

ปรับ

แนวคิด

ปรับวิถีชีวิต

การทำงาน

ไมตรี อินทุสุต

เลขานุการกรมการปกครอง

ปรับ

แนวคิด

ปรับวิถีชีวิต

การทำงาน

ไมตรี อินทุสุต

เลขานุการกรมการปกครอง

ปรับแนวคิด ปรับวิถีชีวิตการทำงาน

ไมตรี อินทุสุต *

เลขานุการกรมการปกครอง

ข้อเขียนนี้ เลขานุการกรมการปกครองได้เขียนเป็นบทความเป็นตอน ๆ ลงในนิตยสาร “เทศาภิบาล” ของกรมการปกครอง เป็นคอลัมน์ประจำ ตั้งแต่ฉบับเดือนธันวาคม 2540 จนถึงฉบับเดือนมิถุนายน 2542 รวม 17 ตอน

ข้อเขียนดังกล่าว เกี่ยวกับการประชุมพบปะหารือแนวใหม่ งานของฝ่ายอำนวยการ งานเลขานุการระดับสูง การบริหารจัดการตามกระแสภาวะแวดล้อมของสังคมที่แปรเปลี่ยนไป เรื่องราวเกี่ยวกับผู้นำ นักบริหาร การเป็นสต๊าฟฟ์ของผู้บังคับบัญชาที่ดี การประชาสัมพันธ์ ซึ่งล้วนถ่ายทอดมาจากประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับชาติ ระดับกระทรวง และในภูมิภาค นำหลักวิชากับประสบการณ์มาหล่อหลอมประยุกต์เชิงปฏิบัติให้เห็นจริง ภายใต้องค์การราชการยุคใหม่ที่ต้องมีการปรับปรุงขนานใหญ่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน



① ว่าด้วยการประชุมพบปะหารือ (Staff Meeting)

หากท่านนำวาระงานของผู้บริหารทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ในระดับจังหวัดมาพิจารณาในกรอบสัปดาห์และรอบเดือนแล้ว เราจะพบว่าภารกิจและกิจกรรมที่เป็นวาระงานของท่านเหล่านั้นหมดไปกับ “การประชุม” เสียมาก การประชุมที่ว่านี้กินเวลาของผู้บริหารเสียเกือบครึ่งหนึ่งของเวลาทำงาน

5 วันทำงาน เรามี 10 ช่วงระยะเวลา (period) แบ่งเป็นเช้า - บ่าย ในส่วนกลางเวลาได้ใช้ไปกับการเตรียมเดินทางเสีย 1 ใน 4 การประชุมจึงจัดได้ช่วงเช้า 1 ครั้ง ภาคบ่ายอีก 1 ครั้งเท่านั้น ซึ่งจริง ๆ แล้ว อาจจะขอยเป็น 2 ช่วงได้ ในภูมิภาค การเดินทางไป - กลับ ยิ่งไม่สะดวก แต่ก็ต้องมาประชุม

ขอให้ข้อมูลฝากไว้ตรงนี้ว่า อำเภอทั่วประเทศมี 795 อำเภอ 81 กิ่งอำเภอ รวมแล้วขอเรียกว่า 876 อำเภอ มีอำเภอที่มีที่ตั้งห่างจากตัวจังหวัดเกิน 100 กิโลเมตร 84 อำเภอ นั้นหมายความว่า จะต้องใช้เวลาเดินทางไปประชุมที่จังหวัดอย่างน้อย 1.30 ชั่วโมง ขณะที่อำเภอ 184 อำเภอ อยู่ห่างเกิน 70 กิโลเมตร อำเภอเหล่านี้อย่างรวดเร็วที่สุดเดินทางเข้าจังหวัด 1 ชั่วโมง หรือกว่าด้วยซ้ำที่จะมาประชุมที่ศาลากลางได้ ประชุมสัปดาห์หนึ่งต้องมากกว่า 1 วัน เวลาเหล่านี้ย่อมเบียดบังเวลาในการออกพบชาวบ้านเป็นแน่

“การประชุม” นับเป็นเครื่องมือในการแสวงหาทางออกให้กับการตกลงใจ และความซับซ้อนของปัญหาที่ยังตกลงกันไม่ได้ การประชุมหลายกรณีเกิดขึ้นตามข้อกำหนด กฎ กติกา และวงรอบที่วางไว้ หลายต่อหลายครั้งการประชุมเป็นพิธีกรรมที่เป็นเครื่องมือของ “ผู้จัด” หรือ “ฝ่ายเลขานุการ” ที่จะสร้างความชอบธรรมในการเอา “มติ” ไปสั่งการต่อ บางทีเพื่อผ่านเข้ามาในที่ประชุมให้ดูมีความหนักแน่นจากองค์คณะของที่ประชุม

“การประชุม” จึงเป็น Formal Meeting ที่ต้องมีระเบียบแบบแผน มีการบันทึกรายงาน การรับรองรายงาน มีระเบียบวาระที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ระบบสารบรรณ” คือ ต้องทำตามตำราที่ว่านี้ ต้องมีบันทึก(ยาวยัด) มีเอกสารหนาเตอะ มีข้อมูลประกอบทั้งข้อมูลชั้นเดียวหรือข้อมูลเชิงวิเคราะห์พิจารณา ถ้าเป็นเรื่องสำคัญก็จำเป็น แต่ถ้าเป็นระดับย่อย ๆ ก็ดูจะเกินความจำเป็น เราแสวงหา “มติที่ประชุม” แต่ส่วนใหญุ่มักจะเป็นมติของประธานกับเลขานุการเสียสิ้น

เราเคยถามตัวเองเกี่ยวกับการบริหารการประชุม ที่เสียกระดาษ เสียค่าความสำอองของการปรุงแต่งรูปเล่มให้ดูเข้าท่าไปเท่าไรหรือไม่ ว่าทรัพยากรเหล่านั้น คู่กับ “ข้อตัดสินใจ” ที่ออกมาหรือไม่ องค์ผู้เข้าประชุมอ่าน/ศึกษาสาระจาก “รูปเล่ม” ที่สวยงามที่ “สตาฟฟ์” บรรจงทำอย่างไร มีเวลาศึกษาก่อนการประชุมนานแค่ไหน หรือเพียงพลิก ๆ เอาในที่ประชุม ส่วนใหญ่ไปฟังสรุปจากที่ประชุมเท่านั้น ก็เพียงพอ

แม้แต่ยุคนี้เทคโนโลยีก้าวล้ำ ระบบการประชุมสมัยใหม่ ที่ไปบอกกล่าวกับสาธารณะว่ามี “การประชุมวีดิทัศน์ทางไกล” (Vidio Conference) แต่เนื้อหาของการประชุมที่ทดลองเริ่มขึ้นนั้น ยังติดกับ “รูปแบบ” และ “ลำดับการ” ตาม “สคริปต์” ที่วางไว้อย่างสิ้นเชิง ยังขาดการมีส่วนร่วมเพื่อให้เข้าถึงสาระที่ตั้งไว้ เช่น

- กำหนดให้ไต่ถามวาระประธานและแนะนำตัวที่ละท่าน
- ขอให้พูด/รายงาน คนละ 3 นาที บางรายการไม่เกิน 5 นาที
- มีการ (อ่าน) รายการ ลำดับการ (อ่าน) วัตถุประสงค์ของการประชุม

นักบริหารบางท่านต้องเดินทางข้ามจังหวัดมา 4 ชั่วโมง เพื่อมาปรากฏตัวในที่ประชุมทางไกลของจังหวัดที่เป็นศูนย์ประชุม และนำเสนอสาระเพียง 3 นาที ผู้เข้าร่วมประชุมในส่วนกลางมาเพียงร่วมพิธีกับนั่งฟังเท่านั้น มิได้มีส่วนทำอะไร สตาฟฟ์และผู้เตรียมการประชุมจะต้องใช้ความเพียรพยายามกำหนดกรอบและวางเครือข่ายทางเทคนิคการสื่อสารมิให้พลาด รอคัดบทให้สอดคล้องกัน การประชุมลักษณะนี้จึงเป็นการสื่อสารทางเดียว (one way communication) ไม่สอดคล้องกับหลักการประชุมที่ถูกต้อง ที่ต้องเป็นการสื่อสารสองทางหรือหลายทาง

ราชการเราจึงสูญเสียทรัพยากรเชิงการบริหารไปกับการประชุมที่ไม่จำเป็นอยู่หลายกรณี นักบริหารหมดไปกับความสูญเปล่าของเวลา (และไม่ตรงเวลา) กระดาษและวัสดุเพื่อการประชุม พิธีกรรมต่าง ๆ ตามแบบธรรมเนียม โดยเฉพาะที่ต้องปั่นความเกรงใจให้กับ “ประธาน” ที่ประชุม ซึ่งสรุปแล้วหลายกรณีรูปแบบและการจัดประชุมที่เป็นทางการดูแล้วไม่คุ้มทุน ไม่สมที่ต้องตั้งคณะกรรมการและจัดประชุมขึ้นมา

เหล่านี้เป็น Inputs ที่เข้าสู่ระบบอย่างมาก มี Conversion process ยาวและติดขัดกับกระบวนการราชการเดิม ๆ (ไม่ว่าจะเป็นสายการบังคับบัญชา , การเข้าถึงผู้บังคับบัญชา และการสร้างองค์กรให้ซับซ้อนขึ้นมา มีฝ่าย/งาน มากขึ้น มีสตาฟฟ์หลายคน process ตรงนี้จึงยากและยาวขึ้น)

แต่ Outputs ที่ออกไม่คุ้ม และจะประเมินผลกระทบ (impact) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สมบูรณ์ (Outcome) เป็นงานเชิงคุณภาพ นั้น ดูจะเป็นไปได้ยาก

ยุคของการประชุมทางการ (formal meeting) จึงควรมีเฉพาะคณะกรรมการหลัก ๆ ที่วิเคราะห์พิจารณาการตัดสินใจเป็นกรอบนโยบายและแผน มีเครือข่ายต้องประสานหลายหน่วยเท่านั้น แต่สำหรับการประชุมระดับรอง ๆ ลงไป การประชุมเพื่อแบ่งมอบภารกิจหรือการประชุมที่มุ่งผลของงานในวงรอบแคบ ๆ ควรลดทรัพยากรที่เป็น Inputs ให้น้อยลง

ลองพิจารณาดูในระดับจังหวัด มีคณะกรรมการหลายชุดที่ต้องตั้งขึ้นมา ตามสายการสั่งงานของส่วนกลาง จัดประชุมได้ 1-2 ครั้ง ก็จบ แล้วไม่ได้จัดต่อ เราได้เอากรรมการที่มีอยู่แล้วมาเพิ่มภารกิจ - หน้าที่ให้ จริง ๆ แล้ว คณะกรรมการฯ มีไม่กี่ชุดก็ทำงานได้ แต่องค์กรราชการเราเป็นแนวตั้ง กรมใคร - กรมท่านเสียมาก จึงหนักในการประชุมกับตั้งกรรมการ

การประชุมพบปะหารือหรือ “การประชุมทีมงาน” (Staff Meeting) เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการบริหาร น่าจะเป็นข้อเสนอให้องค์กรราชการ นำมาใช้ให้มากขึ้น

ปรับความเป็นทางการของการประชุมในองค์กรรวมออกเสีย ไม่มีวาระที่ตายตัวแต่ปรับเปลี่ยนเป็น “ประเด็นการหารือ” ลดการจัดทำรายงานการประชุมยาวยืดทุกตัวอักษร มาเป็น “บันทึกช่วยจำ” หรือ “บันทึกสรุปประเด็นการประชุม” เพื่อแบ่งมอบการปฏิบัติในรายละเอียด

การจัดประชุมจึงควรลดละเอียดเอกสารประกอบที่แจกเวียนมากมาย เลิกการจัดทำคำสั่งตั้งคณะกรรมการใหญ่จนถึงย่อยชอยลงเป็นคณะ ๆ โดยเฉพาะกรรมการในลักษณะที่จะต้องทำกิจกรรมงานประจำทุกปี เพิ่มเป็นการหารือภายใน เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมหารือได้แสดงความคิดเห็นโดยรอบด้าน

การจัดประชุมทีมงาน จึงมุ่งประสงค์ “ผลและเนื้อหา” เป็นที่ตั้ง มิใช่เน้นกระบวนการประชุมเป็นความสำเร็จ และก็จบกันเมื่อเลิกประชุม

ในองค์กรและหน่วยงานเล็ก ๆ อาจจัดให้มี Staff Meeting ได้บ่อยครั้ง ซึ่งเป็นที่มาของการปรึกษาหารือเชิงธุรกิจ ให้มีกระดาษเป็นเอกสารให้น้อย ใช้ความสามารถของผู้บริหาร โดยมีให้ลูกทีมมานั่งคอยเป็นที่เลี้ยง ลดคำว่า “วาระ” แต่เพิ่มคำว่า “ประเด็น” ไม่มีการเปิดประชุม และมีพิธีรีตองยืดยาว ทางธุรกิจจึงมีคำว่า Working Breakfast หรือ Working Lunch อยู่บ่อย ๆ เขารับประทานอาหารเช้าเพื่อพบปะเรื่องงาน หรือบนโต๊ะอาหารกลางวัน เรื่องธุรกิจ มิใช่เพื่อทานและรับประทานถ่ายเดียว

ทั้งหมดนี้มาสรุปอยู่ที่ว่า การบริหารโดยเน้น “กระบวนการ” จะค่อย ๆ หมดไป ให้เหลือแต่เน้น “ผลสัมฤทธิ์” เอาผลเป็นตัวตั้ง (result - oriented) มิใช่เอาขั้นตอนทางการ (procedure - oriented) โดยการประชุมเป็นทางการนั้นแหละ เป็นกระบวนการใหญ่อันหนึ่ง ที่เรามักสับสนกันเสมอว่าเมื่อจัดประชุมเสร็จ งานก็สำเร็จแล้ว. ที่จริงไม่ใช่เลย



② ว่าด้วยสภากาแฟ - Morning Session - Morning Pray

ใน 24 ชั่วโมงของวัน และ 10 ช่วง (period) ของการทำงาน คือ จันทร์ - ศุกร์ ภาคเช้า 5 และ บ่ายอีก 5 วัน น้อยไปจริง ๆ สำหรับการทำงาน ในตอนที่แล้วพูดถึงการประชุมเช้า - บ่าย การเดินทางไปร่วมประชุมแต่ละแห่ง การไปร่วมเปิด - ปิดสัมมนาทั้งที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก หรือไปร่วมเป็นเกียรติ เวลาเราเสียไปมากมาย

การประชุมที่เป็นทางการ จึงควรซอยแบ่งเป็น 2 ช่วง ในภาคเช้า และอีก 2 ช่วงในภาคบ่าย - เย็น จะทำให้มี "ช่วง" มากกว่าเดิม 2 เท่า ในแต่ละช่วงจึงต้องสั้นกระชับ เป็นลักษณะของการประชุมเอาสาระ และผลเพื่อการปฏิบัติ นำไปทำงานต่อ มิใช่เป็นการประชุมเพื่อจัดประชุมครั้งต่อไปอีก

