องที่ทำงานจึงเสมือนเป็นบ้านแห่งที่สอง เพราะท่านใช้เวลาบนสำนักงานตั้งแต่ 10 โมงเศษในภาคเช้า ลุเรื่อยมาจน ถึงช่วงที่ 3 ของวัน และบ่อยครั้งมากถึงช่วงที่ 4 คือประมาณหลัง 2 ทุ่ม ไปแล้ว นอกจากจะมีงานข้างนอก เช่น งานเลี้ยง งานแต่งงานหรือไปกล่าว สุนทรพจน์ ท่านจะกลับบ้านหลังช่วงที่ 3 ของเวลาทำงาน ดังนั้นใน 1 วัน ของชั่วโมงทำงาน การทำงาน 3 ถึง 4 ช่วง จึงเท่ากับทำงานมากกว่าปกติ

ถึง 2 เท่า หากนับเวลาเป็นชั่วโมงใน 13 เดือนของตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ประมาณได้ว่าจะเท่ากับ 24 เดือน ของชั่วโมงทำงานปกติทีเดียว

พูดถึงเวลาค่า นายกฯ อานันท์ จะตอบรับและไปเป็นเกียรติในงานมงคลสมรส งานเลี้ยงรับรองของบุคคลที่เชิญมา อีกประการหนึ่ง เพื่อมิให้ห่างจากแวดวงธุรกิจในฐานะเป็นอดีตประธานสภาอุตสาหกรรม การพบปะผู้คนมาก การรับฟังปัญหา มาก ก็มีเรื่องสั่งการสั่งงานมากในเช้าวันต่อมา แต่ก่อนที่จะเดินทางไปร่วมงานในค่ำวันใด หากงานไม่เสร็จ การงานที่ส่งไปยังไม่ได้รับคำตอบ นายกฯ อานันท์ ก็ยังไม่พร้อมที่จะกลับหรือออกเดินทางไปงาน เพราะสิ่งที่รอคำตอบนั้นยังค้างคั่งอยู่ในสมอง

งานพระราชทานเพลิงศพ หรืองานพิธีนอกที่ทำงานใดเสร็จในเวลาเย็น โปรดอย่าหวังเลยว่าตำรวจทำเนียบจะไม่ต้องคารวะ นายกรัฐมนตรีอีกรอบหนึ่ง เพื่ออำนวยความสะดวกให้ขบวนรถกลับเข้ามาในทำเนียบ... นายกฯ อานันท์ กลับเข้าที่ทำงานเป็นแน่ ซึ่งไม่ต้องแปลกใจอีกเหมือนกันว่าหากเครื่องบินนำคณะนายกรัฐมนตรีลงที่ดอนเมืองในบ่ายวันใด หลังจากกลับจากราชการจากต่างประเทศ หรือต่างจังหวัด รถขบวนของนายกรัฐมนตรีที่ไปรับจะหันมาทางถนนพิษณุโลก อันเป็นที่ตั้งของทำเนียบรัฐบาล แทนที่จะหันไปทางถนนสุขุมวิท 53 (ซอยมาดีไปดี) บ้านของท่าน

วันที่กลับดึกที่สุดของนายกฯ อานันท์ เจ้าหน้าที่ตึกไทยคู่ฟ้าบันทึกไว้ว่าเป็นเวลาเที่ยงคืนเศษ ๆ

3. การบรรยาย การกล่าวปราศรัย และการให้สัมภาษณ์

มีจดหมายเป็นจำนวนมากที่เขียนมาชื่นชมการให้สัมภาษณ์ และจับใจสุนทรพจน์ที่นายกฯ อานันท์ ไปพูดในที่ต่างๆ บางคนก็เขียนมา

ขอคำปราศรัยเพื่อเก็บไว้ศึกษา ในวาระงานประจำวันจะปรากฏมีผู้สื่อข่าวทั้งไทยและต่างประเทศขอเข้าสัมภาษณ์ในโอกาสต่าง ๆ กัน

การแสดงออกต่อสาธารณะในการพูด หรือ การแสดงความคิดเห็นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นที่สนใจของทุกฝ่าย เพราะสาระเนื้อหาได้ความรู้โดยการกล่าวเหล่านั้น มิได้เป็นการ “อ่าน” คำกล่าวปราศรัย แต่มีอยู่บ่อยครั้งที่เป็นกรกล่าวสดๆ หรือมีเพียงประเด็นหัวข้อเตรียมไว้เท่านั้น

ในการเตรียมคำปราศรัยหรือสุนทรพจน์ นายกษ อานันท์ จะตรวจดูในร่างสุดท้ายด้วยตนเอง โดยเฉพาะภาษาอังกฤษจะตรวจแก้ปรับถ้อยคำตามสไตล์ทูตเก่า วิถีชีวิตของการทำงานกระทรวงการต่างประเทศ (โดยเฉพาะเป็นทูตที่นิวยอร์ก) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกรกล่าวสุนทรพจน์ในวาระต่าง ๆ นายกษ อานันท์จึงมีความคุ้นเคยในการแก้ไขสุนทรพจน์ให้มีการวางน้ำหนัก มีลีลา ท่าที มีลีลา ได้อย่างเหมาะสมจะสร้างดุลยภาพในความหมายและถ้อยคำ ที่จะทำให้ผู้ฟังเห็นว่าสุนทรพจน์นั้นมีคุณค่า ลึกซึ้งกินใจ และทำให้คนฟังคล้อยตามได้

งานในเรื่องการปราศรัยและการให้สัมภาษณ์ จึงเป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ทำให้ประชาชนและสื่อมวลชนรู้จัก “นายอานันท์ ปันยารชุน” มากขึ้น จะเห็นได้จากการให้สัมภาษณ์ผู้สื่อข่าวตามวาระโอกาส 3-4 ครั้งต่อวันได้อย่างสบายดูสอดคล้อง ไม่มีสะดุด แต่ถ้าจะไม่ขอพูด หรือไม่ตอบคำถาม ก็



จะมีสไตล์การเลี้ยงคำถามที่มีสาระน้อยได้อย่างกลมกลืน

แทบทุกสัปดาห์ในภาคบ่ายจะปรากฏวาระงานการให้สัมภาษณ์ ผู้สื่อข่าวทั้งไทยและเทศ นายกฯ อานันท์ไม่จำเป็นต้องมีใครเตรียมประเด็น สัมภาษณ์ให้ เพราะคำตอบจะหลั่งไหลพรั่งพรูอย่างเป็นธรรมชาติ... มี รายละเอียด มีตรรกในการตอบและย้อนถามกลับ คำถามที่ถามจะครอบคลุม จักรวาลคลุมทั้งการเมือง เศรษฐกิจ การต่างประเทศ และปัญหาที่ตก เป็นข่าวอยู่ทุกวัน เท่าที่บันทึกไว้ในเวลา 12 เดือน มีผู้สื่อข่าวนักวิทยุ และโทรทัศน์เข้าสัมภาษณ์ถึง 142 ฉบับ/สถานี นอกจากนั้น นายกฯ อานันท์ ไปกล่าวปราศรัยและสุนทรพจน์ในงานต่างๆ เดือนละหลายๆ ครั้ง ที่เดียว โดยที่คำกล่าวเหล่านี้ได้รับคำชื่นชมจากหลายฝ่าย สำนัก ลขาธิการนายกรัฐมนตรีจึงคัดเลือกคำกล่าวเหล่านั้นมารวบรวมเป็นหนังสือ 3 เล่ม ในปกสีน้ำเงินเข้ม ภาษาไทยเล่มหนึ่ง และเป็นภาษาอังกฤษ 2 เล่ม มีชื่อว่า “แนวคิดและการบริหารงานของนายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี” กับ “Management Reform and Vision” เล่ม 1 และ 2 ตามลำดับ นับเป็นหนังสือที่มีคุณค่ายิ่งในทศวรรษนี้ที่เดียว

4. บุคลิกภาพและลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ

4.1 บุคลิกภาพ

อย่างที่กล่าวไว้แต่ต้นว่า นายกฯ อานันท์เป็นคนมีพื้นฐาน ด้านการทูต เกิดมาในตระกูลใหญ่ มีญาติพี่น้องมาก บิดาเป็นอดีตปลัดทูต ฉลองกระทรวงธรรมการ เป็นบุตรเขยของหม่อมเจ้า จึงมีประสบการณ์ที่ เพียบพร้อมทั้งที่มาจากทางครอบครัวและการทำงาน การหล่อหลอมด้วยการ ศึกษาจากอังกฤษตั้งแต่ระดับมัธยมจนถึงปริญญาตรี ทำให้ นายกฯ อานันท์มีทัศนคติต่อสังคมและโลกในวงกว้าง เป็นนักบริหารที่มีลักษณะของ การมองการณ์ไกล หรือที่เรียกว่า มี vision ดังปรากฏในสุนทรพจน์หรือ

การสัมภาษณ์ก็ดี มิใช่เพียงการนำเสนอข้อเท็จจริงเท่านั้น จะมีส่วนของการวิเคราะห์ การคาดการณ์ การทำนายแนวโน้ม สามารถบอกสาเหตุของปัญหา การแก้ไขปัญหาค่าที่ดำริจะทำได้อย่างชัดเจน ซึ่ง vision ของผู้นำแต่ละท่านนี้แหละ เป็นเครื่องชี้ถึงความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ ความสง่างาม และน่าจะจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการตัดสินใจปัญหาทั้งหลายทั้งปวง

ตั้งแต่เข้ามาทำงานพิเศษ นายกษ อานันท์ยังไม่เคยป่วยไข้ที่จำต้องนอนทำงานที่บ้านเลย แม้จะกรำงานหนักเพียงใด มีวาระงานทั้งเข้าบ่ายค่ำ อย่างไร หรือแม้ว่ามีเรื่องเครียด ๆ ต้องใช้สมองครุ่นคิดในการแก้ปัญหาอย่างหนักก็ตามนายกษอานันท์ก็ไม่เคยปรากฏลักษณะของการทอดถอย ไม่หยุดและไม่ทรุด เป็นบุคคลที่มี “พลัง” ในการทำงานสูงยิ่ง สู้งานจนกว่าจะเสร็จ หรือไม่สำเร็จแต่ก็ไม่ให้พ่ายแพ้ ยังไม่ปรากฏอาการเหนื่อยหน่ายให้เห็นตลอดในช่วงที่ปฏิบัติงานในทำเนียบรัฐบาล ทั้ง ๆ ที่ตำแหน่งนายกรัฐมนตรีของประเทศ ต้องยอมรับว่าจะต้องมีการขมใจ ใฝ่สมาธิ หนักแน่นมั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย ๆ ประการหนึ่งอาจจะเป็นเพราะไม่มีฝ่ายค้านคอยท้วงติงรัฐบาลก็อาจเป็นได้ จึงมีโอกาสเดินทางทำงานได้เต็มที่

เพราะความหมายของ “นักการทูต” ที่ครอบคลุมกว้างขวางรู้รอบงานพิธีการทูต มีความสามารถในการใช้ภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเท่า ๆ กับภาษาไทย หรือจะดีกว่าภาษาไทยเสียด้วยซ้ำ จึงนับเป็นความได้เปรียบของท่านที่สามารถโต้ตอบกับฝรั่งได้เหมือนฝรั่งพูดกับฝรั่ง ที่เต็มไปด้วย “ตรรก” ในการสนทนา เป็นเหตุเป็นผล การอ่านหนังสือภาษาอังกฤษ การเขียนและการแก้สุนทรพจน์ก็ตาม สามารถทำได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องมีใครป้อนประคองให้ นี่เป็นสไตล์ของ “คนกระทรวงฯ” (หมายถึงความถึงคนกระทรวงการต่างประเทศ มักคุ้นในการเรียกว่า “คนกระทรวง”)