นักบริหารสมัยใหม่เรียกภาวะแบบนี้ว่าเป็นตัวการที่ทำให้เสียเวลา เป็นลักษณะของ "องค์กรที่ไม่ดี" (malorganization) ซึ่งดูได้จากที่มีการประชุมมากเกินไป

ในเชิงอุดมคติแล้ว ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการประชุม ทุกคนควรจะต้องรู้ว่าเขาต้องรู้อะไรเพื่อทำงานของเขาได้ ทุกคนควรต้องมีทรัพยากรเพียงพอที่จะให้ตนทำงานได้สำเร็จ เราจะประชุมกันก็ต่อเมื่อบุคคลที่ทำงานกับองค์กรต่างสาขา ต่างภารกิจกัน ต้องร่วมมือกันในการทำงานเฉพาะ และเมื่อความรู้ หรือประสบการณ์ที่จำเป็นต่อสถานการณ์ ไม่สามารถหาได้ในบุคคลเดียว แต่ต้องเป็นการรวมตัวกันของความรู้และประสบการณ์หลาย ๆ คน

จะเห็นว่าปัจจุบันในองค์กร/หน่วยงาน (ราชการ) มักมีการประชุมมากเกินไปจนความจำเป็น และมีการมอบหมายต่อ ๆ กันอย่างทันด่วนฉับพลัน จึงไม่ค่อยได้มีเวลาเตรียมตัว โดยเฉพาะถ้านักบริหารต้องใช้เวลาในการประชุมมากกว่าที่ควรจะเป็นแล้ว เป็นการแสดงสัญญาณของ malorganization ทุก ๆ การประชุมมักก่อให้เกิดการประชุมอื่น ๆ ตามมา โดยเฉพาะการประชุมอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีวิธีดำเนินการประชุมตามระเบียบแบบแผน ดังนั้นการประชุมจึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมให้ตรงประเด็นและอย่างมีวัตถุประสงค์ การประชุมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะเป็นอันตรายต่อการมีประสิทธิผลของนักบริหาร นักวิชาการฝรั่งเปรียบเทียบไว้ว่า หน่วยใดองค์กรใดที่มีการประชุมอยู่ตลอดเวลา จะเป็นองค์กรที่ไม่มีการทำอะไรสำเร็จ

จากประเด็นนี้เองจึงโยงมาถึงเรื่องใหญ่ เกี่ยวกับเวลาของนักบริหาร การประชุมไม่ควรที่จะกลายเป็นสิ่งที่ใช้เวลาของนักบริหาร การประชุมมากเกินไป แสดงถึงโครงสร้างที่อ่อนแอของงาน หากมองย้อนกลับไปและคิดเชิงระบบแล้ว การจัดให้มีการประชุมอย่างเป็นทางการ น่าจะเป็นเครื่องหมายของการขยายงาน ที่ควรจะเป็นงานเดี่ยว มีองค์ประกอบเดียว ให้เป็นงานที่มีลักษณะเป็นหลายงาน และมีหลายองค์ประกอบ ซึ่งยากยิ่งขึ้นต่อการทำงานนั้น

ในตอนนี้อยู่เขียนประสงค์จะชี้และย้ำให้ถามตัวเองถึงภาระหน้าที่ที่เราทำให้นักบริหารสูญเสียเวลา เราทำงานหนักในสิ่งที่ไม่จำเป็น หรือทำงานมากแต่เดิน "หลงทาง" (working on the wrong things) ไม่กระทำในสิ่งที่พึงกระทำ (working on the right things) เรื่องนี้เป็นปัญหาใหญ่ ในองค์กร พูดตรง ๆ คือใน กรม จังหวัด และอำเภอ ที่มีบางอย่าง (หรือหลายอย่าง) ยังคุ้นกับการทำแบบ wrong things แต่คิดว่าที่ทำอยู่นั้นนั่นแหละเป็น right things แล้ว แล้วมาสรุปที่หักเอาเองว่าได้ทำงานมากมาย ซึ่งในเรื่องคงจะได้กล่าวรายละเอียดในโอกาสต่อไป

ในตอนที่ได้ฝึกขยายผลถึง "การประชุมพบปะหารือ" (Staff Meeting) ซึ่งต่อ ๆ ไป จะมีลักษณะร่วมแตกย่อยออกมาให้เห็นว่า ด้วยมิติเวลา ด้วยทักษะเชิงบริหาร ด้วยการมุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ การประชุมต้องปรับมาเป็นการพบปะหารืออย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น การประชุมเชิงการจัดกิจกรรม งานบันเทิง หรือจัดงานที่มีการจัดอยู่เนือง ๆ แล้ว ควรต้องปรับให้เป็นการแบ่งมอบภารกิจโดยละเอียดแทน

จาก Staff Meeting ที่นั่งโต๊ะหารือกัน ถกแถลงกันในประเด็นที่จะหยิบมาหารือเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือได้ข้อยุติเพื่อตกลงใจ กำหนดหนทางทำงานต่อไปนั้น จึงมีลักษณะของการประชุมเชิงสาระเกิดขึ้นในโอกาสต่าง ๆ อีก เช่น สภากาแฟ หรือ ถ้าเป็นเรื่องเป็นราวขอเรียกว่า "วาระยามเช้า" (Morning Session) ดังที่ปรากฏเป็นประจำ ณ กรมการปกครอง ทุกเช้าวันอังคาร อันยังประโยชน์แก่ข้าราชการกรมฯ ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคเป็นอย่างมาก

คำว่า "สภากาแฟ" ก็ดูจะเป็นที่คุ้นหูของชาวมหาชนไทย และในบางจังหวัด โดยนัยที่เข้าใจดั้งเดิมเราตั้งวงสนทนาในร้านกาแฟ ใครอยากรู้อะไรในชุมชนให้ไปหาข่าวได้ในวงร้านกาแฟของย่านตลาดนั้น ๆ จะเป็นที่รวมของข่าวคราว

"สภา" เป็นที่ชุมนุมของนักพูด นักสนทนา ตามรากศัพท์เดิม parliament ในภาษาอังกฤษมาจากภาษาฝรั่งเศสว่า parole แปลว่า "พูด" รัฐสภาจึงอุดมไปด้วยการพูด (จะพูดแบบไหน ลักษณะใดยากที่จะอธิบาย ?)

สภากาแฟ จึงปรากฏเป็นที่หาข่าว สังสรรค์เสวนายามเช้า จิบกาแฟ จิบน้ำชา วิพากษ์ข่าวสาร ข่าวคราว เหตุการณ์ และรวมถึงวงกีฬา - การพนัน รวม ๆ ไปด้วย

ที่กระทรวงมหาดไทย และหลายจังหวัด มี "สภากาแฟ" ยามเช้าขึ้น ก็เป็นเวทีแห่งการพูด และการวิสาสะ ซึ่งแต่ละแห่งมีจุดเน้นต่างกัน ส่วนใหญ่จะเป็นการพบปะสังสรรค์ (get together) เสียมาก หรือส่วนใหญ่จะมาฟัง "นาย" พูด แล้ว "รับ" และจด ๆ กันไปทำงานต่อ ซึ่งแม้จะเป็นการพบปะกันทุกวัน หรือ 1 - 2 วัน ในแต่ละสัปดาห์ ก็ย่อมมีประโยชน์สูงมากในแง่ของการประสานงาน เพราะปกติงาน ๆ พบกันที ก็ต่อเมื่อมีการเชิญประชุมเป็นทางการเท่านั้น

ในกรม ถ้าอธิบดี รองอธิบดี รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกองที่กำกับแต่ละสายงานมีโอกาสมานพบกันในวาระยามเช้ามากเท่าไร มรรคผลของงานในภาพรวมจะมากขึ้นเท่านั้น แม้การพบปะกันจะไม่มีวิสาสะเรื่องงานเท่าใดนักก็ตาม

ในจังหวัด นอกจากมีโอกาสดำเนินการได้จิบกาแฟ รับประทานอาหารร่วมกันบ่อยครั้งขึ้น ทั้งในส่วนราชการสังกัดมหาดไทยและบรรดาหัวหน้าส่วนต่าง ๆ โอกาสความขัดแย้งก็น่าจะมีน้อยลงเป็นลำดับ โอกาสพนักงานกำลังทำงานมีสูงขึ้น การสั่งการจากส่วนกลางไหลเทไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดทั้งหมด แต่จะไปตกกระจายอยู่ตามส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งต่างคนต่างทำ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องเอดส์ และ ยาเสพติด เกี่ยวข้องกับ 9 ส่วนราชการ รวมทั้งฝ่ายทหารด้วย ในพื้นที่ปัญหาอุบัติเหตุในอาคารสูง เกี่ยวข้องกับ 7 ส่วนราชการ เรื่องการพัฒนาชนบทและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค เกี่ยวข้องกับ 8 กระทรวงหลัก แต่กว่าหัวหน้าหน่วยจะคุยกันเฉพาะเมื่อมีการประชุมคณะกรรมการ ซึ่งหลายเดือนจะประชุมกันครั้ง ความสูญเสียที่จังหวัด จะทำแผนงานโครงการให้บรรลุผล ลดความซ้ำซ้อนของกลุ่มเป้าหมาย และงบประมาณก็เป็นไปได้ยาก แต่หากหน่วยต่าง ๆ ได้มีโอกาสพบปะวิสาสะกับ “ผู้บริหาร” ในจังหวัดบ่อยครั้งขึ้น กำหนดประเด็นชักใยไว้เรียงให้ “ทีมงาน” ของตนได้เอางานของแต่ละส่วนมากองหาหรือกันนั้น น่าจะมีสูง ทั้งนี้ก็เป็นศิลปะของผู้นำหน่วยในการประสานแผน ประสานคน ประสานงาน และประสานใจ เพื่อการนี้

กล่าวได้ว่า หลักการบริหารสมัยใหม่อันหนึ่งคือ การเปิดเวทีให้แสดง (to set a stage) ผู้เล่นควรมี “เวที” ในการแสดงออก เป็นสนามแห่งการแลกเปลี่ยน นั่นก็คือ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมี “การสื่อสาร” ผ่านช่องทางพิเศษ เป็นลู่พิเศษ (fast track) ของการตัดสินใจสั่งการจากนายไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในระนาบเดียวกัน

สภากาแฟ เชิงสาระ ที่ผู้เขียนอยากเรียกว่าเป็นวาระยามเช้า (Morning Session) ที่มุ่งเน้นการพบปะหารือเรื่องการทำงานและสารพัดอะไรรวมไป จึงเป็นอุดมคติของการบริหารยุคใหม่ จุดฝากอยู่ที่การพบปะกันแล้ว ทำให้เป็นรูปร่างที่จะขยายผลไปยัง “ลูกทีม” ได้ และนำไปสู่การติดตามงานได้ก็คือ การมี “บันทึกช่วยจำ” (Memo) หรือที่อยากจะเรียกว่า “บันทึกสำหรับผู้บริหาร” (Executive Note) อันนี้ทำให้ สภากาแฟยุคใหม่ดูมีน้ำหนักเป็น session ที่มีคุณค่ามหาศาลของกรมการปกครองเผยแพร่บันทึกนี้ไปในทุกจังหวัดของทุกสัปดาห์

การบันทึกสามารถทำได้ในลักษณะเป็นตารางซ้าย - ขวา หรือการเขียนเป็นสรุปประเด็นสั้น ๆ ใครพูดอะไร หรืออะไร ผู้บังคับบัญชาสั่งการอะไร การเขียนก็เขียนโดยใช้ภาษาง่าย ๆ เป็นลักษณะบันทึกเอาไว้ใช้ประโยชน์ให้บังเกิดผล มิใช่บันทึกเพื่อให้ถูกตามระเบียบบันทึกไม่มีเลขที่ออก ไม่ต้องเป็นทางการด้วยกระดาษตราครุฑส่งไปให้ใคร ๆ อ่าน ก็สามารถใช้ปฏิบัติได้ โทรสารส่งผ่านไปต่างจังหวัด หรือจากบนศาลากลาง ไปยังอำเภอ อำเภอก็สานต่อได้

ที่กระทรวงการต่างประเทศ ครั้งหนึ่งและอาจจนถึงสมัยนี้ (ต่างยุค ต่างสมัย เหตุการณ์ สถานการณ์ และผู้บังคับบัญชาแปรเปลี่ยน กิจกรรมต่าง ๆ ก็คงเปลี่ยน) มีสภากาแฟ ที่เป็นลักษณะของ Morning Session โดยแท้ เขาเรียกกันว่า “Morning Pray” แปลตรง ๆ ว่า “สวดมนต์ยามเช้า” (อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ฯพณฯ อาสา สารสิน นำคำนี้มาใช้)

ที่ต้องมีการเรียกว่าสวดมนต์ ซึ่งเป็นที่มาของคำนี้ เพราะทุกเช้านักเรียนประจำของอังกฤษ จะต้องไปเข้าโบสถ์เพื่อสวดมนต์พร้อมกัน นักเรียนประจำจึงได้พบหน้าตากันในโบสถ์ วันหนึ่ง ๆ โอกาสจะเจอกันก็ในโบสถ์ตอนเช้านี้เอง

การทอ้งบ่นคัมภีร์เหล่านี้พร้อมหน้า จึงถูกนำมาเรียกขานในกระทรวงการต่างประเทศว่า เข้าขึ้นมาพบกันครั้งหนึ่ง ประมาณ 9 นาฬิกา ใช้เวลาสั้นยาวสุดแต่เวลาว่างจะอำนวย มีตั้งแต่ รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี และสต๊าฟฟ์ เพื่อหารือการทำงานร่วมกัน ทุกคนที่เข้ามา ร่วมนั่งในวงหารือ จะสามารถหยิบยกงานที่ตนต้องการจะสอบถามทำที่ ความเห็นเชิง นโยบายจากรัฐมนตรี หรือข้อสั่งการของรัฐมนตรีได้โดยตลอด จะไม่มีการกำหนดประเด็นวาระไว้ เป็นการล่องหน้า ทุกคนเข้ามาต้องการหารืองานของตนเพื่อจะเดินหน้าต่อไป จะเข้ามาบอกกล่าว แลกเปลี่ยนข้อมูล ในวงนั้น ๆ ผู้ใหญ่นั่งอยู่พร้อม อธิบดีนั่งฟังอยู่ด้วย งานของกระทรวง การต่างประเทศต่างจากหลายกระทรวง เขาต้องมีการปฏิบัติ (react) ต่อทำที่เชิงนโยบายในทันที เกิดอะไรขึ้นเมื่อเที่ยงคืนอีกซีกโลกหนึ่ง รัฐบาลโดยกระทรวงการต่างประเทศจะให้ทูตของเราทำอะไร ยิ่งเร็วก็ยิ่งดี งานของกระทรวงบัวแก้ว ต้องยิ่งทันโลกทันเหตุการณ์ มีการสื่อสารกันตลอด 24 ชั่วโมง