ความเป็น "เอตทัคคะ" ด้านภาษาและการต่างประเทศ ตลอดจนวงรอบของ "การทูต" ทำให้ช่วยสร้างภาพพจน์ของนายกรัฐมนตรีเป็นอย่างมากกล่าวได้ว่าเป็นการเสริมบุคลิกให้เด่นสง่าไม่น้อยหน้าผู้นำอาเซียนทั้งหลายแม้แต่น้อย กล่าวได้ว่างานด้านใช้ภาษาและต่างประเทศเป็นเนื้อหาในงานในการกิจของนายกรัฐมนตรี 50% ของงานทีเดียว จุดเด่นอันนี้จึงทำให้ image ของนาย กษ อานันท์ สูงเด่นโดยไม่ต้องออกแรงสร้างเลย เป็นธรรมชาติที่สั่งสมมาตลอดระยะเวลา

จะเห็นได้ว่าความเป็นนักการทูต นักบริหาร และนักธุรกิจ สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหลายอย่างของนาย กษ อานันท์ คือ นักการทูต เป็นนักเจรจาต่อรอง การเจรจายกขึ้นโตะอาจจะไม่สำเร็จต้องเปลี่ยนสถานที่เจรจากรต่อรองเจรจา แม้ว่าอาจจะไม่ได้สิ่งที่ตน (หรือรัฐ) คาดหวังไว้ทั้งหมด... แต่จะได้ในสิ่งที่ตน (รัฐ) ต้องการ การประชุมยกนี้ ผลอาจจะไม่ทำให้เราชนะ แต่ก็ไม่แพ้... และไม่เสียเปรียบ ลองย้อนกลับไปดูกรณีต่างๆ ที่ผ่านมาก็แล้วกันว่าเข้ากรอบดังที่ว่านี้หรือไม่

ความมีพื้นฐานจากข้าราชการพลเรือนดูจะต่างจากทหาร ที่สำคัญมี "หลักนิยม" ในการทำงานต่างกัน ทหารชั้นผู้ใหญ่ต้องมีฝ่ายเสนาธิการ คอยช่วยอำนวยความสะดวกซึ่งจะอำนวยความสะดวกไปเกือบทุกอย่าง แต่พลเรือนจำเป็นต้องอาศัยความเจนจัดของตัวผู้นำเป็นสำคัญ นาย กษ อานันท์ มิได้เป็นนายกรัฐมนตรีที่เป็น "ผู้ใหญ่ผู้อาวุโส" ของสังคม-การเมืองไทยมาก่อน

ตำแหน่งสุดท้ายเมื่อ 15-16 ปีก่อน เป็นปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ยังไม่สูงเกินไปจนทำอะไรด้วยตัวเองไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการให้สัมภาษณ์ การคิด-เขียนการสั่งการ ยิ่ง “คนกระทรวงฯ” ด้วยแล้ว ยังต้องรู้จักพิมพ์ดีดด้วยตนเองเสียด้วยซ้ำ คนกระทรวงฯ ที่ยังมีตำแหน่งสูงขึ้นไประยะนี้ ยิ่งเขียนและแก้สุนทรพจน์เก่งเท่านั้น

ความที่นาย กฯ อานันท์ ยังมีได้เป็น “ผู้ใหญ่-ผู้อาวุโส” ของสังคมจึงไม่ต้องมีใครคอยช่วยพยุง..คอยป้อน....คอยชี้แนะ ประกอบกับมีบุคลิกภาพความเชื่อมั่น ความเป็นตัวของตัวเองสูง จึงสามารถยืนอยู่บนความคิดอิสระของท่านได้ มีรายละเอียดที่ตอบได้ นอกจากเรื่องหลักๆ ที่สามารถให้ concept ที่ชัดเจนอยู่แล้ว โดยปราศจากการป้อนข้อมูลจากคนอื่น เพราะหากเป็น “ผู้ใหญ่-ผู้อาวุโส” แล้ว จะยังหนีไม่พ้นการประทับประคองจาก staff ทั้งน้อยใหญ่



จากจุดนี้เองในตำแหน่งนายกรัฐมนตรีที่เป็นผู้นำรัฐบาล บางครั้งดูเหมือนท่านสั่งการเหมือนเป็นปลัดกระทรวง หรืออธิบดี ในบางโอกาสจะเป็นเลขาธิการนายกฯ หรือเลขานุการรัฐมนตรีด้วยตนเอง การขึ้น-ลงในสถานภาพของตำแหน่งที่วุ่นๆ เพื่อลงไปถึงรายละเอียด และให้ตระหนักว่านายกฯ เขาให้ความสนใจ วงรอบของผู้ปฏิบัติข้างล่างจะอยู่เฉยไม่ได้แล้ว

นายกฯ อานันท์ ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน ติดตามผล ขอทราบผลเร็ว คิดและเคลื่อนไหวกว้าง " มิติเรื่องเวลา " จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับท่าน จะเห็นได้ว่าคราใดไปต่างจังหวัด จะขอให้เครื่องบินเสิร์ฟเจ็ทของกองทัพอากาศเสมอแม้จะนั่งได้ 6 ที่นั่ง แต่มันเร็วทันใจดีใช้เวลาจำกัด

ความเป็นคนอ่านและศึกษา ทำให้เป็นผู้รอบรู้ในวงกว้างโดยเฉพาะทัศนคติต่อโลกและสังคม มีวงกรอบความคิดในทางสากล มีลีลาสีสันท่อนหนักเบาในการรุกคืบแก้ไขปัญหา ดังสะท้อนให้เห็นในการตอบ (โต้) คำถามของสื่อมวลชน นายกฯ อานันท์ จะตอบยาวในบางเรื่อง และบอกปัดในบางเรื่อง บางครั้งอาจจะชิงรุกให้ข่าวก่อน และก็มีบางครั้งที่ย้อนถามกลับในเชิงท้วงติงคำถามที่ไร้สาระ

ความเป็นคนมีพลังในการทำงานสูง มีความมุ่งมั่นเชื่อมั่น มีความคิดอ่านรวดเร็ว จึงเป็นบุคลิกปกติของผู้นำที่สามารถ ที่ต้อง "ใจร้อน" เพราะหากใจไม่ร้อน งานก็ไม่ออก ความใจร้อนเร่งรัดอันนี้ ทำให้กลไกและทีมงานรอบข้างจำต้องมีความสามารถในการปรับตัวสูง รัฐมนตรีอธิบดีแต่ละท่าน ที่ได้รับมอบงานไปจะต้องรีบรายงานโดยไม่ชักช้า....และหมุนตามการเร่งรัดของท่านไปด้วย

หากจะสรุปบุคลิกภาพของนายกฯ อานันท์ น่าจะได้ข้อยุติว่าเป็นนักบริหารที่เป็นนักการทูตโดยพื้นฐาน ใช้กลวิธีทางธุรกิจเข้ามาผสมผสานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเอื้อประโยชน์ให้กับการทำงาน จึงมีมิติแห่งการอธิบายบุคลิกภาพในเชิงจิตวิทยาการบริหารได้ว่า เป็นผู้.....

- มีความชำนาญในการบริหารและวิชาการ (administrative and technical skill)
- ตัดสินใจได้รวดเร็วแม่นยำ
- สามารถพึ่งตนเองได้

- ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
- เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
- ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยพลัน....ไม่ลังเล
- มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นทั่วไป มีความรู้และความสนใจรอบด้าน
- พูดและเขียนภาษาง่ายๆ สื่อความคิดชัดเจน มีความชำนาญในการถ่ายทอดความรู้
- มีจิตใจ กำลังกาย และพลังประสานสมบูรณ์มั่นคง
- มีความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า มีอุดมการณ์
- ใฝ่ใจในการผูกไมตรีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น
- มีฝีมือที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันได้ดีที่สุด (social skill)
- ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข

4.2 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ

จุดเด่นที่สุดของนายกฯ อานันท์ คือเป็นบุคคลที่ใส่ใจกับงาน ทำงานเร็ว กำชับ ติดตาม ตรวจสอบ และขอทราบผล มีการสั่งงานกับผู้ใกล้ชิดที่ทำงานด้วยตลอดเวลา .. สั่งแล้วจำได้ ถ้ามองไม่และไม่ลืม



ด้วยแบบแผนทางราชการจากกระทรวงการต่างประเทศ ตั้ง
 ้นงานหนังสือหรือเอกสารที่เสนอให้ลงนาม อนุมัติ อนุญาต หรือรับทราบ

จะไม่มุ่งเน้น ระเบียบวิธี หรือหลักนิยมที่เป็นทางการนัก ไม่ติดยึดกับงานสารบรรณ นายกฯ อานันท์ มุ่งเน้นว่าทำอย่างไรจึงเสนอมาด้วยความรวดเร็ว ให้นายกรัฐมนตรีได้รับทราบเร็วและสั่งการเร็ว เพื่อให้มีการปฏิบัติ และได้เกิดผลเร็ว

ความมิได้พิถีพิถันในเรื่องการบริหารระเบียบของหนังสือราชการ (ซึ่งต่างจากผู้มีประสบการณ์ทางทหาร) ของนายกฯ อานันท์ และเพื่อนร่วมงาน ทำให้การสั่งการเกิดขึ้นเร็ว สามารถสั่งการบนกระดานโทรสารได้ สามารถอ่านจากลายมือของเจ้าหน้าที่ได้ โดยมีจำเป็นต้องรอให้หนังสือจากกระทรวงเดินทางมาถึงตึกไทยคู่ฟ้า

ขั้นตอนในการเสนองาน ได้มีการปรับปรุงให้สั้นที่สุด มิต้องผ่านหลายโต๊ะ หรือมีการกลั่นกรองในเรื่องที่มีนโยบายสำคัญกันจนเสียเวลาระดับเจ้าหน้าที่อยู่นาน ในหลาย ๆ เรื่องที่ส่งมาจากกระทรวง ทบวง กรม สามารถอ่านได้จากต้นฉบับจริงโดยมิต้องมีการสรุปประเด็นให้สั้นเข้า ทั้งนี้ก็เพราะความมิได้เป็นผู้ใหญ่-อาวุโสจนต้องมีการป้อนจาก staff นั้นเอง ทำให้งานเร็วขึ้น ง่ายขึ้น ไม่มีขั้นตอนที่เยิ่นเย้อเสียเวลา

แบบพิธีตามธรรมเนียมปฏิบัติ ที่เน้นระเบียบราชการในการเสนองาน ขอให้ยัดน้อยที่สุด สั้นและกระชับ สามารถอ่านข้อความข่าวสารที่ยาว ๆ ได้ โดยจับประเด็นด้วยตนเอง ดังนั้นการสั่งการจึงมิได้ติดยึดกับแบบแผนตามแนวทางที่เจ้าหน้าที่เสนอ ซึ่งทำให้มีการสั่งการในมุมมองที่กว้างขวางกว่า มากกว่าคำว่าเห็นชอบ อนุมัติ อนุญาต หรือทราบ เพราะสามารถผนวกกับเรื่องราวที่สืบเนื่องจากห้องประชุมที่เกี่ยวข้องกับในเรื่องนั้น ๆ ด้วย (ในขณะที่ย้ายอำนาจการหรือ ฝ่ายเลขานุการ มิได้มีประสบการณ์ในห้องประชุม)

นายกฯ อานันท์ ใช้เวลาทุกนาทีเซ็นหนังสือ มิเฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น งานจะเข้าและออกจากห้องทำงานวันต่อวัน หรือบางชั่วโมงต่อชั่วโมง ลิบนาที่ต่อลิบนาที่...ไม่มีค้าง กระบวนการวินิจฉัยสั่งการในส่วนของผู้บังคับบัญชาจะรวดเร็วมาก

มีบางครั้งที่สั่งแล้ว โทรศัพท์ติดตามเรื่องไปยังผู้รับ ซึ่งอาจจะเป็นรัฐมนตรีหรือปลัดกระทรวง ปรากฏว่ายังไม่ถึงมือ จึงต้องมีการปรับกระบวนการส่งข้อมูล.....การนำสารให้มีความคล่องตัว โทรสารจึงถูกนำมาใช้เป็นพจนานุกรมในโอกาสแรกก่อน แล้วบ่อยครั้งเช่นกันที่ถูกป้อนข้อมูลกลับด้วยข้อความทางโทรสารเพื่อสนองกับวัตถุประสงค์อันรีบด่วนในการรับทราบ หรือตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

โดยที่คณะรัฐมนตรีชุดนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ เคยผ่านงานราชการหรือการบริหารองค์การใหญ่ ๆ มาแล้ว รัฐมนตรีจึงเป็น staff ที่ดีของนายกรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรีเชื่อในความสามารถของแต่ละท่าน รัฐมนตรีจึงเป็นผู้ทราบรายละเอียด มีความเห็น แก้ปัญหา และตัดสินใจด้วยตัวเองได้ การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ซึ่งต่างจากการบริหารการสั่งการในยุคสมัยของรัฐบาลผสมจากพรรคการเมืองอย่างชัดเจน



เวลา 13 เดือนเศษบนบัลลังก์ของรัฐบาลชุด "เทคโนแครต" (บทความนี้เขียนในช่วงสมัยรัฐบาลอานันท์ 1) ผู้ร่วมคณะล้วนแต่เป็นผู้มี

ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในสาขางานของกระทรวง และสายงานที่ได้
รับมอบหมายให้รับผิดชอบ จึงปรากฏผลงานออกมามาก อันเนื่อง จาก
การทำงานเป็นทีม ไม่มีผลประโยชน์ที่ต้องแสวงหา มีแต่ประโยชน์ของ
ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และที่สำคัญการบริหารราชการเป็นไปโดยไม่ต้องคำนึงถึง
“คะแนนเสียง” ในวันข้างหน้าเป็นตัวกำหนดสถานภาพการทำงานด้วยแล้ว
นายกรัฐมนตรีพร้อมคณะจึงเดินไปในแนวที่อยากเดินให้บรรลุจุดหมายได้

ที่สำคัญ 13 เดือนภายใต้การบริหารงานของ นายกษ อานันท์ฯ
บนดึกไทยคู่ฟ้า ก็เป็นฉากหนึ่ง และเป็นประสบการณ์อันคุ้มค่าอันหนึ่ง
ของพี่น้องคนไทยและเหล่าข้าราชการที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งในทำเนียบ
รัฐบาล และผู้ที่ได้มีโอกาสสัมผัสอย่างใกล้ชิดด้วย





**วิธีการปฏิบัติงานของ
ปลัดฯ อนันต์ อนันตกุล**



1. กล่าวนำ

ชีวิตราชการ 39 ปี ของปลัดฯ อนันต์ อนันตกุล ผู้ซึ่งผ่านงานภูมิภาคในสายงานปกครองมาอย่างโชกโชน ดำรงตำแหน่งปลัดมาครบ 3 ปลัด ตามสูตรของชาวมหาตไทย คือ ปลัดอำเภอ ปลัดจังหวัด และปลัดกระทรวง ซึ่งน้อยท่านนักจะผ่านวิถีราชการมาถึงเป้าหมายสุดท้ายจนได้เป็นข้าราชการประจำระดับ 11 เป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยถึง 2 รอบ และก่อนหน้านี้เป็นเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (นักบริหาร 11) อีก 4 ปีเศษด้วย

การเป็นนักบริหารระดับสูงที่ดูแลข้าราชการทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคจำนวนเป็นแสน จำต้องมีความพร้อมในทักษะหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านวิชาการ ด้านการบริหารการบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดอ่าน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำต้องมีการปลูกฝัง และได้รับการศึกษาอบรมเป็นพื้นฐานที่มั่นคงมาเป็นอย่างดี เกิดการหล่อหลอมและสั่งสมประสบการณ์ผืนกันเข้ามาอยู่ในตัวบุคคลที่รวมกันแล้วต้องมีความสามารถสูงยิ่ง โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในท่ามกลางกระแสประชาธิปไตยเช่นนี้ด้วย นำแปลกใจที่การสืบสานด้านประสบการณ์และมีพื้นฐานความเป็นปลัดอำเภอ ผู้ตรวจการเทศบาล จนมาเป็นนายอำเภอใน 3 อำเภอของจังหวัดนครราชสีมา เป็นปลัดจังหวัดชลบุรีเพียงจังหวัดเดียว เป็นรองผู้ว่าฯ ช่วงสั้น ๆ เพียงปีเดียว และเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดสองจังหวัด รวมแล้ว 4 ปี ไม่

เคยมีประวัติว่าเป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง หรือรองอธิบดีในกรม หรือกระทรวงเลย ทำไมจึงประสบความสำเร็จในการเป็น “นักบริหาร” มากกว่าผู้ที่เติบโตมาจากคนที่มีพื้นฐานการรับราชการในส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ด้วยซ้ำ หรือทำไมปลัดฯ อนันต์ มานั่งบริหารหน่วยราชการหัวใจของราชการไทย 2 หน่วยงานได้ และด้วยวิธีการปฏิบัติงานอย่างไรได้ เกร็ดการปฏิบัติงานของท่านจากมุมมองในช่วงครึ่งปีก่อนเกษียณอายุราชการนี้ คงจะสะท้อนให้เห็นภาพการทำงานด้านนโยบาย การปฏิบัติงานประจำวัน บุคลิกภาพการบริหาร และสัมผัสกับมิติการทำงานสไตล์มหาดไทยยุคใหม่ของท่านได้ตามสมควร



2. การปฏิบัติงานด้านนโยบาย

2.1 การมอบหมายงาน

งานของกระทรวงมหาดไทยกว้างใหญ่ไพศาล ขณะนี้มีรองปลัดกระทรวงถึง 6 ท่าน แบ่งสายงานเป็น 6 สาย โดยปลัดกระทรวงแบ่งมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับรองปลัดฯ เป็นฝ่ายๆ แทนทั้งหมด ในสายงานปกครอง มั่นคง บริหาร พัฒนา นโยบายและแผน และกิจการพิเศษที่ดูแลภาคใต้ตอนล่าง จะเห็นได้ว่าไม่ว่าคณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีจะตั้งกรรมการใดขึ้นมา และโดยเฉพะงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่

เกี่ยวข้องกับประชาชน จะต้องมีการปลัดกระทรวงมหาดไทยร่วมเป็นกรรมการด้วยเสมอ ทั้งยังไม่รวมถึงงานในแขนงอื่น จึงทำให้งานของปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีการกระจาย และมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนตามสายความรับผิดชอบที่แบ่งมอบกัน

ปลัดฯ อนันต์ กระจายและมอบอำนาจให้ รองปลัดฯ ทั้ง 6 ปฏิบัติราชการแทนโดยสมบูรณ์ ในขอบเขตความรับผิดชอบตามสาขาที่กำกับดูแล เว้นแต่เป็นงานสำคัญที่เป็นนโยบาย เรื่องที่ต้องเสนอรัฐมนตรี งานที่เสนอคณะรัฐมนตรี งานนโยบายสำคัญ เกี่ยวกับแผนพัฒนาระดับต่าง ๆ ของรัฐบาล และการแต่งตั้งเลื่อนระดับเท่านั้น แต่หากรองปลัดฯ เห็นว่าเป็นราชสำคัญ ก็มีการนำเรียนรายงานปลัดฯ โดยใกล้ชิด

ปลัดฯ อนันต์ จึงดูผลงานที่ต้องเชื่อมโยงกับรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรี งานสำคัญในคณะกรรมการต่าง ๆ ที่นายกรัฐมนตรีเป็นประธานเอง นำพนักงานในเชิงนโยบายนี้ทำให้เป็นผู้ประสานระหว่างฝ่ายการเมือง แล้วนำนโยบายหรือแนวทางของรัฐ มาถ่ายทอดให้เป็นหนทางปฏิบัติ โดยอาจมอบหมายผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อสนองความต้องการของรัฐบาล/รัฐมนตรีได้อย่างตรงเป้า

2.2 การประชุม

ใน 10 ช่วงของเวลาราชการตั้งแต่ จันทร์-ศุกร์ ทั้งภาคเช้าและภาคบ่ายจะปรากฏมีวาระการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ อยู่ เต็มไปหมด คณะกรรมการเหล่านี้เป็นกรรมการที่ปลัดฯ อนันต์ เป็นประธานที่ประชุมหรือเป็นกรรมการ ทั้งในและนอกกระทรวง ทั้งที่เป็นกรรมการที่กำหนดล่วงหน้าไว้เป็นการเฉพาะ เช่น ภาคบ่ายของวันจันทร์ที่ 1 กับ 3 ของเดือน พุธภาคบ่ายของสัปดาห์ที่ 2 หรือภาคเช้าของวันพฤหัสบดีที่ 3 การประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ ที่แต่งตั้งในนามชื่อของ นายอนันต์ อนันตกุล

เอง นอกจากนั้นในฐานะที่เป็นปลัดกระทรวง ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอีกเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการร่างกฎหมายของกฤษฎีกา กรรมการ ก.พ. กรรมการธิการ ของ ส.ส. และ ส.ว. ตลอดจนกรรมการมูลนิธิ หรือขององค์การพัฒนาเอกชน/การกุศล ซึ่งมีหนังสือเชิญไปร่วมประชุมเป็นระยะมิได้ขาด

จากภาระงานนโยบาย หรือเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับงานของมหาดไทยเหล่านี้แล้ว ยังมีงานประชุมที่รัฐมนตรีว่าการหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการเป็นประธาน รองประธานหรือกรรมการสุดแท้แต่ มีหลายกรรมการเช่นกันที่มอบหมายให้ปลัดกระทรวงเข้าประชุมแทน ดังนั้นจะพบได้ว่าวาระนัดหมายใน 10 ช่วงเวลาของสัปดาห์ จะพบงานการประชุมอยู่เป็นส่วนใหญ่ แต่โดยที่ ปลัดฯ อนันต์ ได้วางระบบการมอบหมายงานไว้ดีแล้ว หลายกิจกรรม/ภารกิจเช่นนี้จะมอบผ่านไปยังรองปลัดฯ ตามสายงานนั้น ๆ อีกต่อหนึ่ง เพื่อกำกับดูแลโดยตรง หากเป็นงานที่เชิญในฐานะบุคคล ก็แบ่งมอบให้ผู้ช่วยปลัดฯ รับไปตามความเหมาะสม



คราใดที่ปลัดฯ อนันต์ เป็นประธานการประชุม ท่านจะมีวิธีดำเนินการประชุมที่กระชับ ตรงประเด็น ไม่เยิ่นเย้อ ผู้นำเสนอจะต้องเตรียมตัวทำความเข้าใจกับเอกสารที่ปรากฏให้ชัดเจน เพราะมิใช่จะเสนอ

โดยอ่านเอกสารที่เจ้าหน้าที่เตรียมให้เท่านั้น จะต้องสรุปประเด็นสั้น ๆ เพียง 1 ประโยค 3 ประโยคให้ได้ด้วย และหากประเด็นยังไม่มีข้อยุติก็จะมีทางออกโดยตั้งอนุกรรมการ/คณะทำงาน ศึกษาโดยเร็ว โดยมีกำหนดระยะเวลาให้ทำงานด้วย