ในวงวาระยามเช้า ที่เรียกว่า Morning Pray จึงเป็นเรื่องทำที่ที่อธิบดี หรือคนของกรม นำมาเล่าสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมกระทรวงได้ทราบ รัฐมนตรีจะถ่ายทอดสิ่งที่ได้พบปะกับ ผู้ใหญ่ ผลการประชุมต่าง ๆ มาบอกที่มงาน เช่น เมื่อคืนรัฐมนตรีไปงานเลี้ยงอาหารค่ำ พบ เอกอัครราชทูต งานวันชาติเขาพูดว่าอย่างไร วานนี้รัฐมนตรีต่างประเทศเพื่อนบ้านมาเจรจา เขา เสนออะไรบ้าง วิชยจากสถานทูตที่วอชิงตัน แจ้งทำที่ต่อปัญหาจีเอสพีอย่างไร สถานการณ์สิ่งทอ ไทยในยุโรปเป็นอย่างไร ต่อกกรณีเขมรที่อาเซียนตั้งข้อสังเกต จะบินไปญี่ปุ่นร่วมกับกระทรวง พาณิชยจะต้องเตรียมข้อมูลด้านไหน ให้กรมไหนเตรียมเป็นพิเศษ เป็นต้น

ผลการหารือจะมีมือสต๊าฟฟ์ทำเป็น Executive Note เข้าประเด็นชัดเจนสรุปไว้วันละ 2 - 3 หน้า สุดแต่วันไหนจะใช้เวลาสั้นหรือยาว Note ฉบับนี้ใช้เวลาไม่นาน แล้วจะสำเนาเวียนกันอ่าน ใครติดธุระพลาดการเข้าร่วม ก็อ่านแล้วเข้าใจ สามารถส่งโทรสารตรงไปที่นายกรัฐมนตรีในก่อนเที่ยง บางวันส่งไปยังทูตอีกซีกโลกหนึ่งด้วย ทุกสถานทูตที่เกี่ยวข้องจะได้รู้ทำที่ที่เขาจะปฏิบัติอย่างไม่ ผิดพลาด กรมสารนิเทศ จะได้ตอบคำถามได้อย่างมั่นใจ สามารถเผชิญกรณีล่อแหลมได้อย่าง รวดเร็วมั่นคง

ทั้งหมดนี้เพื่อลดขั้นตอนเอกสาร ไม่ต้องเสียเวลาบันทึก ไม่ต้องร่าง ตรวจ ทาน ไม่ต้อง เสียเวลาเดินทางมาเสนอเซ็น ไม่มีการคั่งค้างที่หน้าห้อง หรือสต๊าฟฟ์ที่ปรึกษา (ซึ่งบางแห่งนั่งอ้างว่าง อยากรมีส่วนร่วมทุกอย่างไปเสียหมด) แต่สามารถคิดและตัดสินใจได้ทันทีในวงสนทนานั้น ไม่ต้อง เสียเวลาตีตรายาง และไม่ต้องให้ใครมาคอยติดตามเรื่องตามระเบียบกรม หรือกระทรวง ว่า "ออกแล้วหรือยัง" ... "เซ็นแล้วหรือยัง"

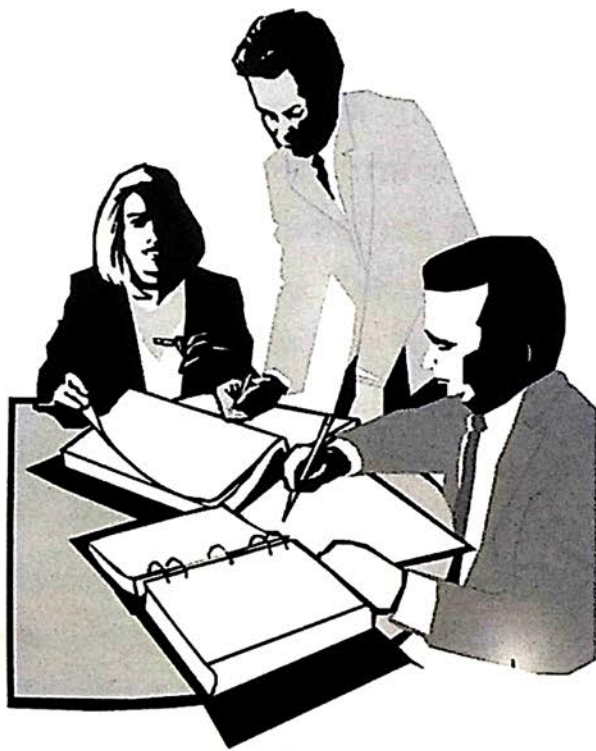
การมี session ตอนเช้า โดยยกตัวอย่างกระทรวงการต่างประเทศ เป็น Staff Meeting

ที่มีค่า **หนึ่ง** เป็นการลดขั้นตอนการทำงาน **สอง** เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร **สาม** เป็นการสร้างเอกภาพในท่าที (ของประเทศ, ของกระทรวง)

บทความตอนนี้จึงนำเสนอจุดขายและจุดฝากในลักษณะข้อสรุปได้ว่า การพบปะหารือกันในวาระต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการปรึกษาหารือช่วงเช้า เป็นโอกาสทองที่สร้างความเรื่องรุ่ง ที่สะท้อนถึงคุณภาพการทำงานสมัยใหม่ ถ้าจะเอาเนื้องาน ลดความสูญเสียของทรัพยากร ที่น่าจะเลือกวิธีทางนี้ไปประยุกต์ใช้บนหลักการ Staff Meeting นั้นเอง

มีผู้ถามว่าในหลายกระทรวงสามารถทำได้หรือไม่ ตอบว่าทำได้ทุกกระทรวง ทุกกรม แต่อยู่ที่ “ผู้นำ” และ “ผู้ตาม” ผู้นำควรจะนำการบริหาร และลงมาจัดการระบบด้วยตนเอง ส่วน “ผู้ตาม” นั้น ควรที่ต้องลด 2 อย่าง **หนึ่ง** การแก้แทน **สอง** ความพลุกพล่าน เพราะยุคนี้แข่งกันด้วยแรงงานสมอง (knowledge worker) มากกว่าอย่างอื่นที่บางฝ่ายกำลังทำ wrong things อยู่ขณะนี้





3

การบรรยายสรุปข้าราชการตอนเช้า (Morning Briefing)

จากการประชุมปรึกษาหารือระหว่างทีมงาน (Staff Meeting) ไปถึงการจัดให้มีการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ มาถกแถลง แลกเปลี่ยน เปิดประเด็นหารือในรูปสภากาแฟ จะเรียกว่า เป็น “Morning Talk” ก็ได้ หรือถ้าเป็นเรื่องเป็นราวมีการจัดประเด็นเป็นบันทึกช่วยจำ มีการสั่งงาน ขยายผลต่อไป อย่างที่กรมการปกครองเรียกว่า “Morning Session” หรือ กระทรวงต่างประเทศ เขาเรียกว่า “Morning Pray” เปรียบเอาการพบปะกันตอนสวดมนต์ในโบสถ์ของนักเรียนอังกฤษมาเรียกขานให้เข้าใจกันว่าทุกเช้าเรามีพบหารือเรื่องการทำงานกัน ก็สุดแต่ใครจะเรียกว่าอย่างไร สารหลักคือให้มีเวทีแห่งการพบปะกัน โดยมุ่งหารือเรื่องการทำงาน การหารือร่วมกัน

คำว่า “รุ่งอรุณ” .. อรุณรุ่ง และยามเช้า เป็นเสน่ห์ของความหมาย เพราะดูจะสะท้อนความ ผ่องใส สดชื่น ดูเป็นความหวังของการทำงานแต่ละวัน ซึ่งผู้เขียนเองได้ปรับเปลี่ยน ประยุกต์การ งานรับอรุณให้เป็นลักษณะร่วมของ “การทำงานเชิงกลยุทธ์” สำหรับผู้บริหาร ต่อไปอีกหลายประการ (อันประกอบด้วยแนวทางเกี่ยวกับ การประมวล - การทำงานแนวราบ - ภาพรวม - เชิงรุก - ล่วงหน้า - มิติเวลา - และเอาสิ่งเหล่านี้ไปประชาสัมพันธ์) ส่วนหนึ่งเป็น “ภารกิจ” ในการเสริม “วิสัยทัศน์” ขององค์กรที่มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลง

จึงเกิดศัพท์การปฏิบัติภารกิจของฝ่ายอำนวยการ (Staff) หรือคณะทำงาน อย่างที่ควรจะเป็น ให้สมบทบาทการเป็นฝ่ายอำนวยการ หรือเสนาธิการที่สมบูรณ์พร้อม (Perfect Staff) ให้เป็น “สต๊าฟฟ์ที่พึงปรารถนา” ของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นภารกิจในชื่อที่หลากหลาย ได้แก่ Morning Briefing - Morning Digest - Morning Window - Morning Legacy ซึ่ง ภายใต้อำนาจเรื่อง ปรับแนวคิด ปรับวิถีชีวิตการทำงาน จะได้กล่าวขยายความเป็นลำดับไป

พูดถึงการบรรยายสรุปข้าราชการตอนเช้า (Morning Briefing) นี้ บ่อยครั้งเรามักขอ อนุญาตแทนและสื่อกันด้วยคำภาษาอังกฤษเพราะเข้าใจง่ายดี ครั้งหนึ่งเคยเริ่มขึ้นที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อกลางเดือนมีนาคม 2536 ท่านอดีตรองปลัดกระทรวง อนันต์ อนันตกุล ประสงค์จะให้เป็นภารกิจเสริมจากที่มี “สภากาแฟ” ยามเช้าเกือบทุก ๆ วันอยู่แล้ว สภากาแฟที่ห้อง ประชุมปฏิบัติการ เวลา 07.30 น. จึงเป็นจุดนัดพบที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ มาทำงานเช้าก็เข้ามาพบปะ ฟังปลัดกระทรวงวิสาสะ ถ่ายทอดเรื่องราว ต่าง ๆ ซักไซร์ไล่เรียงงานที่เคยมอบหมายไป และเรื่องที่จะมอบต่อ เพื่อให้รับไปปฏิบัติ เป็น fast tracks ในการเสนอเอกสาร ที่ลงนามในหนังสือด่วน ๆ ด้วย สภากาแฟจึงเป็น “ศูนย์การบริหาร ราชการ” ประจำวันไปกลาย ๆ

การบรรยายสรุป ฯ ตอนเช้า แตกต่างจาก “สภาภาพ” เพราะการบรรยายสรุปจะมีการจัดวาระล่วงหน้า โดยสำนักนโยบายและแผนมหาดไทยเป็นผู้ประสาน เป็นวาระของการให้ส่วนราชการต่าง ๆ ของมหาดไทย โดยอธิบดี หรือผู้ว่าการรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นหัวข้อให้หน่วยนั้น ๆ ได้เตรียมชี้แจงสรุปเรื่องที่กำหนดไว้ เรื่องที่กำหนดจะเป็นเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่กำลังเป็นข่าว (hot issues) แล้วมหาดไทยกำลังทำอะไรกับเรื่องเหล่านั้น ผลกระทบต่อโครงการของรัฐกับปัญหามวลชน เรื่องที่อยู่ในความสนใจของรัฐบาล แผนงานโครงการใหญ่ ๆ ของกรมและจังหวัด เรื่องที่จะนำเข้าพิจารณาในคณะรัฐมนตรีต่อไป เรื่องที่คณะรัฐมนตรีมีมติแล้วให้กระทรวงปฏิบัติ เรื่องที่มีความขัดแย้งระหว่างหน่วยราชการ เรื่องเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดิน ปัญหาชายแดน เหตุการณ์กระทบกระทั่งที่ตกเป็นข่าว ประเด็นที่ได้จากการไปตรวจราชการต่างจังหวัดในวันหยุดของรัฐมนตรี ในแต่ละครั้ง จะมีการจัดวาระให้ชี้แจง 2 - 4 เรื่อง ตามน้ำหนักความสั้นยาว ที่ฝ่ายเลขานุการประมาณไว้ อย่างไรก็ตามความหลากหลายของเรื่องที่น่าเข้ามาเสนอที่ประชุมที่สูงมาก เพราะมีทั้งหน่วยปฏิบัติ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งล้วนแต่ตกเป็นข่าวอยู่บ่อย ๆ

สรุปแล้วจะเป็นการจัดวาระ (agenda) ล่วงหน้า ให้ผู้บริหารของกระทรวงมารับทราบข้อมูลสภาพปัญหาพร้อมกัน ให้เร็วทันการณ์ และกระชับกว่าการประชุมกระทรวงที่จัด 1 เดือนต่อครั้ง ซึ่งบริหารเชิงงานประจำว่าจะถึงวงรอบประชุม 1 เดือน ไม่ทันการณ์แล้ว แต่ขณะที่ “Morning Briefing” จัดสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ในระยะแรก ๆ ในวันอังคาร กับวันศุกร์ และลดลงมาเหลือสัปดาห์ละครั้งในวันอังคาร เพราะ 2 ครั้งต่อสัปดาห์ดูจะเร่งรัดไป ในแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1.30 ชั่วโมง ประมาณ 9 นาฬิกา ก็แยกย้ายกันไปทำงาน

การพบปะในเวทีการบรรยายสรุป ฯ เป็นมรรควิธีหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารของกรม กระทรวง มาพบกันได้พร้อมเพรียง พร้อมกับรัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วย ทำให้ช่องว่างในข้อมูล ข่าวสาร และการสั่งการของรัฐมนตรีไหลถ่ายเทมาสู่ฝ่ายประจำทันที เพราะขอบข่ายของงานที่สัมผัสกับประชาชนนั้นกว้างไพศาล หลากหลายภารกิจและแผนงานโครงการ ต่างกับกระทรวงต่างประเทศที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่า กระทรวงการต่างประเทศแต่ละท่านล้วนมีพื้นฐานอาชีพ และแบบแผนความก้าวหน้าเชิงนักการทูต มี “ความถี่” และศักยภาพด้านการทูตเป็นพื้นฐานใกล้เคียงกัน ฉะนั้น Morning Pray ของชาวบัวแก้ว (ที่ได้กล่าวไปในตอนที่แล้ว) จึงมีความกระชับในสาระ และไม่ยุ่งยากซับซ้อนเหมือนกระทรวงมหาดไทย แต่อาจจะมีควมลุ่มลึก ในทำที่ จังหวะก้าวของความเร็วในการแสดงจุดยืน ที่ต้องเป็นเอกภาพและฉับพลันมาก

การได้รับทราบข้อมูลข่าวสารในเช้าตรู่ และเป็นข้อมูลโดยตรง เป็นประโยชน์ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ฝ่ายการเมือง จะได้ทราบการย่อย/กลั่นกรองงานสำคัญแม้ว่าจะมีช่องทางที่กำกับดูแล แต่เป็นประโยชน์ในการชี้แจงแถลงข่าว การนำเสนอในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ในเช้าวันนั้น) เป็นการกำหนดทำที่ร่วมกันของกระทรวงด้วยว่าจะเดินแนวไหน จะได้พูดตรงกัน แม้ว่าจะมี 5 รัฐมนตรีจาก 4 พรรคการเมืองก็ตาม เป็นประโยชน์ให้รัฐมนตรีได้ซักไซ้ด้วยตนเอง ดีกว่ามา