ปลัดอนันต์ฯ ใช้เวลาไม่มากในการทำความเข้าใจกับเอกสารหนา ๆ ที่ส่งมาให้ แม้จะมีแนวทางสำหรับการดำเนินการประชุมแล้ว แต่สำหรับผู้มีประสบการณ์บนโต๊ะประชุม การมีประเด็นเปรียบเทียบหรือแย้งกลับ ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมที่มีส่วนรับผิดชอบในเรื่องนั้นต้องเตรียมตัวที่แจ่มเสริมด้วย โดยจะเผื่อเวลาได้แม้แต่นาที เพราะอาจถูกวกเข้ามาถึงหัวเมื่อไรไม่รู้

ปลัดฯ เน้นเสมอให้การประชุม focus ให้ถูกที่ อย่าใส่ใจแค่เพียงการอำนวยความสะดวกประชุมเท่านั้น ให้เน้นการนำเนื้อหาไปปฏิบัติ คืออยากให้นำสิ่งที่ได้จากที่ประชุมไปปฏิบัติเลย ไม่เข้มงวดเรื่องรายงานตัวอย่างของราชการหลายหน่วย เช่น ประชุม อ.ก.พ. กระทรวง มีข้าราชการถูกไล่ออก มีมติไปแล้ว แต่ไปเก็บไว้ไม่ดำเนินการต่อ มาช้าที่กรมที่กระทรวง 6 เดือนหลังมีมติไปแล้ว ถึงจะได้ออกเป็นต้น

สำหรับการประชุมกับรัฐมนตรี เช่นประชุมกระทรวง หากวาระใดมีข้อสรุปที่ยังไม่ชัดเจน ปลัดฯ อนันต์ ในฐานะของหัวหน้าฝ่ายข้าราชการประจำ จะมีทางออกเสนอให้ที่ประชุมเสมอ และรัฐมนตรีก็จะเห็นชอบตามแนวนั้น แม้ว่าบางเรื่องจะมีใช่เป็น “ข้อสรุปที่ยุติ” แต่ที่ประชุมจะมี “ทางออก” ที่รับได้ และให้ผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติในขั้นนี้ก่อน ส่วนปมใหญ่ ๆ ที่ยังแก้กันไม่ได้ค่อยหยิบเป็นเรื่อง ๆ มาว่ากันอีกทีในโอกาสอันควร

การประชุมในระดับสูง กับนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมักได้รับมอบหมายเรื่องใหญ่ ๆ ให้มาดำเนินการเสมอ



ปลัดฯ อนันต์ รับผิดชอบที่ประชุมหรือได้รับมอบเรื่องใดมา จะสั่งการทันทีหลังเลิกประชุม กับผู้อำนวยการกองหรือเจ้าหน้าที่ที่เป็นเจ้าของเรื่อง แล้วขอทราบผลเร็ว ซึ่งมีทั้งการจัดประชุมคณะกรรมการ การมอบหมายให้รองปลัดฯ ทำต่อ สำหรับบางเรื่องที่ต้องมีการลงนามในหนังสือถึงใครเพื่อสิ่งใด โดยมีได้มีความซับซ้อนในเนื้อหาหรือข้อมูลแล้ว จะขอเซ็นหลังเลิกประชุมหรือเข้าตรูวันรุ่งขึ้น พร้อมทั้งกำชับให้ส่งถึงมือโดยเร็วในภาคเช้าวันนั้นด้วย

ตั้งแต่เดือน มีนาคม 2536 เป็นต้นมา กระทรวงมหาดไทยเปิดมิติใหม่ของการบริหารราชการโดยท่านรัฐมนตรี และปลัดฯ อนันต์ เห็นควรเปิดเวทีการประชุมขึ้นมาอีกช่วงหนึ่ง คือเวลา 07.30 น. ของทุกวันอังคาร เป็นการฟังบรรยายสรุปข้อราชการที่อยู่ในความสนใจ และเป็นเรื่องนโยบายที่จะนำเสนอรัฐมนตรี เรียกว่า Morning Briefing เรื่องประเด็นปัญหาของการดำเนินงานสำคัญ ๆ ของแต่ละหน่วย ตลอดจนจรับทราบข่าวความเคลื่อนไหวสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ

การสั่งให้มีการประชุมเพื่อรับนโยบาย หรือเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างรีบด่วน โดยการเชิญประชุมทางโทรศัพท์/โทรสาร อาจเกิดขึ้นได้โดยทันที ในเวลาไม่ถึง 24 ชั่วโมง เช่น ปัญหาราคาข้าวในแถบจังหวัดภาคกลางตกต่ำ จำเป็นต้องประชุมผู้ว่าฯ เกษตรฯ และพาณิชย์จังหวัดใน 9 จังหวัดภาคกลางเป็นการด่วน ปลัดฯ อนันต์ ซึ่งอยู่ใน

ระหว่างงานเลี้ยงรับรองบนเรือ ก็สั่งการตอน 4 ทุ่ม ให้จัดประชุมด่วนในเวลา 5 โมงเช้า วันรุ่งขึ้น ซึ่งการประชุมสามารถดำเนินไปได้โดยพร้อมเพรียง ทั้งผู้เข้าร่วมประชุม และเอกสารประกอบการประชุม

การประชุมด่วน ๆ เช่นนี้ เกิดแบบกระทันหันก็เคยปรากฏ และก็สามารรถดำเนินไปได้โดยเรียบร้อย อาทิปัญหาทางด่วนชั้นที่สอง ซึ่งต้องมีการประชุมคณะกรรมการทางพิเศษ หรือคณะทำงานเป็นการด่วน ก็เคยมีการสั่งการก่อน 10 ชั่วโมงไม่กี่นาที ให้เรียกประชุมบอร์ด ในเวลา 14.00 น. ใครมาได้ ...มาไม่ได้ ให้รายงานให้ทราบด้วย เป็นต้น ซึ่งดูจะไม่แปลกอีกเช่นกันที่มีการโทรศัพท์ทางไกลจากจังหวัดอุดรธานีเวลาบ่าย 2 โมงให้เรียกประชุมฯ ในเวลา 3 ทุ่ม หลังจากท่านเดินทางกลับถึงสนามบินเวลา 2 ทุ่ม

งานประชุม สะท้อนสไตล์การทำงานของปลัดฯ อนันต์ ที่จับไวตรงประเด็นและเข้าเรื่อง ไม่มีการเยิ่นเย้อ มีการตั้งประเด็น และให้ข้อยุติในแต่ละประเด็นได้ชัดเจน

2.8 การบรรยายถ่ายทอดความรู้

ปลัดฯ อนันต์ ริเริ่มตั้ง สถาบันดำรงราชานุภาพ ให้เป็นสถาบันฝึกอบรมข้าราชการมหาดไทย และตลอดวิธีการทำงานตั้งแต่อยู่ศอ. บต. หรือที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปลัดฯ อนันต์ เน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากร ด้วยการจัดอบรมสัมมนา การเปิดหลักสูตรฝึกอบรมและบรรยายพิเศษ กรอบวิชาที่กำหนดให้พูด ส่วนใหญ่อยู่ในเรื่องการบริหาร การจัดการ การวางแผนพัฒนา การประชาสัมพันธ์ และทุกแขนงในงานของมหาดไทย

การบรรยายของปลัดฯ อนันต์ ในแต่ละครั้ง สามารถบันทึกเทปแล้วถอดความออกมาเป็นหนังสือได้ และเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจ มิ

เฉพาะในแวดวงมหาตไทยเท่านั้น ในแต่ละสัปดาห์กิจกรรมดังกล่าว ปรากฏในวารสารงานอยู่เสมอ โดยการเตรียมข้อมูลให้บรรยายนั้น ท่านมี กระดาษเพียงแผ่นเดียว แล้วมี highlights หัวเรื่องให้ สามารถออกไป พูดได้อย่างสมบูรณ์ โดยมีต้องมีการเตรียมตัวมากนัก

การพูดโดยผ่านการบรรยาย การมอบนโยบายในโอกาสที่ เปิดการอบรมที่หลากหลายนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ บุคลิกภาพแนวคิดของคนมหาตไทย ให้มี ทิศทางร่วมสมัย (contemporary) เดินไปกับหน่วยงานด้านนโยบายได้ มีความคิดในเชิงสากล (internationalization) ตลอดจนสอดแทรกวิธีการ ทำงาน การเปรียบเทียบให้เห็นจริง ไว้ในการบรรยายแทบทุกครั้ง

มีเฉพาะในแวดวงของกระทรวงเท่านั้น งานมหาตไทยต้อง ประสานสัมพันธ์ทั้งเชิงแผนและโครงการกับหน่วยงานนโยบายต่าง ๆ และ ที่ขาดไม่ได้ในยุคสมัยนี้คือ ภาคธุรกิจและองค์กรพัฒนาเอกชน นอกจาก ปลัดฯ อนันต์ จะมีความมักคุ่นกับนักบริหารระดับสูงทั้งภาครัฐและเอกชน แล้ว จึงมักได้รับเชิญให้ไปร่วมอภิปรายหรือเป็นองค์ปาฐกด้วยเสมอ ทั้ง ในฐานะปลัดกระทรวงมหาตไทยที่ต้องทำงานด้านพัฒนาชนบทและกระจาย ความเจริญไปสู่ภูมิภาคร่วมกับอีก 5 กระทรวงหลัก การปรับระบบงบประมาณตลอดจนเงินประจำงวดเพื่อให้เกิดความคล่องตัว เรื่องแผน พัฒนาความมั่นคงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เรื่อง กรอ ภูมิภาค หัวข้อ เหล่านี้ ปลัดฯ อนันต์ ได้รับเชิญให้ไปพูดร่วมกับรัฐมนตรีที่รับผิดชอบ หรือพูดท่ามกลางการประชุมสัมมนาในระดับชาติด้วยแทบทุกครั้ง ระยะเวลา ภาคเอกชนมีความเข้าใจกลวิธีการทำงานของมหาตไทยที่เป็นระบบเปิดมากขึ้น และต้องการทำงานร่วมกับรัฐใกล้ชิดขึ้น จึงเชิญไปพูดในแวดวงหอการค้า และนักธุรกิจระดับสูง เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบายกระจายความเจริญ

ไปสู่ภูมิภาค ตลอดจนการวิสาสะแลกเปลี่ยนทัศนะซึ่งกันและกัน

วิธีการทำงานและการได้รับเกียรติให้ไปพูด ไปบรรยายตาม ที่ต่าง ๆ ทั้งในกระทรวง ที่ทำเนียบรัฐบาล ในแวดวงสมาคมด้านธุรกิจ มีคุณค่ามหาศาล มิเพียงแต่ได้รับคำชมเฉพาะปลัดฯ อนันต์ เท่านั้น แต่ไปแสดงภาพลักษณ์ของกระทรวงมหาดไทย ใน พ.ศ. นี้ ให้ผู้คนได้ ประจักษ์ว่า คิดกันอย่างไร ทำงานกันอย่างไร และจะทำอะไรต่อไป มิได้ เป็นอย่างที่บางคนเข้าใจว่ามหาดไทยยังเป็นคนหัวเก่า ๆ ที่ยังต้องเป็นหนึ่ง ที่ต้องนำคนอื่นโดยไม่ทำงานร่วมกับคนอื่น จึงเป็นที่มาของคำว่า **“ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ”** รูปธรรมที่ปรากฏในเรื่องโครงการพัฒนาจังหวัด มีผู้แทนภาคเอกชน มีตัวแทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ เข้าไปร่วมด้วย เป็นต้น

ความเป็นนักการถ่ายถอดเชิงเปรียบเทียบ ความชัดเจนในการนำเสนอ ตลอดจนสารัตถะที่บรรยาย/อภิปรายของปลัดฯ อนันต์ในเวที ใหญ่และเล็ก จึงเป็น **“ครู”** ที่มี **“ลูกศิษย์”** มากมาย และผู้รับฟังก็จะ ถ่ายทอดขยายต่อไปเรื่อย ๆ โดยเฉพาะแนวคิดการบริหารและมิตินการทำงาน มหาดไทยร่วมสมัย เป็นคัมภีร์ที่คนมหาดไทยนำไปใช้ประโยชน์โดยทั่วถึง

2.4 งานนโยบายพิเศษ

2.4.1 การไปราชการต่างจังหวัด

ปลัดฯ อนันต์ ปฏิบัติหน้าที่มิเพียงในแวดวงมหาดไทย เท่านั้น แต่ในฐานะที่ดูแลผู้ว่าราชการจังหวัด และงานในภูมิภาค คราใด ที่นายกรัฐมนตรีจะเดินทางไปราชการต่างจังหวัด มักระบุให้เรียนเชิญปลัด กระทรวงมหาดไทยร่วมคณะไปด้วยแทบทุกครั้ง ไม่ว่าจะในยุคสมัยนายกรัฐมนตรีใด จะเป็นนายกฯ จากการเลือกตั้ง หรือนายกฯ จากคนกลาง

เพราะปลัดกระทรวงมหาดไทยสามารถประสานการแก้ไขปัญหาได้ทันที สามารถสนองนโยบายได้รวดเร็ว การเดินทางไปแต่ละครั้งมีทั้งที่มีนัดหมายล่วงหน้าเพียงไม่กี่วัน และบางครั้งภายในไม่ถึง 18 ชั่วโมง หรือหากมีปัญหาวิกฤติที่มหาดไทยต้องเข้ารับมือในโอกาสแรก ไม่ว่าจะในวันหยุดหรือวันธรรมดา อาจต้องเดินทางใน 6 ชั่วโมงก็เป็นเรื่องปกติ



การเดินทางไปตรวจเยี่ยม สดับรับทราบปัญหาของราษฎรในทุกภาคของคนมหาดไทยมีอยู่ประจำ วารงานต่างจังหวัดของรัฐมนตรี รัฐมนตรีช่วย จึงมีอยู่แทบทุกสัปดาห์ด้วยเช่นกัน ปลัดฯ อนันต์ จะต้องเดินทางร่วมคณะด้วย แต่หากติดภารกิจสำคัญอื่น จะมอบหมายรองปลัดฯ ในสายงาน และที่ดูแลเรื่องนั้น ๆ ไปแทน เกร็ดที่ได้จากการรับฟังสารพันปัญหา ถูกนำมาเป็นหัวข้อหนึ่งในวงกาแฟในสัปดาห์ต่อมา และหากมีปัญหาให้เร่งรัดแก้ไขเรื่องอะไร จะตามติดตามเร่งรัดเสมอในทุกรูปแบบ

วารงานของปลัดฯ อนันต์ ในวันหยุด จะมีว่างก็ต่อเมื่อปลอดจากกำหนดการเดินทางไปหัวเมืองร่วมกับนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีฯ มหาดไทย

2.4.8 การแก้ไขปัญหา/เจรจากับกลุ่มชน

ในยุครัฐบาลประชาธิปไตย ที่มาจากการเลือกตั้ง กระแสการชุมนุมเรียกร้องหรือประท้วงของกลุ่มชนทั้งในเมืองหลวง และที่

เดินทางมาจากต่างจังหวัดมีอยู่แทบทุกสัปดาห์ ไม่ว่าจะเป็นฝูงชนกลุ่มเล็กใหญ่ ความเคลื่อนไหวของกลุ่มเกษตร กลุ่มแรงงาน กลุ่มอาชีพในเมืองที่รวมตัวประท้วงกัน ณ ที่ใด ปลัดฯ อนันต์ มักได้รับทราบรายงานก่อน และได้กำชับปฏิบัติตามลำดับชั้น ให้เข้ามาแก้ปัญหาเสียแต่เบื้องต้นตามอำนาจหน้าที่ หากเหตุลามลุกขึ้นมาถึงทำเนียบรัฐบาล และมีแนวโน้มขยายวงกว้างออกไป จำเป็นต้องเชิญหน่วยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาตกลงกับชาวบ้าน ปลัดฯ อนันต์ ต้องเข้าไปใกล้ชิดเจรจาทหาหนทางประนีประนอม รอมชอมให้เป็นที่ยุติ เช่น เหตุการณ์ใหญ่ ๆ อย่างชาวบ้านบริเวณเขื่อนปากมูลเดือดร้อน การรวมตัวของผู้ใช้แรงงานเมื่อถูกผลงาน การชุมนุมของกลุ่มชาวนาครั้งใหญ่ เป็นอาทิ บางครั้งต้องเจรจากันหลายรอบ รอบละหลายยก ทั้งกลางวันยันดึกต่อในวันหยุด การณ์เช่นนี้ด้วยฐานะหน้าที่และเป็นผู้มีประสบการณ์ในการแก้ไขวิกฤติของชาติ ปลัดกระทรวงมหาดไทย อยู่ในเหตุการณ์ร่วมวางแผนคลี่คลายสถานการณ์ด้วยเสมอ ทั้งที่ปรากฏเป็นข่าวหรือไม่ก็ตาม

งานเหล่านี้แม้บางกรณีมิได้อยู่ในความดูแลของมหาดไทยโดยตรง แต่เป็นปัญหาของชาวบ้านในพื้นที่หรือทางทำเนียบฯ เชิญให้ไปร่วม ปลัดฯ อนันต์ จะประสานการแก้ปัญหาในขั้นต้นให้ แล้วให้เชิญหน่วยรับผิดชอบแต่หากเรื่องใดอยู่ในขอบเขตของเจ้าหน้าที่ ก็จะปล่อยให้เป็นเรื่องที่เขาต้องแก้ไขเพราะแรกกันเสียก่อน

3. การปฏิบัติงานประจำวัน

ปลัดฯ อนันต์ มีสไตล์การทำงานที่ต่างจากผู้บริหารหลาย ๆ คน ความรวดเร็วและการเคลื่อนไหวเร็ว เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความปราดเปรี้ยวฉับไวในลักษณะอื่น ๆ อีกหลายสิบอย่าง ที่เกี่ยวพันในชีวิต

การทำงาน การทำงานแต่ละวันจึงข้องเกี่ยวอยู่กับภารกิจในช่วงเช้าตรู่ สภากาแฟ การประชุมเช้า-บ่าย การนัดหมายงานข้างนอก-ในกระทรวง

เวลาทำงานได้เริ่มแต่เช้ามืด เดิมจะเดินทางถึงกระทรวงประมาณ 06.40 น. และยิ่ง 6 เดือนก่อนวันเกษียณ เวลาจึงเขียบขึ้นมาเข้าชั้น เป็น 06.20 น. ทั้งนี้ที่มาถึงประตูห้องทำงาน จะพบแขกมารอพบแทบทุกวัน แขกที่มา มีทั้งข้าราชการระดับสูง ผู้อำนวยการกองमारอชี้แจง บุคคลรู้จัก มักคุ้นจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งราชการและเอกชน ข้าราชการต่างจังหวัด หรือแม้กระทั่งลูกน้องเก่าแก่ รวมทั้งลูกบ้านเมื่อครั้งยังเป็นนายอำเภอ ฯลฯ

แขกบางท่านนัดไว้เช้าตรู่ มีการนัดหมายลงเป็นวาระไว้ก็จะเชิญให้เข้าพบก่อน แขกที่พบแต่ละรายใช้เวลาไม่นาน เพราะถ้านานท่านอื่น จะไม่มีโอกาสได้พบ และเพียงรู้วัตถุประสงค์สั้น ๆ ก็เข้าใจแล้ว หาก เป็น แขก ภายในจริง ๆ ท่านจะใช้เวลาสนทนาสั้น ๆ นั้น เช่น หนังสือไปด้วยพร้อม ๆ กัน คือ อ่านรู้เรื่อง สนทนาได้เรื่อง และเซ็นหนังสือรวดเร็ว เพื่อจะได้ แจกจ่ายคืนไปตามขั้นตอนผู้ปฏิบัติให้ดำเนินการต่อไปในเช้าวันนั้น

สำหรับแขกจรที่มานั่งรอ มีทั้งได้พบทันทีและต้องรอเวลาว่าง บางรายจำเป็นต้องขอให้เขียนจดหมายเล็ก ๆ ทิ้งไว้ เพื่อเป็นสื่อได้ดีกว่า การพบโดยตรง โดยเฉพาะแขกที่มาร้องทุกข์ร้องเรียนในปัญหาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือการอำนวยความสะดวก ห้องปลัดกระทรวงมหาดไทย จึงเป็นสถานที่รับเรื่องร้องเรียนจากผู้คนหลากหลายชีวิต ทั้งที่รู้จักเป็นการส่วนตัว และที่ไม่รู้จักมาก่อน



วันที่มีแขกมารอพบไม่มาก ปลัดฯ อนันต์จะใช้เวลาอ่านหนังสือพิมพ์ อ่านเอกสาร และเซ็นหนังสือโดยรวดเร็วในเวลาอันสั้น ด้วยการอ่านเร็ว คิดเร็ว ตั้งเร็วและเซ็นเร็วนี้แหละ คนรอบข้างและผู้ร่วมงานจึงต้องเร็วตาม และ คิดอ่านเตรียมการต่าง ๆ ไว้วงหน้าเสมอ

ข้อนำแปลกที่ ปลัดฯ อนันต์ มีวิธีการไม่เหมือนนักบริหารอื่น คือ ไม่นิยมให้เสนองานเอกสารใน “สมุดเสนอเซ็น” หรือ “แฟ้ม” แต่ให้นำไปวางเรียงบนโต๊ะเป็นเรื่องๆ ให้เป็นระเบียบ อะไรด่วนมาก อะไรเรื่องเพื่อทราบ อะไรเป็นกลุ่มรายงาน การตัดสินใจต่างๆ หรือจดหมายส่วนตัว ตั้งนั้นบนโต๊ะและในห้อยจึงไม่มีสมุดเสนอเซ็นวางเรียงซ้อนกันให้หนักและดูอ่อนใจ

การเซ็นเอกสารทำได้ทั้งวัน มิเฉพาะในห้องทำงานเวลาเข้าตู่เท่านั้น ทุกอิริยาบถในห้องประชุม ห้องบรรยาย หรือนั่งรอแขกในห้องนอกกระทรวง สามารถนำเสนอให้ลงนามได้ตลอดเวลา เพื่อความรวดเร็วฉับไว และมีให้ค้ำคา แต่เรื่องนั้นต้องเป็นเรื่องที่เสนอด่วนไปยังรัฐมนตรี ข้าราชการเร่งด่วนหรือต้องการคำวินิจฉัยให้ปฏิบัติต่อไปได้

เวลาในช่วงเช้าทุกวันเป็นเวลาที่มีค่าสำหรับนักบริหารมหาดไทยได้แก่ระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป เพราะช่วง 07.15 น. - 08.30 น. จะมีการพบปะสนทนาทานกาแฟในห้องประชุมเล็กร่วมกัน ปลัดฯ อนันต์ ริเริ่ม “สภากาแฟ” เพื่อการพบปะในเช้าของทุกวัน ให้รองปลัดฯ ผู้ตรวจราชการกระทรวง ผู้ช่วยปลัดฯ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่ายบางฝ่าย รวมทั้งอธิบดีกรมต่าง ๆ ที่ว่าง ได้แวะเวียนนั่งสนทนาการงาน และบางวันท่านรัฐมนตรี รัฐมนตรีช่วยก็จะมาร่วมด้วย สภากาแฟตอนเช้าจึงเป็นการทานกาแฟที่มีสาระ ปลัดฯอนันต์จะเริ่มปรารภถึงวิธีคิดวิธีทำงานเป็นเกร็ดสารพันตัวอย่าง หยิบยกเหตุการณ์เรื่องราวประจำวัน เรื่องที่รัฐมนตรีสั่งการติดตามเรื่องที่เคยมอบหมายให้กองใดทำซักไซ้ไล่เรียงถึงงานค้าง หรือมี