อ่านรายงาน และรู้จักกันเพียงไม่กี่คน การเปิดวงเช่นนี้ทำให้ลดความขัดแย้งไม่ลงรอย เพิ่มการประสานงานให้กระชับเข้า ส่วนฝ่ายประจำ ก็จะได้ฟังทิศทางของรัฐมนตรี ได้รับทราบข้อมูลจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรี หรือผลจากการประชุมคณะกรรมการใหญ่ ๆ ที่รัฐมนตรีไปรับมาจากทำเนียบรัฐบาล ฝ่ายประจำจึงต้องตื่นตัว ซักซ้อม มานำเสนอในการบรรยายสรุป มีการสั่งการและมอบหมายให้หน่วยใดไปทำอะไร โดยไม่จำเป็นต้องมีลายลักษณ์อักษร ข้าราชการระดับกลางไม่แย่งงานกันทำ เพราะรับมาจากที่ประชุมเดียวกัน ระดับ ผู้อำนวยการกองที่เข้าฟังอยู่ด้วยสามารถลงมือทำงานได้ทันทีหลังจากออกจากห้องประชุม เป็นการทำให้ข้าราชการตื่นตัว แข็งขัน มุ่งมั่นที่จะเร่งรัดงาน มิให้ตกม้าตายหากถูกซักถาม

ข้อดี ของการมาฟังบรรยายสรุปตอนเช้า นอกจากจะต้องฝึกผู้บริหารให้มาทำงานเช้า และชวยเวลาทำงานให้ถึงลงแล้ว ยังเป็นเวทีการประชุมที่หลากหลาย มีการตัดสินใจทันเวลา และทำงานล่วงหน้า การพบปะกันครั้งเดียวอาจมี 4 - 5 เรื่อง ดีกว่าแยกไปประชุมกรรมการว่าด้วยเรื่องนั้น ๆ 4 - 5 คณะ ที่สำคัญ คือ สามารถประมวลความเห็นได้สมบูรณ์เบ็ดเสร็จ จับใจ ทันการณ์ เช่น มีกรณีไฟไหม้โรงงานตุ๊กตาเคเดอร์เมื่อพฤษภาคม ปี 2536 เวทีการบรรยายสรุปเช้าวันรุ่งขึ้นและในคราวต่อ ๆ มา ถูกเปลี่ยนไปเป็นการนำเสนอเรื่องนี้ทันที มีการรายงานตัวเลขจากกรมประชาสัมพันธ์ กรมแรงงาน (ทั้ง 2 กรม สมัยนั้นยังอยู่กับมหาดไทย) กรมตำรวจ กรมโยธาธิการ ทางจังหวัดพื้นที่ มีการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือฯ ทันทีในเช้าวันนั้น การนำเสนอคณะรัฐมนตรี การวางมาตรการป้องกัน การสอบสวนสาเหตุ การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งรัฐมนตรีไล่เรียงแต่ละหน่วยไปเลยว่าทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ฯลฯ

ข้อเสีย ของการจัดการบรรยายสรุปฯ คือต้องมีวาระล่วงหน้าซึ่งเป็นการบริหารเอกสาร มีการส่งวาระ การออกหนังสือเชิญ การตั้งป้ายชื่ออธิบดีต่าง ๆ มีการประสานที่ประชุม มีการบริหารพิธีกรรมพอควร การสรุปการชี้แจงยังต้องพึ่งเจ้าหน้าที่เตรียมข้อมูล ข้อมูลที่หน่วยส่งมาให้ก็มักเป็นเชิงผู้ปฏิบัติ ยังมีได้เป็นเชิงบันทึกสั้น ๆ สำหรับผู้บริหาร (Executive Note) การบันทึกการประชุม ยังอิงแอบตามสารบรรณนิยม มีเจ้าหน้าที่ติดตามมาแย่งเก้าอี้ นั่งฟัง หรือ รอเป็นกำลังใจให้นายเผื่อหันมาขอข้อมูล จึงดูเป็นการประชุมเต็มรูปแบบคณะกรรมการ (Formal Meeting) พอควร ทั้งฝ่ายเลขานุการจะต้องเฝ้าระวังจัดวาระให้ทันกับเหตุการณ์ และการปรับเปลี่ยนวาระอยู่บ่อยครั้ง

แต่ในทางปฏิบัติ ประธาน คือ รัฐมนตรีที่มานั่งหัวโต๊ะ จะหยิบยกเรื่องปัจจุบันทันด่วนข่าวจากหนังสือพิมพ์ที่มีผลกระทบต่อกระทรวงมหาดหรือได้ทันที่อยู่แล้ว ก็เป็นการทำให้บรรยากาศไม่เป็นทางการมากนัก เป็น "กึ่งทางราชการ" เพราะอะไรที่เป็นทางการ เรื่องงานมักไม่ค่อยเกิด

"สูตร" การบริหารงานยามเช้า ในหลักใหญ่ของ Staff Meeting มีคุณค่าที่เหนือกว่าการแตกแขนงไปทำเป็นกรรมการ ๆ ไป การพบปะกันของผู้บริหารบ่อยครั้งนั้น ฝ่ายประจำก็อบอุ่น

ฝ่ายการเมืองก็รู้สึกมั่นใจ ในการตอบคำถาม (ผู้สื่อข่าว) มั่นใจในการตัดสินใจ และรู้งานแนวราบมากขึ้น ว่าเรื่องใดควรจะประสานกับหน่วยไหน กองไหน แม้ว่าผู้บริหารจะมีได้รับผิดชอบในสายงานนั้น และที่สำคัญ เมื่อรู้ข้อมูลจากแหล่งที่ถูกต้องชัดเจน โอกาสที่จะปล่อยให้บรรดา "หน้าห้อง" ทั้งการเมืองและประจำ (คำนี้ต่างกับสตาฟฟ์ในความหมายที่ถูกต้อง) ว่ากันไปตามสามัญสำนึกของผู้อยู่นอกห้องก็จะน้อยลง เพราะมิได้เข้าไปอยู่ในเวทีประชุม (กับนาย) หรือล่วงรับรู้ในงานเชิงการบริหาร พวกนี้จึงมีทักษะเชิงบริการ (นาย) เท่านั้น ไม่มากไปกว่านี้

การบริหารราชการในวันหนึ่ง ๆ นั้น หากผู้บริหารระดับสูงอยู่พร้อมกันเสียทีเดียว ประโยชน์จะตกแก่ผู้บริหารระดับกลางและเจ้าหน้าที่อย่างมาก ลดการทำกรพิธีกรรมธุรการไปได้ 2 ใน 3 ลดระยะเวลาเดินทางของหนังสือและการติดต่อ "คำโสร้อย" ที่ไม่เป็นตัวตนและไม่ค่อยมีคนคำนึงถึงตัวนี้แพงมาก แต่จับต้องและนับไม่ได้ นับเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงสุด ควรหยิบตัวนี้มาตั้งเป็นประเด็นแรก เพราะเข้าขึ้นมาผู้บริหารต่างไปปฏิบัติตามที่มิวาระล่วงหน้า ไปประชุมในกรรมการที่แตกแขนงกันออกไป มีปัญหาที่แก้ ๆ กันไป แต่เด็ก ๆ เจ้าหน้าที่ที่เหนื่อยสาหัส แต่ถ้าผู้บริหารลงมือเองสักเล็กน้อย ทุกอย่างก็ง่ายขึ้นทีเดียว

การบรรยายสรุปข้อราชการตอนเช้า จึงเป็น "ภารกิจ" และเครื่องมืออันหนึ่งสำหรับสตาฟฟ์ฝ่ายอำนวยการที่พึงหยิบมาเลือกใช้ เพราะกิจกรรมเชิงสารัตถะมีอยู่หลายทางเลือก ที่สำคัญคือ ข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ ในเช้าวันนั้น ควรจะมีส่วนนำเข้าไปถกแถลงวงน้ำหนักกันด้วย โดยอาจมีวาระ "การสรุปข่าวสารที่สำคัญ" เป็นประเด็นให้จับกระแส อ่านทิศทางพร้อม ๆ กัน จะทำให้ "คำตอบ" ต่อสาธารณะในเช้าวันนั้นมีคุณค่า และตรงเป้าขึ้น

จะตรงเป้า และมีเครื่องมืออย่างไร จะต้องรับกับ "Morning Digest" ที่จะกล่าวถึงในตอน



4) สรุปประเด็นข่าวยามเช้า (Morning Digest)

ได้กล่าวไปในท้ายตอนที่ 3 แล้วว่า นอกจากจะมีการบรรยายสรุปตอนเช้า (Morning Briefing) ที่สต๊าฟฟ์จะเสริมการทำงานให้ผู้บริหารมีความมั่นใจ และเป็นเวทีการบริหารที่เป็น “ชุมทาง” ของเรื่องราวสารพัดต่าง ๆ จากหน่วยรอง

วิถีชีวิตการทำงานสมัยใหม่ ผู้บริหารและทีมงานจะต้องไม่ปฏิเสธที่จะเปิดรับข้อมูลข่าวสารในวงกว้างจากทุกสารทิศสมัยนี้การสื่อสารสมัยใหม่ทำให้ผู้บริหารต้องสนองตอบต่อข่าวสารอย่างรวดเร็ว ชั่วโมงต่อชั่วโมง จะให้รอก่อนพระอาทิตย์ตกดิน หรือพระอาทิตย์ขึ้นเป็นไม่ได้เสียแล้ว

สื่อมวลชนด้านสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ หาข่าวทั้งวันทั้งคืน วันหนึ่งหนังสือพิมพ์ฉบับใหญ่ ๆ มี 5 - 6 กรอบ (รอบ) แต่ส่วนใหญ่แล้วข่าวสารจะปรากฏบนจอภาพ - จอหน้ากระดานครั้งสำคัญช่วงเช้าตรู่ คือ ช่วงเวลาที่ภาพข่าว หรือประเด็นข่าวมีความสด แล้วจากนั้นนำมาซึ่งการตั้งคำถามเพื่อเป็นข่าวต่อ ๆ ไป ทั้งการสอบถามความเห็น ข้อเท็จจริง เบื้องหน้าเบื้องลึก โทรศัพท์และวิทยุคลื่นของพลังสังคมใหม่ ๆ เข้าถึงตัว รายงานชั่วโมงต่อชั่วโมงรวดเร็วมาก แข่งขันกันสูงจริง ๆ

ผู้บริหารในสถานการณ์ที่ต้องถูกรุมล้อมด้วยการตอบคำถามทั้งวันในบ้านเรา หลัก ๆ แล้วมีไม่กี่ท่าน บุคคลหมายเลขหนึ่ง ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รองลงมาดูจะเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รองนายกรัฐมนตรี ที่รับผิดชอบในงานที่เป็นข่าว รัฐมนตรีท่านต่าง ๆ สำหรับฝ่ายประจํา นั้น ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ปลัดกระทรวงฯ ก็เป็นบุคคลที่ช่างภาพ นักข่าว พร้อมไมโครโฟนของสื่อโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ และทีวีเสรี โทมเข้ารุมล้อมเป็นกลุ่มอยู่แทบทั้งวัน เดิมจะอ่อนหนาในช่วงเช้า แต่มายุคสมัยการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ นักบริหารต้องพบกับการตอบคำถามทุกเวลาทุกครั้ง โดยไม่เลือกสถานที่และเวลา

นักบริหารในสถานการณ์เช่นนี้ หากตกอยู่ในสภาพไร้ซึ่งข่าวสาร หรือความไม่รู้ จะลำบากมาก การเพิกเฉย การเลี่ยงไม่ตอบคำถามอะไรเลยดูจะเป็นไปไม่ได้

ถามว่าแล้วผู้บริหารจะต้องถูกท้าทายด้วยคำถามที่ไม่สามารถตอบได้ หรือไม่รู้ตัวล่วงหน้ามาก่อน หรือจะตอบคำถามในภารกิจและงานที่กำลังดูแลโดยไม่รู้ข้อเท็จจริงอะไรเลยได้อย่างไรท่ามกลางคำถามที่พรั่งพรู สีน้หน้าของผู้บริหารในการเผชิญกับกล้องโทรทัศน์ที่จะผ่านไปยังผู้ชมอีก 10 กว่าล้านคนหรือกว่านั้น จะทำให้เกิดความสง่างามได้สมฐานะอย่างไร

โดยเฉพาะนักการเมือง และรัฐมนตรีแล้ว ความสง่างาม ความเยียบคม การจะเป็นนักการเมืองคุณภาพ เป็นที่กล่าวขาน การที่โพลล์สำนักต่าง ๆ ให้คะแนนนิยม ตลอดจนการเป็นที่รู้จักของคนทั่ว ๆ ไปล้วนสะท้อนมาจากการให้ข่าว จากภาพต่าง ๆ ที่ปรากฏบนจอโทรทัศน์

จากน้ำเสียงลีลาท่าทางการตอบคำถามและการไปพูดกับสาธารณะ ขณะเดียวกัน “สื่อ” ที่ผ่านไปยัง “มวลชน” ก็จะเป็นตัวสร้างภาพลักษณ์ทางลบ (หรือ บวก) ให้แก่นักการเมือง ได้เช่นกัน โดย ว่าง่าย ๆ จากการตอบชี้แจง ตอบได้ ตอบชัด ตอบมีเหตุผล เป็นหลักเป็นฐาน มีชั้นมีตอน ลุ่มเสียงแสดงถึงความเข้าใจมุ่งมั่น รับทราบสภาพปัญหา แล้วมีหนทางแก้ไข แต่คำตอบก้าวร้าว ดุดัน อวดเบ่ง ก็จะเป็นภาพลักษณ์ทางลบ (bad image) ที่เสียคะแนนมหาศาล

ที่ผู้เขียนกล่าวมาทั้งหมด จึงเป็นที่มาของการปฏิบัติงานของสตาฟฟ์ หรือทีมงานใกล้ชิดตัวผู้บริหาร เพื่อให้มีการ “สรุปประเด็นข่าวยามเช้า” หรือเรียกว่าเป็น “การย่อยข่าว” (Morning Digest) หรือ (News Digest) เพื่อให้เสริมรับกับการสรรค์สร้างภารกิจครบวงจรของสตาฟฟ์ ที่เรียกว่า Morning Digest ก็จะสอดคล้องกับการทำงานรับอรุณในมิติต่าง ๆ ของ Staff Meeting ที่กล่าวไปบ้างแล้ว

ที่มาของการ “สรุปประเด็นข่าวยามเช้า” อยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจะให้ผู้บังคับบัญชา (สมมุติ กรณีนี้เป็นนายกรัฐมนตรี) ล่วงรู้ก่อนว่าในเช้าของแต่ละวัน จะถูกซักถามและตั้งคำถามถามเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง มีข่าวอะไรที่อยู่ในความสนใจ เรียงลำดับความสำคัญขึ้นมา และในข่าวนั้นจะมีแง่มุมปลีกย่อยใดที่จะถูกซักถามต่อไปอีก

ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารจะทราบข่าว และสาระหลัก ๆ อยู่แล้ว เพราะในระบบมีการรายงานขึ้นมาเป็นระยะ ๆ ทั้งโดยตรง โดยโทรศัพท์ - โทรสาร โดยข่าวกรอง แต่ทำอย่างไร เมื่อถูกตั้งคำถามแล้ว สามารถตอบอย่างมีน้ำหนัก มีกลยุทธ์ ที่จะเลือกตอบแค่ไหน (มิให้ต้องลงลึก ๆ เกินไป เมื่อยังไม่ถึงเวลา มิให้เป็นการเปิดเผยความลับ เป็นต้น) หรือผู้บริหารเลือกที่จะเปลี่ยนไปตอบเรื่องอื่น ผู้บริหารสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมอีกก่อนจะตอบคำถาม เพื่อให้ผู้ชม - ผู้อ่าน ดูแล้วชื่นชม อ่านแล้วยกนิ้วให้ว่า “คนนี่” มี “น้ำยา” มีฝีมือ เป็นคนเก่งจริง