งานนโยบายที่ได้รับจากการประชุมหรือไปพบปะกับผู้คนในวงการต่างๆ ก็จะหยิบมาเล่าให้เพื่อนร่วมสภากาแฟได้ฟัง เพื่อนำกลับไปคิดปฏิบัติ มีหลายต่อหลายอย่างที่มีการสั่งการให้ทำในเช้าวันนั้น มีงานที่ถูกเร่ง กำชับให้กองใดกองหนึ่งทำ แล้วขอทราบผลเร็ว สภากาแฟของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยใน 4 วันต่อสัปดาห์ จึงเป็น ศูนย์การสั่งการและการหารือราชการของกระทรวง มากกว่าการสั่งจากห้องทำงาน หรือมากกว่าในห้องประชุมที่มีการจัดวาระไว้โดยเฉพาะ ทั้งมีความรวดเร็วกว่าการประชุมทางการ เพราะไม่จำเป็นต้องมีวาระ ทั้งยังมีการประชุมแทบทุกวัน

การแลกเปลี่ยนทัศนะ การเพิ่มพูนความรู้จากผู้เข้าร่วมทาน กาแฟตอนเช้าผนึกรวมให้เรียกว่าเป็น “การบริหารราชการแนวใหม่” คือ มีการพบปะกันก่อนเวลาที่จะเริ่มเวลาราชการ ยิ่งวันใดมีอธิบดีหลายกรม รัฐมนตรีมีเวลาว่างเข้ามาร่วมด้วย วันนั้นจะเป็นการบริหารราชการที่เบ็ดเสร็จ เหมือนกับ Working Breakfast ของนักธุรกิจที่เดียว นับเป็น “ศูนย์ปฏิบัติการประจำวัน” ที่ฉับพลัน ฉับไว ทันใจ ทันสมัยและทันการณ์



ออกจากห้องประชุมเล็กที่คนกระทรวงเรียกกันว่าห้องโออาร์ หรือห้องปฏิบัติการแล้ว ปลัดฯ อนันต์จะเริ่มภารกิจตามวาระงานที่นัดไว้ อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งย่อมจะมีแขกมาแวะเวียนขอเข้าพบ หรือรออยู่อีกเช่นในช่วงเช้าตรู่

วาระงานของปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นวาระงานที่มีการนัดหมายมากที่สุดคนหนึ่งในระบบราชการไทย งานประชุมดังที่ได้กล่าวแล้ว ปลัดฯ อนันต์ จะพิจารณามอบหมาย รองปลัดฯ ตามสายงานรับไป เว้นแต่เป็นงานประชุมที่ต้องรับนโยบายระดับสูง ทั้ง ๆ ที่มอบหมายงานไปแล้ว แต่ในช่วงเวลา (period) หนึ่ง ๆ ของภาคเช้าหรือบ่าย บ่อยครั้งมากที่มีการประชุมตรงกัน และก็มีอยู่ไม่น้อยเหมือนกันที่ใกล้วันประชุมแล้ว มีงานเร่งด่วนที่จำต้องเข้าประชุมอีกงานหนึ่ง เพราะมีสถานการณ์พิเศษเป็นงานด่วนแทรกเข้ามา ดังนั้นการบริหารภารกิจของปลัดฯ มหาดไทย จึงต้อง “บริหารเวลา” และ “บริหารการจัดลำดับความสำคัญ” (set priority) ทุกวัน บางครั้งต้องจัดทุก 2 ชั่วโมงด้วยซ้ำเนื่องจากตัวแปรข้างนอกที่เข้ามากำหนดบทบาท/ภารกิจที่วางไว้ เราไม่สามารถกำหนดได้ เพราะเรื่องราวที่เสนอหรือการติดต่อเข้ามา ไม่ได้มาพร้อมกัน

การเปลี่ยนแปลงนัดหมาย หรือวาระต่าง ๆ จึงต้องเกิดขึ้นอย่างฉับพลันแล้วถูกแทนที่โดยงานใหม่ที่มีความสำคัญและเร่งด่วนมากกว่า เวลาของปลัดฯ อนันต์ หลังกาแฟแล้ว จึงเดินไปตามวาระนัดหมายที่ฝ่ายเลขานุการนัดไว้ แล้วพิมพ์เป็นรายวันใส่กรอบตั้งโต๊ะให้ดูได้สะดวก

เสียงกริ่งโทรศัพท์ดังเข้ามาที่ห้องทำงานไม่ขาดสาย ทั้งโทรศัพท์ตั้งโต๊ะและมือถือ กล่าวได้ว่าหมายเลขมือถือเครื่องนี้เป็นเครื่องที่

มีการโทรเข้ามามากที่สุด

การประชุมในภาคเช้าเริ่มด้วยเวลา 09.00 หรือ 09.30 แต่เวลาที่เป็นช่วงว่างให้ปลัดฯ อนันต์ อ่านหนังสือหรือเอกสารเป็นส่วน ตัวแทบไม่มี เจ้าหน้าที่ที่จะมารอชี้แจงก่อนเข้าประชุม จึงต้องแสวงหา จังหวะเวลาเข้าถึงตัวท่านเพื่อนำเสนอประเด็นสั้น ๆ ก่อนการประชุมให้ทราบพอสังเขป หากพลาดโอกาสจากห้องกาแฟตอนเช้า

เอกสารเข้า เอกสารออกจะไหลเข้า-ออกทุกนาทีที่มีเวลาว่าง

ข่าวสาร โน้ตข้อความ หรือโทรศัพท์ที่ติดต่อเข้ามากระหน่ำง่าก่นไม่อยู่ ฝ่ายเลขานุการต้องรับนำเรียนในโอกาสแรก โดยมีปัสอัยให้ซักซ้า เพราะความซ้ากทำให้โอกาสของผู้ติดต่อเข้ามาเสียไป ทั้งนี้เพราะข้อมูลข่าวสารของคนเป็นหน้าห้องกับผู้บริหารในห้องแตกต่ากกัน หลกษอัยก่ดเค็ลลิมใจแทนก่นไม่ได

เข้าประชุมแล้ว ใช้ว่าสมองจะหยุดสั่งงาน สมุดบันทึกที่เตรียมไว้ให้จะใช้เป็นประโยชน์ในการบันทึกเล็ก ๆ เป็นประเด็น และนี่ก็ถึงเรื่องราวที่มีคนร้องเรียนเกี่ยวข้องกับกรมใด หรือใครติดต่ออะไรมา จะสานต่อไปยังใคร จะบันทึกเล็กผ่านไปยังบุคคลนั้นๆ ที่นั่งอยู่ตรงกันข้าม



โทรศัพท์จากบุคคลสำคัญเข้ามา เลขานุการจะให้ต่อเข้าโทรศัพท์มือถือ เพื่อนำไปให้ท่านพูดในห้องประชุมได้ ทั้งนี้ต้องดูความเร่ง

ด่วน กาละเทศะ ความเหมาะสมของวงประชุมนั้นด้วย

ความเคลื่อนไหวเร็ว คิดเร็ว ทำเร็ว ของปลัดฯ อนันต์ ดังที่ได้กล่าวแล้ว ผู้ติดตามใกล้ชิดจะเพลอเพลไม่ได้ เพราะออกจากห้องประชุมแล้วอาจจะผละรีบไปพบรัฐมนตรี หรือไปธุระที่นัดไว้อีกแห่งโดยพลัน

อาหารกลางวัน มักได้มีโอกาสพบปะกับบุคคล หรือเพื่อนฝูงที่นัดไว้ล่วงหน้า อาจารย์มหาวิทยาลัย หรือแขกระดับผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชนเชิญไปร่วมทานอาหารด้วยเสมอ บางครั้งก็เป็นอาหารจานเด็ดรอบ ๆ กระจ่าง แล้วเชิญ รองปลัดฯ ผู้ช่วยปลัดฯ มาร่วมงานด้วย

ภาคบ่ายมีหลายกรณี ส่วนใหญ่จะมีประชุมนอกกระทรวง เช่น ที่ทำเนียบรัฐบาล สำนักงานคณะกรรมการทฤษฎีกา สำนักงาน ก.พ. หรือหากในกระทรวงก็จะเข้ามาประชุมตรงเวลาเสมอ แม้มีนัดกลางวันข้างนอก

ระหว่างที่นั่งบนรถ และระหว่างนั่งรถกลับบ้าน หนังสือพิมพ์ภาคเช้าจะถูกนำมาพลิกอ่านอีกครั้ง พร้อมกับฉบับบ่ายที่เพิ่งออก แม้โอกาสที่อ่านจะทำได้ไม่ละเอียดนัก แต่ก็รู้เหตุการณ์ เห็นภาพของข่าวสารวันนั้น ๆ ได้

โทรศัพท์มือถือเปิดอยู่ตลอดเวลา เพราะต้องการรับการสื่อสารจากบุคคลต่าง ๆ ที่สำคัญจากที่ทำงาน เพื่อขอให้ตัดสินใจเรื่องด่วน ๆ หรือรับรายงานเรื่องราวที่ผ่านเข้ามายังสำนักงานฯ

โทรสารเป็นสื่อสารที่ช่วยนำสารต่าง ๆ ไปยังบ้านท่าน เย็นค่ำที่ปลัดฯ ถึงบ้านข่าวสารจากศูนย์ปฏิบัติการมหาดไทยก็ดี จากจังหวัดต่าง ๆ รายงานเข้ามาก็ดี จะส่งไปยังบ้าน ข่าวสารสำคัญ ๆ จึงไหลเข้าไปรายงานให้ปลัดฯ อนันต์ทราบอยู่ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ยังไม่รวมถึงโทรศัพท์สายตรงที่มีไปถึง

การเปิดกว้าง และรู้จักมักคุ้นกับบุคคลในแวดวงต่าง ๆ ทั้งในภูมิภาคที่ได้คลุกคลีมาเป็นเวลานาน ตั้งแต่ปลัดอำเภอถึงผู้ว่าราชการ

จังหวัด การอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารทั้งที่ทำเนียบรัฐบาลและกระทรวงฯ จึงมีงานสังคมในภาคเย็น-ค่ำอยู่มาก การัดเชิญงานบวช งานมงคลสมรส งานศพ จึงมีเชิญสัปดาหฺ์หลายงาน เช่นเดียวกับงานเลี้ยงกับเพื่อนฝูง ซึ่งการได้พบปะวิสาสะจะสอดแทรกเรื่องการทำงาน ได้รับแนวคิดใหม่ๆ ทั้งข้อมูลจากภาคเอกชนที่ได้รับ ข่าวสารและเรื่องราวสารพัดอันเป็นเกร็ด ข้อมูลนำมาเล่าในสภากาแฟได้ในวันต่อมา

ดังนั้นเกือบ 24 ชั่วโมง จึงเป็นเรื่องของงานที่มีกระบวนการนำเข้าและผ่านออกมาเป็นการสั่งการออก การสั่งงานจึงมีตลอดเวลา ในการปฏิบัติงานประจำวัน ทั้งในรถยนต์ ที่บ้าน ในที่ทำงาน หรือนอก กระทรวง แม้ระหว่างเดินคุยไปเข้าห้องประชุม การสื่อสารสมัยใหม่ที่ถึงตัว ไม่ว่าจะอยู่จุดไหน ปลัดฯ อนันต์ ก็สั่งงานและทำงานได้

4. บุคลิกภาพการบริหาร

สมมุติฐานที่ตั้งปุจฉาไว้แต่เบื้องต้นว่าเหตุใดปลัดฯ อนันต์ ซึ่งเป็นปลัดอำเภอเมื่อ 39 ปีที่แล้ว และใช้ชีวิตในภูธร 24 ปี จึงมาเป็น ปลัดกระทรวงในขณะนี้ โดยมีทักษะประสบการณ์ บุคลิกภาพการบริหารฯลฯ ที่เพียบพร้อม ประหนึ่งว่าผ่านครรลองชีวิตราชการเฉพาะในแวดวงของส่วนกลางเท่านั้น