การตั้งประเด็นสรุปข่าว จึงเป็นการเตรียมการหรือเตือนล่วงหน้า (early warning) ลักษณะนี้มีใช่เป็น “การสรุปข่าว” ทั้งหมด ซึ่งการสรุปข่าวรายวันตอนเช้านั้น ระดับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ หรือสารนิเทศ ได้ดำเนินการตามวงรอบปกติอยู่แล้ว ในลักษณะของการตัดข่าว (cripping) หรือ การสรุปพาดหัวข่าว แต่ประเด็น Morning Digest นั้น เป็นลักษณะ “เชิงบริหาร” ที่สั้นกระชับ เข้าถึงแก่น รวดเร็ว ทันเวลา โดยจะต้อง

- เป็นการดึงข่าวที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือหน่วยงานมาตั้งเป็นประเด็นคำถาม
- เป็นการสมมุติตัวเอง (สตาฟฟ์ที่ทำลองสมมุติ) ว่าเมื่อเป็นผู้สื่อข่าว ในเช้านี้ จะตั้งคำถามถามผู้บริหารวันนี้อย่างไร
- มีประเด็นอะไรจะเป็นคำถามหลัก อะไรจะเสริมถามสืบเนื่อง
- จะเชื่อมโยงกับข่าวเมื่อวาน หรือที่คนนั้นคนนี่ (อาจหมายถึง สถาบัน องค์กร ผู้บริหาร นักการเมือง) ทำเนียบพูดอย่างไร สอดคล้อง/ขัดแย้งกันไหม เพราะนักข่าวมักยิงและโยนคำถามให้ต่อเนื่องกันเสมอ

- เป็นการดัก/ตั้งคำถามที่จะสอบถามแล้วทำให้ผู้บริหารสะท้อนอะไรออกมา เพื่อป้องกันมิให้เกิดคำตอบที่ผิดพลาด เป็นคำตอบที่ไม่ได้สาระ (หรือออกทะเล)

ทักษะและประสบการณ์ในการตอบคำถามตามกระแสข่าวรายวัน ของนักการเมือง ผู้บริหารระดับรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงนั้น ท่านมีอยู่ในตัวท่านแล้ว เพราะมีผู้รายงาน รับฟังจากที่ประชุม หรืออยู่ในเหตุการณ์ แต่เมื่อถูกจ่อด้วยไมโครโฟน ก็ตอบไป ตอบไปเท่าที่ตอบได้ แต่นั่นมีใช้ "คะแนน" ที่ได้รับ การตอบของผู้บริหาร หากได้รับการบอกกล่าวจาก Morning Digest บนกระดานข่า 2 แผ่น ที่ทีมงานตั้งเป็นประเด็นสรุปข่าวให้แล้ว จะเพิ่มความมั่นใจมากขึ้นอีกโข ที่สำคัญจะทำให้ สี่หน้า (ออกทีวี) ไม่เคร่งเครียด ไม่บ้ายบาย หลบกลอง แต่กลับยินยอมอย่างมีข้อมูล สายตามุ่งมั่น คะแนนที่ได้ (จากผู้ชม) ก็จะเพิ่มดีขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามในเมื่อการไหลเวียนของข่าวสาร การเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ รวดเร็วเหลือเกิน เข้าหนึ่ง ๆ ดูจะไม่ทันการณ์เสียด้วยซ้ำ การจะเกิดประเด็นสรุปข่าวยามเช้าได้ สตาฟฟ์ต้องติดตามข่าวในรอบ 24 ชั่วโมงที่ผ่านมาว่า อะไรจะเป็นประเด็นหลัก เดียวนี้แม้จะยังใช้หนังสือพิมพ์ กรอบเข้าเป็นตัวตั้ง แต่ข่าวโทรทัศน์ตั้งแต่หัวค่ำไปจนถึงรอบดึก ตลอดจนทีวีเสรี ก็จะนำมาประมวลเป็นประเด็นคำถามได้เช่นกัน โดยเฉพาะประเด็นพาดหัวหน้าหนึ่งของหนังสือพิมพ์ ที่จะเชื่อมโยงไปยังข่าวที่เจาะลึกลงไปอีก นำมาซึ่งสิ่งที่จะขัดแย้งกันต่อไป ซึ่งจะอยู่ในความสนใจของสื่อมวลชน

ทีมงานจะต้องวิ่งหาหนังสือพิมพ์แต่เช้า และมองผ่าน ๆ หนึ่งรอบ แล้วกลับมาดูประเด็นหลัก - ประเด็นรอง ในขอบข่ายงานที่นักบริหารของเราจะถูกรุมล้อมในเช้าวันนั้น แล้วเขียนเป็นประเด็นสั้น ๆ ไม่เกิน 2 หน้ากระดาน โดยจะต้องเสร็จเร็วที่สุดไม่เกิน 08.30 น. ให้ผู้บริหารอ่านผ่านตาไม่เกิน 5 นาที แล้วท่านจะเตรียมตอบได้ในใจเอง ท่านจะคิดและตอบเอง บางที่บางแห่ง จะหาคำตอบให้ด้วย แต่นั่นเป็นบางเรื่องของบางคำถาม เพราะตรงนี้ประดิษฐ์ประดอยเอาแบบมากไม่ได้ ต้องถึงตัว จับใจจริง ๆ

Morning Digest จะมีน้ำหนักถ้าถูกหยิบ เข้าหารือในวง Morning Briefing ตอนเช้าด้วย คือมีการวิเคราะห์ การให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากในวงสภากาแฟ ได้นำข่าวของหน่วยต่าง ๆ มาแยกแยะ และเสนอผู้บังคับบัญชา ยิ่งผู้บังคับบัญชาเข้ามาเสวนาด้วย แลกเปลี่ยนเรื่องการทำงานด้วย ฟังการย่อยข่าวไปพร้อมกันด้วย ซักไซ้ว่าควรจะตอบอย่างไร ก็จะทำให้ได้รับข้อมูลโดยตรง ทุกเวลาที่ทีมงานต้องไปจับประเด็นไปอีก

อะไรก็ตามแต่ในที่สุดก็มาถึง "ขั้นตอน" ของการนำเสนอ การเข้าถึง (accessibility) ต้องไม่มีขั้นตอน รวดเร็ว ทีมงานรอบข้างผู้บริหาร (บรรดาหน้าห้อง บรรดาท่านผู้รักษาความปลอดภัย และผู้ติดตาม) มิควรต้องได้รับความไว้วางใจให้ผ่าน สรุปประเด็นเหล่านี้จะต้องถึงมือถึงตัวผู้บริหารตรง หากสตาฟฟ์ได้สรุปข่าวสั้น ๆ ให้ก่อนสัก 5 นาทีด้วย ก็จะทำให้การสรุปประเด็นข่าวนั้นง่ายเข้า

ผู้ครอบกายของผู้บริหารอันเป็นผู้ติดตาม ส่วนใหญ่ยังคงติดยึดกับการอำนวยความสะดวก การรักษาความปลอดภัย (security - oriented) ผู้บริหารในยุคสมัยที่ต้องปรับแนวคิด ปรับวิถีชีวิตการทำงาน มีแนวโน้มมุ่งไปที่บุคลากรเชิงสถาปน์ และเชิงนักวิชาการ (academic - oriented) มาร่วมติดตามไปไหนมาไหนด้วย เพื่อให้คำปรึกษาเชิงทำที่ หาทางออก เก็บประเด็นและชี้แนะ สื่อข้อความระดับสูงกับผู้บริหารได้ ย่อยข่าวถ่ายทอดข้อมูล พร้อมส่งรายงานในฐานะตัวแทนผู้บริหารได้ ท่านเหล่านี้จะเป็น "เลขานุการผู้บริหาร" หรือ "ผู้ช่วยผู้บริหาร" (Executive Secretary) มากกว่า จะไม่เป็น "ผู้ติดตาม" ที่เดินตามเป็นพรวนเพื่อให้ความอบอุ่นพลกพล่านเท่านั้น



5

หน้าต่างรับอรุณ (Morning Window)

ท่านใดเป็นสมาชิก “เทศาภิบาล” คงผ่านตากับคำว่า “หน้าต่างรับอรุณ” หรือ Morning Window มาบ้างแล้ว เพราะกองบรรณาธิการเทศาภิบาลได้เคยหยิบมาเก็บประเด็นสั้น ๆ มาลงพิมพ์เมื่อ 3 ปีก่อน ผู้เขียนเริ่มแนวคิดนี้เมื่อครั้งเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี เมื่อปลายปี 2537 และมาขยายผลต่อที่จังหวัดชัยภูมิเมื่อปี 2538 จนมาขยายผลเต็มรูปแบบเมื่อปี 2539 ที่จังหวัดพิษณุโลก แพร่หลายในส่วนราชการของมหาดไทย บนศาลากลางจังหวัด และอยากให้เป็นการจุดประกาย เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำงานยุคใหม่ของหน่วยงานราชการ และน่าจะไปยังระดับอำเภอด้วย กล่าวได้ว่า Morning Window เป็นส่วนหนึ่งที่อุดช่องว่างของการที่มีได้จัด Staff Meeting ในทุกเช้านั่นเอง

ขออนุญาตนำไปที่ศาลากลางในฐานะ “ศูนย์การบริหารราชการของจังหวัด” ที่มีสำนักงานจังหวัดเป็น “เสนาธิการร่วม” (chief of staff) งานในภารกิจหน้าที่ของสำนักงานจังหวัด คือเป็นฝ่ายอำนวยการของผู้ว่าราชการจังหวัด โดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และการกำกับงานต่าง ๆ ภารกิจดังกล่าวนี้ สำนักงานจังหวัดต้องมีบทบาทในด้านวิชาการ ด้านกฎหมาย ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การบริหาร โดยจะเสนอแนะกำหนดกรอบโครงสร้างงาน/กิจกรรมการบริหารต่าง ๆ การประเมินสถานการณ์ การบริหารเวลา บริหารงบประมาณ บริหารวาระงานของผู้ว่าราชการจังหวัด

ภารกิจ (Mission) ช้างต้น ของสำนักงานจังหวัดที่ผ่านมา มักแสดงบทบาทในลักษณะ “ส่วนราชการ” ส่วนหนึ่งเท่านั้น อาจยังมีได้แสดงบทบาทในฐานะ คณะทำงาน/คณะที่ปรึกษา (Staff) อย่างสมบทบาทที่ควรจะเป็น การทำงานเป็นไปตามกระแสความเข้มข้นในนโยบายการบริหารในแต่ละยุคสมัยของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เรียกว่าเป็นการทำงานแบบขึ้น ๆ ลง ๆ หรือแบบลูกคลื่น (Waving Management) อาจยังมีการทำงานแบบลอยตัวไร้ทิศทาง (Managing without Management) ทิศทางและแนวทางการทำงานขึ้นอยู่กับตัวผู้นำหน่วยในระดับสูง (คือผู้ว่าฯ จะเอาอย่างไร ก็เป็นอย่างนั้น ?) ยังมีได้เป็นมันสมอง (Think Tank) ทำให้ผลการทำงานของสำนักงานจังหวัดอาจยังไม่โดดเด่นในสายตาของหน่วยอื่น หรือไม่โดดเด่นแม้แต่ในสายตาของผู้ว่าราชการจังหวัดเอง

สถาปน์ที่พึงปรารถนา : วิสัยทัศน์ใหม่ของสำนักงานจังหวัด

ขอเจาะลึกไปถึงคำถามว่า เราพูดกันบ่อย ๆ ว่า อีก 10 - 20 ปีข้างหน้า เราจะเป็นอย่างไร เป็นแบบไหน เราจะทำอะไร สำนักงานจังหวัดก็เช่นกัน ในอีก 10 - 20 ปีข้างหน้า เราคงมิใช่ฝ่ายอำนวยการเดิม ๆ แต่ต้องเป็น “สถาปน์ที่พึงปรารถนา” ผู้เขียนได้พยายามปลุกทีมงานให้ตื่น

(awakening) โดยจุดไฟ - จุดประกายให้กับข้าราชการ ลูกจ้าง ของที่มงานสำนักงานจังหวัดทั้งสาม โดยเริ่มต้นจากภายในสำนักงานจังหวัดเองให้เป็น “สตาร์ฟที่สมบูรณ์” สร้างบรรยากาศการทำงาน อย่างพื่ออย่างน้อง อยู่กันด้วยความรักใคร่เป็นกันเอง เป็นที่มงานแห่งยุคสมัย ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนให้มีภารกิจหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการแรก เป็นสำนักงานตัวอย่าง เป็นแบบอย่าง เป็นต้นแบบให้กับหน่วยอื่น ๆ ในจังหวัด ทั้งในเชิงวิชาการ การบริหาร การอำนวยความสะดวก การบริการ และแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

ประการที่สอง เป็นหน่วยประสานงานกลางที่ในเรื่องแผนงาน โดยการฟังพาได้ในเชิงที่ปรึกษา ข้อเสนอแนะ ผู้ชำนาญการในระเบียบกฎหมาย และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแกนหลักหรือข้อต่อให้กับ พันเฟืองตัวอื่น ๆ สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นตามกระบวนการ และเป็นระบบ

ประการที่สาม เป็นหน่วยนำร่อง (Pilot Organization) ในการปรับระบบการทำงานแห่งยุค สมัยด้วยวิธีการทำงานเชิงรุก การประสานงานแนวราบ ด้วยความฉับไว เปลี่ยนแนวคิดและวิธีการ ทำงานจากการบริหารระเบียบ เป็น บริหารวัตถุประสงค์ หรือบริหารเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ (results) ในที่สุดอยากสร้างองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

การทำงานแบบลูกคลื่นที่ผ่านมา อาจเรียกได้ว่าเป็นการทำงานที่อาศัยการกำหนดทิศทาง โดยผู้บริหารระดับสูง (run by boss) หากผู้บริหารรุกไปข้างหน้า เราก็รุกตาม หากผู้บริหารหยุด เราก็หยุด หรือเฉื่อยตาม บางครั้งอาจถอยหลังด้วยซ้ำ ด้วยวิธีการเช่นนี้ จึงทำให้การบริหารงาน เป็นแบบลูกคลื่น ขึ้น ๆ ลง ๆ หากจะเป็นสตาร์ฟที่ถึงปรารถนา จะต้องเปลี่ยนแนวทางและวิธี การทำงานจากเดิม run by boss (คนเดียว) เป็น run by staff คือทำงานโดยที่มงานเสนาธิการ ขณะเดียวกันไม่เพียงแต่สำนักงานจังหวัดเท่านั้น แม้แต่จังหวัดโดยภาพรวม (ทุกหน่วย) ก็ต้อง ปรับตัวให้เป็นสตาร์ฟของจังหวัด เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการทำงานเป็นเชิงรุก ทำงานรุก ไปข้างหน้า หากเปรียบเทียบกับกองเรือรบอันยิ่งใหญ่เกรียงไกร ที่ต้องมี “เรือธง” หรือเรือบัญชาการนำหน้า ซึ่งจุดเป้าหมาย จุดยุทธศาสตร์ที่จะต้องทำลาย เส้นทางที่ได้เปรียบ หรือจุดอ่อนที่ต้องหลบหลีกหนีเข้าศึกศัตรูแล้ว การบริหารแบบนี้ก็เรียกได้ว่า “บริหารงานแบบเรือ ธง” (Flagship Management)

หน้าต่างรับอรุณ : เรือธงการบริหารงาน

การที่จะบริหารงานแบบเรือธง (Flagship Management) หรือทำงานโดยที่มเสนาธิการ (run by staff) มีแนวคิด เทคนิค วิธีการต่าง ๆ มากมาย ในการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จ ของงาน วิธีการอย่างหนึ่งที่เราเรียกว่าเป็นการบริหารงานแบบเรือธง ซึ่งจะขอยกมาขยายความเป็น ตัวอย่าง คือ “หน้าต่างรับอรุณ” หรือ **Morning window** ตามชื่อหัวเรื่องบทความนี้ เป็นเทคนิค การทำงานแนวใหม่ เพื่อสร้างที่มงานในการรับรู้วัตถุประสงค์ร่วมกัน รับรู้กระบวนการทำงานที่เป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการประสานงานแนวราบ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบ run by staff

หน้าต่างรับอรุณ (Morning Window) เริ่มต้นขึ้นที่สำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี และนำมาสู่การบริหารเชิงปฏิบัติ ขยายผลกว้างขวางขึ้นที่จังหวัดชัยภูมิและพิษณุโลก โดยจะจัดทำเป็น “บันทึกช่วยจำสำนักงานจังหวัด” เพื่อสะท้อนข้อมูลความเป็นไปต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้องค์กรมีความตื่นตัวเคลื่อนไหวฉับไว มีกระบวนการวินิจฉัยสั่งการที่สั้นกระชับบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ด้วยกัน อันจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ *

การจัดให้มีหน้าต่างรับอรุณ มีวัตถุประสงค์ 10 ประการด้วยกัน คือ

1) **เพื่อบอกกล่าวข่าวสาร (To inform)** ในแต่ละวัน แต่ละชั่วโมง นาที่ มีความเคลื่อนไหวของข้อมูล ข่าวสาร ตลอดเวลา ขณะเดียวกันโอกาสที่ผู้บังคับบัญชา และทีมงาน จะพบปะกันโดยตรงมิได้มีบ่อยครั้งเสมอไปนัก การบอกกล่าวข่าวสาร งานของสำนักงานจังหวัด งานของผู้ว่าราชการจังหวัด ความเป็นไปของจังหวัด วาระงาน ให้ทุกคนรู้ความเคลื่อนไหว ความเป็นไปต่าง ๆ ของงาน/กิจกรรม เพื่อการวางแผนล่วงหน้า เพื่อการรับรู้งานร่วมกัน จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักของหน้าต่างรับอรุณ

2) **เพื่อเตือนความจำ (To remind)** งาน/กิจกรรมต่าง ๆ ของจังหวัด และของผู้ว่าราชการจังหวัดมีมากมาย ทั้งงานบริหารปกติ งานประจำ งานริเริ่มสร้างสรรค์ งานฝากและงานจรรยาบรรณต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา การเตือนความจำ จึงเป็นวิธีการย้ำ กำชับ ทีมงานและผู้บังคับบัญชา มิให้คลาดจากวาระงานในแต่ละงาน แต่ละวัน แต่ละสัปดาห์

3) **วางแผนล่วงหน้า (To plan)** การทำงานทุกวันนี้ จะใช้วิธีทำไปวัน ๆ ทำไปเรื่อย ๆ และทำไปเป็นเรื่อง ๆ ตามแต่จะมีเรื่องเข้ามาเป็นครั้ง ๆ ไป เหมือนเช่นอดีตไม่ได้อีกแล้ว ความซ้ำซ้อนของปัญหา ความซ้ำซ้อนของงาน ความซ้ำซ้อนของระบบต่าง ๆ ทำให้ต้องมีการเตรียมการวางแผนล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ที่ใด เมื่อใด จะเชื่อมโยงกับงานของคนอื่นอย่างไร เป็นต้น

4) **มอบหมายงาน (To assign)** การมอบงานให้กับทีมงาน ไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งที่เป็นทางการ แม้ว่าบางครั้งจำเป็นต้องมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในหลายเรื่อง หลายกรณี การมอบหมายงาน มอบภารกิจ เพียงแต่ทำเป็นตารางงานว่า มีภารกิจใดบ้างที่จะต้องทำในกิจกรรมนั้น ๆ ใครทำอะไรบ้าง ใครต้องทำร่วมกันบ้าง จะแล้วเสร็จเมื่อใด ที่สำคัญคือทุกคนมีความรับผิดชอบที่จะร่วมกันทำงานอย่างมีเกียรติ

5) **เร้าใจ อยากที่จะทำงาน (To encourage)** หากทุกคนมีโอกาสรู้ เข้าใจความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของงาน/กิจกรรม และความเคลื่อนไหวของสังคมเพื่อนร่วมงานรอบข้าง ในทางจิตวิทยาแล้วกันว่า ความกระตือรือร้นย่อมเพิ่มพูนขึ้น มากกว่าจะปล่อยให้ต้องคลำทางการทำงานเองในแต่ละวัน

* ส่วนหนึ่งได้ขยายความเรื่องนี้ไว้ใน **ไมตรี อินทุสุต “ฝากให้คิดเพื่อพิจารณา”** (หนังสือรวมบทความ ข้อเขียน ที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุแห่งประเทศไทย จังหวัดชัยภูมิ ระหว่าง พฤศจิกายน 2538 - พฤษภาคม 2539) หน้า 251 - 260

6) **ให้ประสานงานกัน (To co - ordinate)** การประสานงานกัน กรณีนี้ เป็นวิธีการประสานงานแนวราบ (Flat & Horizontal approach) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด จนกระทั่งนักการภารโรง ลูกจ้าง มีโอกาสได้รับรู้ ได้ติดต่อสื่อสารกัน ได้รับทราบเรื่องราวพร้อม ๆ กัน เหมือน ๆ กัน และเท่าเทียมกัน

7) **ให้เกิดความร่วมมือ (To co - operate)** ทุกคนถือเป็น “ทีมงานของจังหวัด” ได้รับรู้ภารกิจงาน การมอบหมายงาน ความเคลื่อนไหว ฯลฯ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ เป็นผลต่อเนื่องมาจากความอยากที่จะทำงาน อยากให้ “งานของทีมงาน” ประสบผลสำเร็จ

8) **ให้ความรู้ ความคิดอ่าน (To educate)** เป็นแนวทางข้อมูล เป็นอารมณ์ทางสมอง ให้ข้อคิดต่าง ๆ ตลอดจนช่องทางการทำงานในบางเรื่อง บางกรณี จะถูก “สร้างสรรค์” ไว้ในหน้าต่างรับอรุณ ทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ รับรู้ และนำไปคิดปรับประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

9) **จดบันทึกเป็นข้อมูลไว้ (To record)** ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทุก ๆ วัน ทุกสัปดาห์ จะถูกบันทึกไว้เป็นข้อมูล เป็นหลักฐานที่สามารถย้อนกลับไปตรวจสอบได้ คั่นง่าย ติดตามผลได้ และอ้างอิงได้ เป็นจดหมายเหตุกลาง ๆ

10) **ติดตามผล - งานต่าง ๆ (To follow up)** การทำงานในยุคนี้ นอกเหนือจากปฏิบัติตามแผนที่วางไว้แล้ว จะต้องมีการติดตามผล ติดตามงานดูว่า ทำไปเรียบร้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคใด หรือมีงานใดที่ยังหลงลืมบกพร่องมิได้ทำ หน้าต่างรับอรุณจะเป็นกรอบกว้าง ๆ ให้ตรวจติดตามได้ว่า งาน/กิจกรรมใดขาดตกบกพร่องไปบ้าง จะแก้ไขเพิ่มเติมปรับปรุงประการใดบ้าง

หน้าต่างรับอรุณ : สื่อความเข้าใจเพื่อทีมงานรับรู้ร่วมกัน

ในแต่ละวันของสัปดาห์ จะมีหน้าต่างรับอรุณ หรือบันทึกช่วยจำสำนักงานจังหวัดรายวัน รายสัปดาห์ (5 สัปดาห์) วางเด่น ให้มีลำดับความสำคัญเร่งด่วนที่ทุกคนต้องอ่านก่อน การนำเสนอจะแบ่งเป็น 2 ช่องตาราง ซ้าย-ขวา ซ้ำซ้ายเป็นการเสนอ “ประเด็น” หรือ “หัวข้อ” ว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ส่วนข้างขวาเป็นคำ อธิบาย/ขยายความ เพิ่มข้อมูลรายละเอียด การเตือน การสั่งการ การมอบหมายงาน การแจกแจงประเด็น เป็นการ “สื่อความเข้าใจ” ให้นำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้แต่ละวัน

ในภาคเช้าของทุกวัน สำนักงานจังหวัดในฐานะฝ่ายเสนานิการของผู้ว่าราชการจังหวัดโดยตัว “หัวหน้า” เองหรือทีมงานระดับสูง จะต้องผลิต “หน้าต่างรับอรุณ” หรือ “บันทึกช่วยจำสำนักงานจังหวัด” เพื่อนำเรียนผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด และเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่น ๆ นายอำเภอบางอำเภอ หัวหน้าฝ่ายระดับรองลงไปของหน่วยงาน เพื่อนำไปขยายผลในทีมงานของแต่ละคน แต่ละหน่วย ได้รับทราบร่วมกัน โดยเฉพาะข้าราชการ ลูกจ้าง ซึ่งเป็นทีมงานสำนักงานจังหวัดทุกคน จะต้องให้ความสำคัญต่อข่าวสารข้อมูลจากหน้าต่างรับอรุณนี้ทุกเช้า

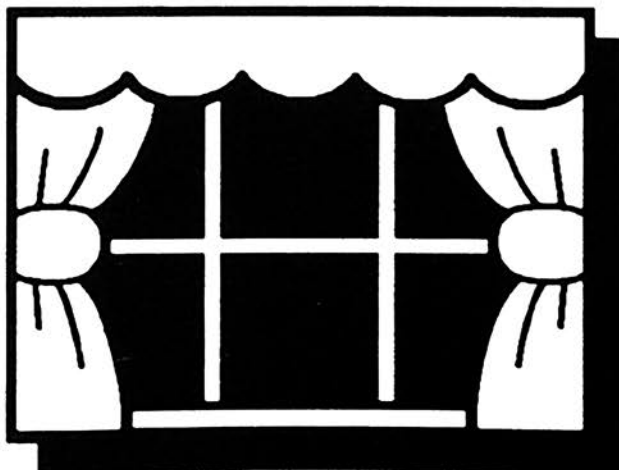
สรุป

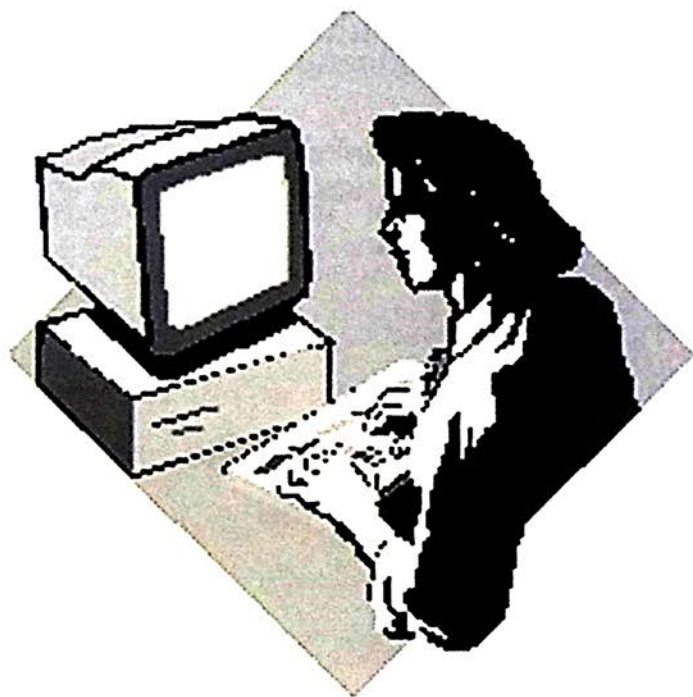
การทำงานของสำนักงานจังหวัดในทุกวันนี้ และต่อไปน่าจะขยายผลไปถึงบนอำเภอ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาคือ จะมีวิธีใดบ้างที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีวิธีใดบ้างที่จะมีช่องทางสนับสนุนให้งานของผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นไปด้วยดี มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยต่าง ๆ ในจังหวัดที่ราบรื่น มีการทำงานประสานกันเป็นระบบ เป็นขั้นตอน การปรับระบบการทำงานให้ทันสมัย เพื่อเสริมสร้างบทบาทของสำนักงานจังหวัดให้เป็น “ฝ่ายอำนวยการของผู้ว่าราชการจังหวัดที่สมบูรณ์แบบ” (Perfect Staff) ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่ต้องแสวงหาอย่างรีบด่วน

“หน้าต่างรับอรุณ” เป็นอีกเทคนิควิธีการหนึ่ง ที่เน้นการบริหารเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ เป็นพื้นฐานของการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงาน ให้ทุกคนพร้อมที่จะทำงานเชิงรุก ทำงานล่วงหน้า ด้วยความแข็งขันพร้อมที่จะปรับตัวกับงานที่บำไหลดเข้ามา เป็นกรอบกระแสน้ำให้การทำงานมีทิศทาง มีมิติ มีขั้นตอนชัดเจน ปรับมาตรฐานการทำงานให้มี “วิธีคิดวิธีทำงานแห่งยุคสมัย” อันจะเป็นประโยชน์ต่อราชการในภาพรวม

บันทึกช่วยจำ จะเป็นตัวชี้วัด หรือตัวนับจำนวนของงานได้เป็นอย่างดี สามารถวัดได้ว่าในวันหนึ่ง ๆ ของสัปดาห์ใด เดือนใด ปีใด มีกิจกรรมใดเกิดขึ้นในจังหวัดบ้าง จังหวัดทำงานใดบ้าง ฝ่ายเสนาธิการหรือสำนักงานจังหวัดทำงานใดไปบ้าง ซึ่งเมื่อนำมาประมวลแล้ว สามารถอ้างอิงได้ และรองรับการวิเคราะห์ตำแหน่งงานได้เป็นอย่างดี

เราเคยทำงานกันแบบไม่ค่อยมีทิศทาง แต่วันนี้ เราทำกันแบบมี “วิสัยทัศน์” (Vision) บทความนี้ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ “การปรับแนวคิด ปรับวิถีชีวิตการทำงาน” เป็นเพียงพื้นฐานเบื้องต้นที่สะท้อนถึงการทำงานแนวใหม่อีกมุมหนึ่ง





๖ ผลลัพธ์ของหน้าตาต่างรับอรุณ

ในตอนที 5 ได้วางกรอบและบอกวัตถุประสงค์ 10 ประการของ “หน้าตาต่างรับอรุณ” ไปแล้ว บางครั้งอาจจะเรียกง่าย ๆ ว่าเป็น “Morning Note” ก็ได้ สารหลักที่ทำให้เกิด “แรงเหวี่ยง” ให้บุคลากรในองค์กรทำงานมากขึ้น ฟังพอใจมากขึ้นนั้น มีบางคนบอกวิธีนี้เป็นการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team Building) เป็นสำคัญ บางครั้งมุมมองเชิงบริหารองค์การอาจจะเรียกได้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Management by Change) บางคนบอกสิ่งที่ได้มีการกระตุ้นย้านี้เป็นส่วนเริ่มต้นของกระบวนการ การรี้อปรับระบบ (Re - engineering) บางคนได้มาเห็นกลวิธีทำงานสไตล์นี้ บอกกับผู้เขียนว่านี่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategie Management) เหมือนกับการเรียกแผนของผู้เล่นควอเตอร์แบคในอเมริกันฟุตบอลที่เห็นทางโทรทัศน์อยู่บ่อย ๆ ก่อนจะขว้างลูกให้ตัววิ่งไปรับ...