สมมุติฐานนี้ยากจะพิสูจน์ให้กระจ่าง แต่ส่วนใหญ่แล้วคงความเห็นว่าคุณมีความสามารถ ฉลาดปราดเปรื่อง ฉะฉาน มุขานะขยันขันแข็งมานานแล้ว ตั้งแต่เริ่มปลัดอำเภอเรื่อยมา สรุปได้ว่าเป็นบุคคลที่มี “ความอัจฉริยะสั่งสม” คือทยอยฝนความคมในการทำงานมาโดยลำดับ แล้วผลานมวลประสบการณ์ทั้งหลายทั้งปวงเข้ามาไว้เป็นหนึ่งเดียว

เป็นบุรุษผู้มีความพร้อมที่จะทำงานอะไรก็ได้ อย่างไรก็ได้ ที่ไหนก็ได้

ในบทบาทของปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยข้อเท็จจริงแล้ว ต้องดูแลช่วยเหลืองานของรัฐมนตรีกระทรวงอื่นด้วย ดังนั้นความเปิดกว้างและความกว้างขวางในการประสานงานกับทุกหน่วย โดยให้แต่ละหน่วยให้ความเชื่อถือจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ต้องมีบุคลิกภาพเชิงบริหารที่เหนือกว่าสามัญทั่วไป

ผู้ที่ได้สัมผัสจะพบความหลากหลายในการบริหารของปลัดฯ อยู่หลายอย่าง สิ่งสำคัญที่ต้องกล่าวในลำดับต้น คือ เป็นผู้มี “พลัง” ในการทำงานสูงยิ่ง มีพลังสมองเป็นเลิศ เรียกได้ว่าไฟแรง ใส่ใจกับงานที่มีผู้บังคับบัญชามอบหมาย ไม่ว่าจะมีนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีที่ไม่ว่าจะมีสไตล์การทำงานแบบใด ปลัดฯ อนันต์จะ serve ภารกิจและดูแลนโยบายที่มอบหมายให้มาได้เป็นอย่างดี



ผู้มีพลังในการทำงานเช่นนี้จึงสู้งานไม่ถอย เวลาทำงานไม่เฉอะบนสถานที่ทำงานเท่านั้น แต่จะรวมไปในเวลาพักผ่อนจนถึงวันหยุด ไม่มีโอกาสป่วย เพราะงานมหาดไทยเกี่ยวข้องกับภูมิภาคเสียเป็นส่วนใหญ่ ปัญหามือปราบแรงงาน ปัญหาการก่อความไม่สงบ ไฟไหม้โรงงานตุ๊กตาเคเดอร์ การประท้วงของชาวนาภาคกลาง ปัญหาน้ำท่วม ภัยแล้ง การเผาโรงเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ฯลฯ เหตุเกิดที่ไหน จะลุกลามบานปลาย

ออกไปอย่างไร มหาดไทยเป็นหน่วยงานแรกที่ต้องเข้าแก้ปัญหา

ดังนั้นปัญหาของจังหวัด ปัญหาของหน่วยงานใต้บังคับบัญชาของปลัดมหาดไทยซึ่งทยอยเรียงหน้ากันเข้ามาไม่ขาดสาย จะต้องอาศัยบุคคลที่มีพลังการทำงาน และพลังสมองที่เฉียบคมในการแก้ปัญหา จึงไม่แปลกเลยที่เมื่อลงเครื่องบินจากการไปราชการภาคอีสานกับนายกรัฐมนตรี ในเวลา 2 ทุ่ม จึงต่อด้วยการประชุมคณะกรรมการการทางพิเศษแห่งประเทศไทยเวลา 3 ทุ่ม จนถึงตีหนึ่ง แล้วให้เวลาเจ้าหน้าที่ 5 ชั่วโมงเพื่อประมวลนำเรียนรัฐมนตรี และเสนอนายกรัฐมนตรี โดยขอลงนามที่สนาม ฮ. ในเวลา 7 โมงเช้า ก่อนจะเดินทางโดยเฮลิคอปเตอร์ไปราชการต่างจังหวัดกับนายกรัฐมนตรีในเวลา 8 โมงเช้า แล้วเย็นกลับมาแถลงข่าวให้สื่อมวลชนทราบถึงท่าทีการเจรจาต่อรองกับบริษัทฯ ผู้รับผิดชอบในเรื่องทางด่วนระยะที่สองเช่นนี้เป็นต้น

มิติในเรื่อง “เวลา” เป็นเรื่องสำคัญสำหรับ ปลัดฯ อนันต์ เพราะเป็นผู้ที่ให้คุณค่ากับการตรงเวลาสูงมาก บริหารเวลาทุกนาทีอย่างคุ้มค่า ใครนัดมาพบเวลาเท่าใดต้องมารอก่อนเวลานัด เพราะตรงเวลาแล้วถามหาเวลาเดินทางที่ต้องเผชิญกับปัญหาจราจรมาทำงานและกลับบ้าน ก็กำหนดเวลาออกมีเศษชอยเวลาออกเป็น 5 นาที มิใช่เป็นควอเตอร์ 15 นาที

การใช้เวลาอย่างจำกัด และบริหารเวลาได้ดีนี้เอง แยกที่มารอบพบ จึงได้พบทุกคนไม่ว่าจะเป็นแขกผู้ใหญ่หรือแขกจากต่างจังหวัด แต่เวลาที่พบนั้นจะได้พบนานหรือเร็วก็สุดแต่ บางครั้งเข้าพบรวมพร้อมกันได้หรือบางรายอาจจะเดินออกมาพบเอง

สำหรับแขกผู้มีความมักคุ่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปลัดฯ อนันต์ อาจจะเซ็นหนังสือหรืออ่านเอกสารไปด้วย สามารถรับโทรศัพท์และส่งงานสานต่อจากโทรศัพท์นั้นกับคนที่ 1, 2 และ 3 ได้ ในระหว่างยังค้างคาวอยู่กับแขกหรือกองเอกสาร จึงเป็นบุคคลที่เรียกว่า hyper คือ

มีพลังฉันทะ ทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน

คุณลักษณะที่ใครรู้จักปลัดฯ อนันต์ แล้ว ต้องกล่าวถึงแทบทุกคนว่าเป็นคนทำงานแล้วขอทราบผลเร็ว ไม่ว่าจะนั่งอยู่ในตำแหน่งใด จะต้องจีงำจับผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระตือรือร้นตลอด บางครั้งสั่งงานแล้วขอทราบผลเป็นนาที หรือไม่ก็มีมิติเรื่องเวลากำกับด้วยเสมอ

กล่าวกันว่าในสมองของปลัดฯ อนันต์ มีเครื่องส่งสัญญาณพิเศษ ข้างหน้าจะมีจอทีวีตั้งอยู่ ในมือมีรีโมท สามารถจะเปลี่ยนช่องทีวีได้โดยรวดเร็ว เมื่อดูช่องนี้ได้เรื่องราวแล้ว จะกดปุ่มเปลี่ยนช่องไปเรื่อย ๆ แต่ละเรื่องเป็นเรื่องของงาน และการแก้ปัญหาของประชาชนที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งสิ้น การเปลี่ยนช่องรวดเร็วเช่นนี้ คนที่คิดเร็ว และมีพลังสมองที่ทรงพลังเท่านั้นถึงจะติดตามหรือตามสิ่งที่ท่านคิดได้ทัน

แต่ละช่องที่กดปุ่มดูภาพแล้วผ่านไปนั้น สามารถจำได้โดยไม่มีลืม และจะทวงถามเมื่อถึงเวลาอันควร หรือที่สั่งให้รายงาน เช่น... ช่องแรกเป็นร่างพระราชบัญญัติสภาตำบล ต่อไปเป็นการประท้วงของผู้ใช้แรงงาน ของบริษัทไทยเกรียง เปลี่ยนกลับมายังเรื่องแล้งซ้ำซาก ถัดไปเป็นผลความคืบหน้าจากการสัมมนาผู้ว่าฯ เรื่องหนี้สินเกษตรกร แผนพัฒนาจังหวัด เรื่องที่หอการค้าไทยฝากให้ช่วยเร่งรัดฯลฯ เรื่องราวเหล่านี้ไหลเวียนวนเข้ามาในสมอง แล้วก็หีบมาหาหรือในสภากาแฟ ในห้องประชุม หรือสั่งงานกับผู้รับผิดชอบ ดังนั้นช่องความถี่ในสมองที่จะรับเรื่องราวเหล่านี้จึงมีอยู่ถี่ยิบ

ครั้งเวลารายงานข้อมูลหรือความคืบหน้าให้ปลัดฯ อนันต์ทราบ ท่านขอให้เข้าประเด็นและตรงประเด็นเลย มิต้องอ้อมค้อมมากไปประชุมแล้วได้ผลมาว่าอย่างไรก็นำเรียน หนึ่ง..สอง....สาม ความเยิ่นเย้อไม่ชัดเจนขอให้ตัดออก แล้วท่านจะซักไซ้เองหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

บ่อยครั้งที่ผู้รายงาน หรือนำเสนอในที่ประชุมรู้ไม่แม่นยำ หรือนำเสนอโครงการก่อน ก็อาจขอให้สรุปสักหนึ่งบรรทัดให้เข้าใจง่าย ดังนั้น การเตรียมตัวให้รอบด้านจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก ปลัดฯ อนันต์ เคยพูดในสภากาแฟให้ได้ทราบว่าจะพูดต้องลำดับขั้นตอนเป็น 3 ลำดับว่า หนึ่ง จะพูดเรื่องอะไร มีวัตถุประสงค์อะไร สอง พูดตามลำดับที่บอกไว้ สาม สรุปว่าได้พูดตามที่บอกไว้แล้ว

หลายคนบอกว่าการเข้าไปรายงานปลัดกระทรวงฯ ต้องฝึกปรี๊ดเพลงดาบให้เฉียบคม ฝึกกระบวณยุทธ์ และทำไว้ให้มัน เพราะความไม่พร้อม ไม่มั่นใจอาจพลาดพลั้งได้โดยง่าย และง่ายมากขึ้นตั้งแต่เพลงดาบบทแรกยังไม่ได้เริ่ม ก็เกิดอาการประหม่าเสียแล้ว



นักบริหารที่ผ่านประสบการณ์ มีกรอบความคิดใน “เชิงระบบ” และเป็น “นักบริหารชั้นสูง” เช่นนี้แล้ว การคิดริเริ่มเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาที่ดำรงตำแหน่งในทุกระดับการสร้างงานขยายงานนำแนวทางใหม่ ๆ เข้ามามีอยู่เสมอ สิ่งที่ปลัดฯ อนันต์ โดดเด่นมากคือ ความมีทักษะเป็น “นักคิด” (conceptual skills) และ “นักวิชาการ” (technical skills) คำบรรยายหรือการพูดเจรจา ท่านปลัดฯ หยิบยกความคิดผ่านกระบวนการย่อยของสมองออกมาเป็นระบบ มีการยกเปรียบเทียบ เปรียบเปรย

ยกตัวอย่างให้เห็นเป็นภาพพจน์ (figure of speech) อยู่เป็นประจำและจะยกตัวอย่างขึ้นมาทันทีทันใด เช่น

-เอกสารที่เสนอเข้ามายังกระทรวงขอให้คิดว่ากระดาษเป็นปลา ถ้าไปเก็บดองไว้ปลาก็จะเน่า....

-ขอให้ทำตัวเหมือนแพทย์ วินิจฉัยโรคของราษฎร แพทย์มีโอกาสดำสัมผัสกับตัวคนไข้ จึงมีจิตสำนึก (ที่จะบริการ) ไม่เหมือนนักวิจัยในห้องแล็บ ที่ไม่มีโอกาสดำสัมผัส

-เวลาจะนัดใครมาพบผู้ใหญ่ แล้วเขาไม่มีรถไม่รู้จักสถานที่ ก็ควรจะจัดรถของเราไปรับเขามาเลย จะได้ตรงเวลา ไม่ชักช้า เหมือนไปนิมนต์พระ ... เอาแบบนั้นเลย

-งานหลายอย่าง เราทำก่อน ทำล่วงหน้า ทำมาก แต่เราไม่ติดตาม ประชาชนกลับมาร้องอีก ผู้บังคับบัญชาต้องลงมาสอบถาม อย่างนี้เรียกว่าทำยังไม่เสร็จ คือ ทำไปทำมาแล้วเราตกเป็นจำเลย เหมือนทำสินค้าแล้วไม่ได้เอาไปขาย สานกระบุงตะกร้าแล้วเก็บไว้ ส่งของไม่ทัน เก็บบั้น แต่ก็พลาดไปน่าเสียดาย

โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวถึงบุคลิกภาพในเชิงการบริหารของ **ปัดดฯ** **อนันต์** ที่สะท้อนมาจากวิธีการปฏิบัติงาน ได้ว่า

- เป็นนักบริหารการพัฒนาศึกใหม่ มีวิธีคิดวิธีทำงานที่ทันสมัย เป็นระบบมีทฤษฎีและหลักวิชา
- เป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ (vision) มองกว้าง และลึกถึงรากฐานปัญหาของประชาชน
- เป็นหนึ่งในนักแก้ไขวิกฤติการณ์ของชาติ หยั่งรู้สถานการณ์บ้านเมือง

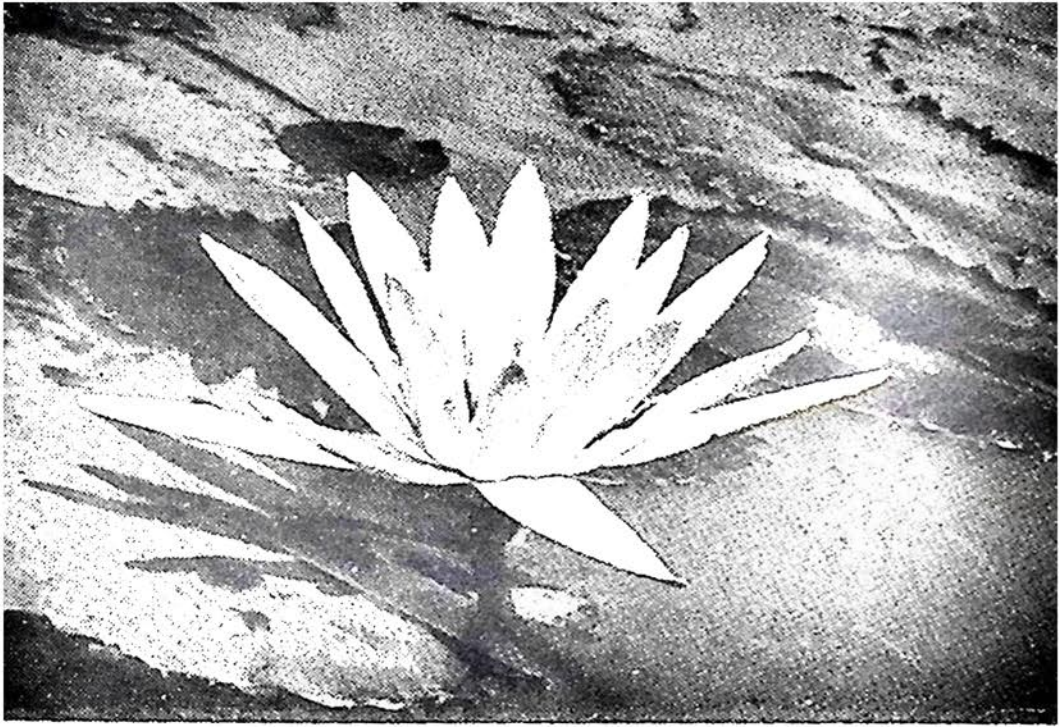
- เป็นผู้มีพลังทำงานสูงยิ่ง ทำงานหลายๆ อย่าง ได้ในเวลาเดียวกัน ไม่มีเหนื่อย ไม่ท้อแท้ ไม่วิตกกังวล
- มีสมองเป็นเลิศ มีพลังสมอง มีความแม่นยำ มีความจำไม่เสื่อมถอย
- เป็นนักคิด นักวางแผน นักริเริ่มงานใหม่ ๆ เสมอ
- มีความรวดเร็ว จับใจให้ความสำคัญในเรื่องมิติของเวลา
- มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการเจรจา โน้มน้าว และต่อรอง
- มีประเด็นชัดเจน สรุปความและเปรียบเทียบให้เห็นเป็นจริง
- มุ่งความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง ให้บังเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้ต้นทุนต่ำ
- สร้างทัศนคติในการให้การบริการประชาชน เป็นคนที่เข้าใจปัญหาของท้องถิ่นภูมิภาคและโลกแห่งความซับซ้อนสับสนของเมืองกรุง

5. สรุป

เมื่อได้สัมผัสกับวิธีการปฏิบัติงานของปลัดฯ อนันต์ อนันตกุล โดยใกล้ชิดแล้ว ต้องเรียกได้ว่าเป็นการบริหารการทำงานแบบไม่หยุดนิ่ง จะเป็นพลวัตที่เคลื่อนไหว มีการริเริ่มปรับปรุง และแก้ไขอยู่ตลอดเวลา คนอยู่ใกล้ตัว เลขานุการและผู้ใต้บังคับบัญชา จะรู้สึกว่ายากอยู่ในภาวะแห่งความตื่นตัว พบว่าตัวเองอาจจะเหนื่อย แต่มีความสุขบนกองเหิงอ และรู้สึกโล่งเมื่อได้กระทำภารกิจนั้นบรรลุผลสำเร็จ อันเป็นตัวแบบในการทำงานชิ้นอื่น ๆ ต่อไป

ในตำแหน่ง ปลัดกระทรวงมหาดไทย 2 รอบ รวมแล้ว 3 ปี ท่านได้พัฒนาโครงสร้าง ปลุกฝังทัศนคติในการบริหาร วางแผนการทำงาน ในอนาคตให้กระทรวงมหาดไทยไว้มาก การคิดก่อน การทำงานล่วงหน้า การมีศาสตร์และศิลป์ การบริหารการจัดการเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้น เป็น “ครู” ของเหล่าข้าราชการมหาดไทยและอดีตผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน การเรียนรู้วิธีการทำงาน การได้สัมผัสทราบกับวิธีการทำงานประจำวัน จึงนับเป็น คุณแก่ผู้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกับท่าน และประสบการณ์ช่วงนั้นจะเป็นบท เรียนในชีวิตราชการที่คุ้มค่าที่สุด





คำลงท้าย

จากการได้ร่วมทำงาน ร่วมคิด ร่วมสนทนากับคุณไมตรี อินทุสุต แล้วต้องยอมรับว่า คุณไมตรี อินทุสุต เป็นทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าของระบบราชการไทยในยุคที่ประเทศต้องการบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดที่ก้าวหน้าเพื่อพัฒนาระบบราชการให้ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยการที่เป็นคนหนุ่มมีประสบการณ์อย่างมากมาย จนกล่าวได้ว่า มีเพียงไม่กี่คนที่จะมีโอกาสได้ทำงานกับบุคคลชั้นนำของประเทศ และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เช่น ฯพณฯ องคมนตรี และรัฐบุรุษ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ท่านอดีตนายกรัฐมนตรีอานันท์ ปันยารชุน ท่านอนันต์ อนันตกุล เป็นต้น ด้วยประสบการณ์ที่ได้สั่งสมประกอบด้วยความเป็น อัจฉริยภาพ ทำให้คุณไมตรี อินทุสุต เป็นผู้มีความคิดอ่าน มีความรู้ความสามารถในการ "มองงาน" และ "ทำงาน" อย่างมีระบบ ลึกซึ้งและกว้างไกล ซึ่งหากมองคุณไมตรีฯ ด้วยมิติแห่งเวลาคงจะไม่ผิดนักว่าคุณไมตรีฯ ในขณะนี้ "เป็นคนเกิดก่อนเวลา" และต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า สังคมที่พัฒนาได้ทุกวันนี้ก็อาศัยคนที่เกิดก่อนเวลาทั้งสิ้น หนังสือที่คุณไมตรีฯ เขียนนี้จึงเป็น "อินทุ" ที่ส่องกระจ่างให้ผู้ใฝ่ศึกษา ได้นำไปคิด นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติยิ่งขึ้นสืบไป

นางเปรมฤดี ชามพูนท
นายกเทศมนตรีเมืองพิษณุโลก

ฉบับสมบูรณ์โดย...

โรงแรมอัมรินทร์ลากูน

นายภิรมย์ ชุมนมธูรส

ทจก. พิษณุโลกชูชูกิ

ทจก. พิษณุแสงทิพย์

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์รับสั่งการพิมพ์

11/13 ถ.นครสวรรค์-พิษณุโลก อ.เมือง

จ.นครสวรรค์ (056) 224736



เกี่ยวกับผู้เขียน

ไมตรี อินทสุต

- เกิดที่จังหวัดสระบุรี เป็นศิษย์เก่าโรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ที่อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม และโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พญาไท
- จบปริญญาตรีและโท ทางรัฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เป็นลูกหม้อ และใช้ชีวิตวัยนวนในทำเนียบรัฐบาลอยู่ 2 หน่วย คือ สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ 10 ปี และสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี อีก 5 ปี เป็นหัวหน้าฝ่ายรัฐสภา และหัวหน้าฝ่ายเลขานุการรัฐมนตรี
- เคยเป็นเลขานุการของเลขาธิการสภาพความมั่นคงแห่งชาติ และเลขานุการเลขาธิการนายกรัฐมนตรี จึงมีโอกาสสนองงานใกล้ชิดคณาภิรัฐมนตรี 4 สมัย โดยเฉพาะสมัย พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ และ นายอานันท์ ปันยารชุน
- ด้วยสายสัมพันธ์และความผูกพันกับแวดวงมหาดไทย มา 30 ปี ตั้งแต่วัยเด็ก จากหัวบ้านไคบ้านนายอำเภอหลายแห่ง จนถึงรั้วจวนผู้ว่าราชการจังหวัด จึงหล่อหลอมให้รู้จัก "คนมหาดไทย" อย่างลึกซึ้งมาโดยลำดับ
- เป็นนักเรียนนายอำเภอ รุ่น 29 เมื่อปี 2532 ได้ตัดสินใจโอนมาอยู่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อปี 2536 และถูกส่งให้มาลองวิชา รักษาราชการฯ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี เมื่อปี 2537 ได้ 49 สัปดาห์ ปี 2538 เป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดชัยภูมิ รวม 54 สัปดาห์ รักและผูกพันกับชาวอุบลฯ และชาวชัยภูมิ อย่างแนบแน่น โดยเฉพาะกับทีมงานสำนักงานจังหวัด
- "ฝากให้คิดเพื่อพิจารณา" เป็นหนังสือที่รวบรวมบทความอีกเล่มจากที่เขียนออกอากาศทางวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยที่ชัยภูมิทุกเช้า
- ปี 2539 มาเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก ด้วยมุ่งหวังว่า จะปลูก ฟู และปลูก แนวความคิดที่หลากหลายให้กับ "ประชาคมสองแคว" ด้วย "วิธีคิดวิธีทำงานแห่งยุคสมัย"