แนวคิดทางการบริหารเหล่านี้ อาจอธิบายกับปรากฏการณ์ที่สอดแทรกอยู่ในหน้าตาต่างรับอรุณได้ถูกทั้งนั้น สุดแต่จะหยิบอธิบายแง่มุมไหน*

สมมุติฐานมององค์กร

ก่อนที่จะเข้าถึงผลลัพธ์ของหน้าตาต่างรับอรุณ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงทั้ง (outputs และ impacts) นั้น ขอย้อนไปถึงการตั้งคำถามในเบื้องต้นขององค์กร/หน่วยงานเราในฐานะที่จะเข้าไปเป็นหัวหน้าหน่วยนั้น วัตถุประสงค์และรูปลักษณะ กลไกการทำงาน กระบวนการทำงานไว้อย่างไร ผู้เขียนย่อย่อออกมา ได้แก่

1. เวลาของเราและเพื่อนร่วมงานจะหมดไปกับการใด
 - ก) ทำ... ทำ... ทำ ทำงานตามที่สั่ง/ซ้ำแบบเดิม ๆ ให้เสร็จ ๆ ไป มุ่งปริมาณงาน หรือ
 - ข) คิด - ทำ - ประเมิน ทำงานที่มุ่งคุณภาพงาน
2. อะไรเป็นเหตุที่เราต้องเข้าไปเปลี่ยน หรือคิดว่าต้องเปลี่ยน
 - ก) กระแสชี้มาจากภายนอกองค์กร มีคนมาต่อว่าจึงต้องปรับ หรือ
 - ข) เราได้ครุ่นคิดมองไปข้างหน้า แล้วเห็นความจำเป็น
3. งานประเภทใดที่ผู้บริหารขององค์กรหรือที่เราให้ความสนใจ
 - ก) อะไรที่ไม่จำเป็นต้องแตะ ปล่อยมันไว้ อย่าไปยุ่ง เขาทำดีแล้ว หรือ
 - ข) คิดวิธีการ/กลยุทธ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา แบ่งมอบให้ผู้ปฏิบัติทำ เริ่มในสิ่งที่ยังไม่เคยมี

* มีตัวอย่างที่ประจักษ์ หากได้อ่านบันทึกช่วยจำ (หน้าตาต่างรับอรุณ) ของสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก ชัยภูมิ และ อุบลราชธานี (ปี 2539 - 40) รวมทั้งของสำนักงานเลขาธิการกรมการปกครอง ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2540 จะทำให้เห็นภาพและมีความชัดเจนขึ้น

4. โดยภาพรวม ๆ เท่าที่ฟังมา องค์กรของเราเป็นแบบใด
 - ก) ปฏิบัติตามนายสั่ง ยึดระเบียบ ดูจากเรื่องเดิม ถึงเวลาเขาส่งเรื่องมา จึงค่อยลงมือ หรือ
 - ข) เริ่มรุกเข้าทำก่อน รู้สึกไวต่อการวิ่งเข้าไปหาปัญหา ปรับที่เห็นมามันไม่เข้าทำ
5. ลักษณะของลูกทีม (ขอเรียก "ลูกทีม" ไม่อยากและไม่ใช้คำว่า "ลูกน้อง") ทัว ๆ ไป เป็นอย่างไร
 - ก) ปฏิบัติตามสั่ง (conformity) ไม่สั่งก็ไม่ทำ ต่างคนก็ต่างทำในขอบปรมิณฑล ของตัว หรือ
 - ข) คิดสร้างสรรค์เสนอแนะ (creativity) เร่งรัดรุกบุกเข้าถึงตัวเรา ?
6. ผู้คน ทีมงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
 - ก) ใช้งาน ไม่รู้หรือคิดว่าเป้าหมายคือวิธีการ เกณฑ์ให้ทำอะไรก็ปุบปับ หรือ
 - ข) รู้และจำแนกได้ว่า สิ่งใดคือเป้าหมาย หรือสิ่งใดคือวิธีการ
7. สายการบังคับบัญชางาน
 - ก) แบบดั้งเดิม ... โบราณ เป็นสื่อทางเดียวจากนายข้างบนลงล่าง มีขั้นตอนตามระเบียบแบบแผนมาก
 - ข) สื่อสองทาง จากล่างสู่ข้างบนได้ มีความคล่องตัว ทันที
8. การแก้ไขปัญหา (หากมี)
 - ก) จวนตัวแล้วมาบอก หรือปัญหาเกิดก่อนค่อยตามแก้ ถ้าสำเร็จแต่เมื่อยล้า เกิดความกินแหนงระหว่งเพื่อนร่วมงาน
 - ข) เน้นการแก้ปัญหาล่วงหน้า วางทางหนีที่ไล่ไว้เป็นเปราะ ะ
9. จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน
 - ก) ตามระเบียบองค์กร (ราชการ) ไม่ยอมให้ขาดให้เกิน มาและกลับตรงเวลา
 - ข) ผู้คนเต็มใจมาเข้า ทุ่มเทต่อเนือง ไม่เสร็จไม่กลับ
10. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้าหน่วย/องค์กร
 - ก) เน้นพระเดชพระคุณ ไม่เข้าใกล้ก็ไม่เห็น ต่างก็ไม่รู้จัก
 - ข) เกื้อกูลไว้ใจกัน ให้เกียรติ สร้างความผูกพัน
11. การใช้เวลาของหัวหน้าหน่วยส่วนมากเกี่ยวกับเรื่องใด
 - ก) ประชุม เช่นหนังสือ วิ่งตามผู้หลักผู้ใหญ่ (ไปเสนอหน้า/ให้ความอบอุ่น) หมดไปกับงานพิธีรีตอง? บางครั้งเป็น "วิศวกร" กำกับงาน
 - ข) มองไปข้างหน้า... ข้างนอก ข้ามหน่วย คิดวางแผน กำกับงานเป็น "สถาปนิก" ขององค์กร
12. จริง ๆ แล้ว ผลิตผล (productivity) การทำงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์มีอะไร ?

- ก) ส่วนมากไม่แน่ใจว่าจะตอบได้ เพราะมักมองงานเป็นชิ้น ตีวงเท่าที่รับผิดชอบ
- ข) มีการตอบได้อย่างมั่นใจ ถามใครก็ตอบใกล้เคียง เชื่อมโยงกันได้ แม้ไม่ทั้งหมด ก็เข้าเป้า

นี่เป็นสมมุติฐานคร่าว ๆ ที่วาดภาพองค์กร/หน่วยงาน ที่จะเข้าไปทำด้วย หรือในฐานะหัวหน้าหน่วยที่คิดตั้งคำถาม แล้วแยกแยะเป็น 2 ประการ

- ข้อ ก.) คือ องค์กรแบบดั้งเดิม มิได้มีการบริหารจัดการ หรือมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลง องค์กรเป็นแบบสถิตและขาดตาย (static) รักษาสถานภาพเดิม ต่างคนต่างอยู่ ผลสัมฤทธิ์ของงานก็มี แต่ส่วนใหญ่แข็งปริมาณ ไร้ทิศทาง
- ข้อ ข.) เป็นภาพที่ตั้งใจหวัง คิดว่าน่าจะทำได้ ถ้าหัวหน้าหน่วยเข้ามาสร้างจุดร่วม เป็นผู้ประสานจัดการ (promotor) เป็นตัวกระตุ้นยา (catalyst) สร้างความผูกพัน เห็นพ้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร รู้ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เขาอยู่บนเส้นทาง ณ จุดใด มีข้อมูลข่าวสารพอที่จะให้เขาแสดงบทบาทอะไรได้ กับ คุณภาพและความสำเร็จของงาน

ผลและผลกระทบจากบันทึกช่วยจำ/หน้าต่างรับอรุณ

จากการประเมินอย่างคร่าว ๆ ของทีมงาน 4 แห่ง ที่ผู้เขียนมีโอกาสได้เป็นหัวหน้าหน่วย ฟังเสียงสะท้อน และทดสอบกระบวนการปรับตัวเข้าสู่คลื่นการเปลี่ยนแปลงใหม่ (new wave) มีการบริหารแบบใช้คลังสมอง (Think Tank) มีการจัดการแบบมีทิศทาง (Managing with Management) เพื่อปรับให้ผู้คนในองค์กรเป็นแบบ ข้อ ข. การเริ่มกระบวนการแรกของการบริหาร การจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง นั้น ปลูกให้เพื่อนร่วมงานของผู้เขียนตื่น/ตื่นตัว ก่อให้เกิด **ผลของงาน (outputs)** และ **ผลกระทบ (impacts)** ต่อการสร้างสรรค้งานหลายประการ ได้แก่

1. **การมีส่วนร่วม (participative style)** ทุกคนเมื่อได้รับข้อมูลข่าวสาร จะรับปฏิบัติตาม กับสิ่งที่ได้รับทราบ หากเป็นกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องการการมีส่วนร่วม มักได้รับการสนองตอบที่สูง มีความพร้อมเพียงเกิดพลังหมู่ - พฤติกรรมร่วม (collective behavior) ดูประหนึ่งว่า "หัวหน้า" ให้เกียรติเชิญด้วย ทั้ง ๆ ที่มีได้เป็นการเชิญเอาเอง เพื่อนร่วมงานจะมีการนัดแนะกันเอง ทั้งยังร่วมวิเคราะห์วิจารณ์แบ่งวงกันวิสาสะในสิ่งที่ปรากฏบนจอหน้าต่างรับอรุณมีการแข่งขันทั้งความประพฤติ และสายตาที่บ่งบอกถึงความใส่ใจ

2. **การเกิดองค์ความรู้ (body of knowledge)** คนในองค์กรรู้เป้าประสงค์ขององค์กร ความเคลื่อนไหวในรอบวัน การบอกกล่าว การให้ข้อมูล การหยิบเรื่องราวทางวิชาการมาสอดแทรกทุกวันทุกเช้า ทำให้คิดเป็นระบบ เกร็ดสารพันในเชิงสาระต่องาน ต่อวิธีคิด ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ หรือชี้ให้เห็นประเด็นสาธารณะอื่น ๆ นอกเหนือขอบข่ายงาน นำไปสู่ "ปัญญา" ที่แตกฉานกว่าเดิม

3. **รู้จักทำงานเชิงรุก (proactive)** เมื่อมีการเตือนความจำ มีการชี้ช่องให้ใช้เทคนิควิธีการ

มีรายการกิจกรรมที่หยิบมาแขวนให้ดูล่วงหน้า ได้เห็นมิติเวลาในภารกิจแต่ละเรื่องที่มาบหมายให้ทุกคนจะเริ่มแสดงสะท้อนท้าทายที่จะทำออกมา (challenge) ให้เห็นความพร้อมที่จะรุกเข้าทำงานคือเมื่อชี้ช่องก็จะสานต่อต่อไปได้ ภาษาทางบริหารอาจจะเรียกได้ว่า จัดจำเทคนิค “กลยุทธ์ต่อกรและเสริมสร้าง” (coping and building strategies) กับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกได้

4. มีการรายงานผลและให้ข้อมูลกลับ (keep inform) ตัวสะท้อนกลับจากที่มาบหมายงานให้ไป ทีมงานจะถูกกระตุ้น และบ่อยครั้งได้รับการสนองกลับโดยการรายงานผลทันที (ว่าได้ - ไม่ได้, สำเร็จ - ไม่สำเร็จ, ถึงขั้นตอนใด มีปัญหาอะไร) และจะทยอยรายงานผลต่อหัวหน้า (keep boss inform) เป็นระยะ ๆ ไม่เพิกเฉย เกิดการสื่อสารสองทาง และรอบทิศ

5. มีการประสานงานเครือข่าย (networking) นอกจากการประสานในคู่ของงานแล้ว ยังเกิดการประสานข้ามงาน - ข้ามฝ่าย (cross functional task) เกิดการร่วมมือมากขึ้น สนองสมมุติฐานที่จะเห็นองค์กรเป็นแบบราบ (flat) ลดจำนวนชั้นของการบังคับบัญชา พุด - ฟังพร้อมกัน สร้างโอกาสให้แต่ละส่วน แต่ละฝ่ายขององค์กรมีการทำงานร่วมกันมากที่สุด (cross functional work)

6. รู้จักการมองภาพรวม (holistic) จัดลำดับความสำคัญได้ รู้อะไรคือเป้าหมาย อะไรคือกระบวนการ สามารถจัดลำดับความเร่งด่วน ไม่กระทำในสิ่งที่เหนื่อยฟรี และยังทำให้มองไปข้างหน้าไกล ๆ เพื่อคิดและชิงทำก่อน

7. บุคลิกการสมบูรณ์แบบ (perfectionist) แม้ไม่สุดยอด แต่บุคลิกได้มีการฝึกปรือความประณีต ละเมียดละไม ละเอียดรอบคอบ สะสมและสั่งสมประสบการณ์และมุมมอง เป็นแบบฝึกหัด เมื่อเผชิญกับงานอื่น ๆ

8. องค์กรตื่นตัวเคลื่อนไหว (dynamic) เป็นองค์กรที่ตื่นตัว มีความแข่งขัน ใช้เวลาอันจำกัดสามารถฉีกกำลังกันได้ และทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ภาพที่เป็นผลลัพธ์ดังกล่าว มีระดับความแตกต่างกันอีก หากจะมองที่บุคลิก ท่วงทำนองลีลาของแต่ละปัจเจกบุคคล แต่จากแสงที่ลอดผ่าน “บันทึกช่วยจำ” หรือ “หน้าต่ารับอรุณ” ผ่านตาที่ทีมงาน เสมือนจะบ่งบอกว่าถ้าอยู่เฉย เราจะตามไม่ทันคนอื่นเขา เราจะเป็นตามสมมุติฐานข้อ ก. ซึ่งถ้าหลัง ก้าวไม่ทันองค์กรที่ทุกคนถูกปลุกเร้าให้ตื่น ผลลัพธ์อื่น ๆ ยังมีอีกหลายประการ แต่สรุปสั้น ๆ สุดท้ายแล้ว เป็นการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพสูง และมีประสิทธิผลในการทำงานที่พอวัดได้ชัดเจน



๗ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี ความรู้ทางวิชาการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจะมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา หากมองในภาคเอกชนเขาจะดูที่ การแข่งขัน มิติเวลา และการตลาดที่แปรเปลี่ยน ในองค์กรราชการเมื่อมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น ความรู้ทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลในองค์กรใช้ในการปฏิบัติงานในวันนี้อาจล้าสมัยได้ในเพียงชั่วข้ามคืน

ราชการเรามากได้ยินและมักขึ้นต้นด้วยคำว่า... ตามระเบียบนั้น ระเบียบนี้ เคยทำต่อเนื่องมา อย่างนี้ ทั้งที่ระเบียบหรือแนวปฏิบัติและความเหมาะสมในยุคเมื่อ 10 ปีก่อนหรือกว่านั้น จะมา เทียบเคียงกับการเข้าสู่ “กระแสโลก” ที่ถาโถมเข้ามาสู่ระบบหรือองค์กรสมัยนี้ไม่ได้อีกแล้ว.. แม้ เพียงชั่วข้ามคืนดังที่กล่าวไป

ในส่วนขององค์กรจำเป็นต้องมีการ “เรียนรู้” อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทุกคนใน องค์กรจะต้องมีการปรับตนเพื่อการเรียนรู้อย่างสูง หากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นก็ จะไม่อาจต่อสู้กับกระแสการแข่งขันในยุคของข่าวสาร ยุคของ “ลูกค้า” เป็นศูนย์กลาง และยุคที่มี ความหลากหลายต่างจากศตวรรษที่แล้วมาอย่างมากมาย

รู้จักแนวคิด - ความหมาย

ในยุคนี้ (พ.ศ. 2542) นอกเหนือจากแนวคิดเรื่อง “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” หรือ TQM (Total Quality Management) และ “การรีอับระบบ” (Reengineering) ที่ทรงอิทธิพล และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรครั้งใหญ่ ดังสูตรสำเร็จของการอบรมสัมมนาด้านองค์กรและการ บริหารแทบทุกแห่ง จะจัดหลักสูตรเหล่านี้เข้าไว้ ยังมีแนวความคิดใหม่ที่กำลังขยายวงและเริ่มมี การขยายผลอย่างกว้างขวาง นับว่าเป็นจุดเปลี่ยนแปลงต่อวิถีคิดของผู้บริหารองค์กรยุคใหม่เช่นกัน นั่นคือ แนวคิดในเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งแปลตรง ๆ มาจาก **Learning Organization (LO)**

ในความหมายเชิงผู้เสนอแนวคิด LO (เช่นเดียวกับ Reengineering ที่ต้องมักอ้างอิงตำรา ของผู้บุกเบิกเช่น Peter Drucker) Peter Senge นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากสถาบัน MIT ผู้เขียนหนังสือชื่อ “The Fifth Discipline” ได้ให้ความหมายว่า “เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

กล่าวโดยสรุปสั้น ๆ ได้ว่า Learning Organization คือ องค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้าน

การเรียนรู้ในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร (นัยความหมายที่ประยุกต์และยกตัวอย่างจะได้กล่าวถึงในตอนที 8)

โดยเหตุที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบันมีค่าโหด่มาก ใช้ทรัพยากรจำนวนไม่น้อย แต่ทำอะไรที่จะให้ผู้บริหารองค์กรเปลี่ยนจากการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มาเป็นการสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้งานเพื่อให้บริการลูกค้า (mission) และนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ (vision) ที่สร้างไว้ แนวคิด LO จึงเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้การพัฒนาฝึกอบรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กรอบ 5 ประการ

กรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า **The Five Disciplines** เป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจ LO และยังเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น แนวทางสำคัญทั้ง 5 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร (Personal Mastery) ลักษณะ การเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะมีคุณลักษณะ Human Mastery คือ ความเป็นนายของตนเอง ความเป็นตัวของตัวเองสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เพื่อขยายเพิ่มความสามารถในระดับบุคคล และสร้างให้เกิด “ผลผลิต” ที่พึงปรารถนา สมาชิก (คนในองค์กร) มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ที่สำคัญปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของคนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จ

ประการที่สอง ความมีสติ - จิต (Mental Model) มีแบบแผนทางจิตใจ ทักษะคติ การมองโลก - มองสังคม ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน (ซึ่งมีพื้นฐานมาจากกระบวนการ socialization ที่ดี) คนในองค์กรมีวิธีการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่ผันแปร ไม่ห่อถอย เรรวนเมื่อเผชิญกับวิกฤตต่าง ๆ

ประการที่สาม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วม สมาชิกมีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร มีมุมมองร่วมกัน ยินยอมพร้อมใจและผูกพันต่อจุดหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

ประการที่สี่ การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร อาศัยความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ อาศัยความสามารถของทีม ให้บังเกิดผลยิ่งไปกว่าความสามารถของแต่ละบุคคล โดยการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวาง

ประการที่ห้า การพัฒนาระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นรูปร่าง เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การคิดอย่างมีกรอบ เป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่มาจากหลากหลายสาขา เห็นแบบแผนและขั้นตอนการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือเห็นทั้ง “วนา” (ป่า) และ “พฤษชา” (ต้นไม้) (See wholes instead of parts, see the forest and the trees)

สิ่งที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเรียนรู้

ที่หยิบยกมาปูพื้นและเข้าถึงแนวคิดนี้ เพื่อให้ได้มองเห็นเค้าโครงแนวคิด (กรณีนี้จะเป็นในแนววัฒนธรรมของฝรั่ง) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์อธิบาย และชี้แนะถึงการกระทำที่เรา (ในองค์กรเล็ก ๆ) ได้ทำบ้างแล้ว หรือคนในองค์กรได้แสดงเจตจำนงร่วมกันที่ตั้งใจทำ ขอเรียนว่ายังมีอีกหลายประเด็นหัวข้อ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิวัฒนาการอย่างไร ? ควรเรียนรู้อะไร ? เป็นต้น แต่ประเด็นสำคัญที่ขอหยิบมานำในส่วนนี้ จะเป็นผลที่นำมาอธิบายในตอนท้ายและตอนต่อ ๆ ไป ก็คือ สิ่งที่คนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ 10 ประการ ว่ามีหน้าตาอย่างไร ได้แก่

- 1) การใช้การเรียนรู้ เพื่อที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้
- 2) การช่วยให้ค่านิยมส่วนบุคคลของสมาชิก เป็นค่านิยมของการเรียนรู้ที่จะมีผลต่อการเรียนรู้ของเขาต่อองค์กร
- 3) เป็นวิธีการหลีกเลี่ยงการทำความผิด (ความไม่ถูกต้อง) ในเรื่องเดียวซ้ำอีกครั้งหนึ่ง
- 4) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในทิศทางที่จะสนับสนุนให้สามารถดำเนินการอย่างเหมาะสมได้
- 5) การเชื่อมโยงความสามารถส่วนบุคคลของสมาชิกให้เป็นความสามารถและผลงานขององค์กร
- 6) การให้รางวัลจากผลของงาน โดยกำหนดวิธีการวัดผลงานอย่างชัดเจน
- 7) วิธีบริหารจัดการกับข่าวสารเป็นจำนวนมากได้อย่างเหมาะสมตลอดเวลา และทันเหตุการณ์
- 8) วิธีการคิดหาทางกำหนดโครงสร้าง ขั้นตอน การดำเนินงานที่สนับสนุนต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร
- 9) การดำเนินการให้เกิดความสืบเนื่อง ของการดำเนินการมาตรการต่าง ๆ ให้บังเกิดผล

10) การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกในการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

เทคนิคที่นำมาใช้เพื่อให้มีการเรียนรู้

เพื่อให้ได้เห็น “วนา” หรือป่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากมีเทคนิคในการบริหาร ซึ่งล้วนเป็น “วิชา” ต่างหากโดยเฉพาะ ขานรับกับการทำให้ LO บรรลุผลตามอุดมการณ์ มีเทคนิคอย่างน้อย 5 ประการ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการศึกษาและพัฒนาโดยเน้นที่การปฏิบัติในงานที่กำลังทำอยู่จริง ๆ ผู้สอนควรลดบทบาทในการเป็นผู้ถ่ายทอดลง แต่จะมีลักษณะของการให้ข้อมูลข่าวสาร เน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่มมากกว่ารายบุคคล เป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง การเรียนรู้นั้นสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ได้จริง หลักสูตรต่าง ๆ ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้จริง

2 มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) หรือ Best Practices หรือมาตรฐานอ้างอิง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยการปรับสิ่งที่ได้เรียนรู้ให้เข้ากับสภาพองค์กรเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อาจเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อนำเอาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานหนึ่ง มาปรับใช้กับหน่วยงานอื่นภายในองค์กรเดียวกัน

3 การสอนงาน - การชี้แนะ (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคล ซึ่งมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานปัจจุบัน หรืองานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สอนงาน หรือ Coach จะจัดกิจกรรมและให้แนวทางอันจะช่วยให้ผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้

4 การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่ง โดยรุ่นพี่ หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า โดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ แก่รุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

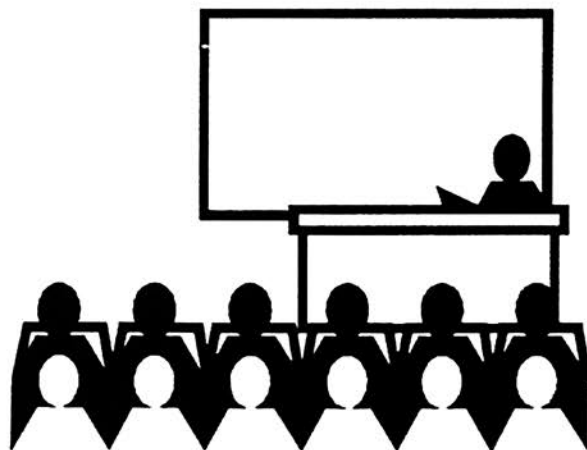
Mentoring กับ Coaching มีความแตกต่างกันที่จุดเน้น กล่าวคือ การสอนงานผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงเกี่ยวกับวิธีการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน และมีเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่ Mentoring ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้

5 แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) เป็นสิ่งที่เราได้ใช้บันทึกเกี่ยวกับประสบการณ์เรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งผลงานที่ปรากฏไว้ให้เป็นหลักเป็นฐาน แฟ้มงานมิใช่หลักฐานบ่งชี้ถึงผลสำเร็จในอดีต หรือเป็นสิ่งแสดงถึงสมรรถนะในปัจจุบันของผู้ปฏิบัติ หากแต่เป็นการเก็บรวบรวมหลักฐานอย่างสืบเนื่องที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้า ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติ ในอีก

นัยหนึ่งอาจจะเรียกว่า “คู่มือเพื่อการทำงาน” ก็ได้

สรุป

ผู้เขียนฉายภาพ LO ให้เห็นกว้าง ๆ ตามนัยความหมายของนักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านจิตวิทยาองค์กรที่นำเสนอในเรื่องนี้ แต่มูลเหตุที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคลก็ด้วยเหตุที่การฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) ในภาวะปัจจุบัน การจัดอบรมสัมมนาที่ดาษดื่นเน้นการจัดตามพิธีการ และการจัดเพื่อความสุขสำเร็จของผู้จัดการอบรม (แต่ฝ่ายเดียวเป็นส่วนใหญ่) นั้น บางครั้งสิ้นเปลืองทรัพยากร จึงควรเลือกใช้วิธีพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น ที่อยู่ภายในตัวองค์กรนั่นเอง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นแนวทางหนึ่งที่แตกแขนงแนวคิดย่อยลงไป และเป็นทางเลือกให้ผู้นำองค์กรและคนในองค์กรมาพบกันในจุดดุลยภาพ สร้างความคุ้มค่าให้กับเกิดกับองค์กรในที่สุด ซึ่งน่าจะเห็นภาพชัดเจนเมื่อจะพิจารณา ยกตัวอย่างใน “องค์กรเล็กสักแห่งใกล้ ๆ นี้” ให้เป็นตัวแบบในตอนต่อไป





8

วิสัยทัศน์และองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเลขาธิการกรมการปกครอง

ในตอนที่ 7 ได้ลงท้ายไว้ว่าจากกรอบแนวคิดทฤษฎีและเทคนิคที่นำมาใช้เพื่อให้มีการเรียนรู้ในองค์กรนั้น จะขอยกตัวอย่างในองค์กรเล็กสักแห่งหนึ่งใกล้ ๆ นี้ ให้เป็นตัวอย่าง เพื่อจะให้เห็นภาพชัดเจน จึงขอนำเอาสำนักงานเลขาธิการกรมการปกครอง มาแยกแยะให้เป็นเค้าโครง เพื่อความเข้าใจและประยุกต์ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าตัวแบบที่ยกมากล่าวจะมีความสมบูรณ์ถูกต้องเสมอไป

1. วิสัยทัศน์

เราตกลงกำหนด "วิสัยทัศน์" ในเวทีการหารือร่วมกัน (Shared Vision) และเป็นที่ยอมรับเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ขององค์กรว่า สำนักงานเลขาธิการกรมการปกครอง ในค.ร.ท. 2541 มุ่งการปฏิบัติให้ไปสู่วิสัยทัศน์ 3 ประการ

ประการแรก การพัฒนา "บุคลากร" ไปสู่ความเป็น "ฝ่ายอำนวยการที่สมบูรณ์แบบ" (Perfect Staff) ให้เป็นนักคิดรอบด้าน สนใจข่าวสารข้อมูล มีการวางแผน/การรายงาน การแยกแยะเสนอแนะ การติดตามผล

ประการที่สอง การพัฒนา "งาน" ให้มีลักษณะของการทำงานเชิงเสนาธิการ (Staff Oriented) ที่ชัดเจน เป็นงานเชิงบริการ (Service Oriented) ที่รอบด้าน และงานการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ที่บังเกิดผล

ประการที่สาม การพัฒนาไปสู่ "องค์กร" ที่มีลักษณะ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) มุ่งเน้นการเสริมสร้างการเรียนรู้ (learning) และการพัฒนาบุคลากร (personal) ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) โดยให้ความสำคัญกับวิธีการทำงาน (style) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และการสร้างความพึงพอใจ (pleasure) ในชีวิตการทำงาน

2. ภารกิจ

จากวิสัยทัศน์ข้างต้น เราได้ตกลงร่วมกันว่าจะสามารถมุ่งไปเป้าหมายที่เป็นภาพกลาง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการกรมการปกครองที่พึงประสงค์ ใน 3 ส่วนหลัก

- 2.1 บุคลากร พัฒนาไปสู่ฝ่ายอำนวยการที่สมบูรณ์ ด้วยวิธิตัด วิธิต่างที่ทันสมัย ว่องไวต่อเหตุการณ์ มีกระบวนการปรับตัวรอบทิศทาง 360
- 2.2 งาน ปรับเนื้องานที่ส่วนใหญ่เป็นด้านบริการ การประสานงาน การสนับสนุน การบริหารทั่วไป (general affairs) ที่มักปฏิบัติตามแบบแผนเดิม ปรับการปฏิบัติ ภารกิจ/กิจกรรม จากที่เป็นการ "ตั้งรับ" ไปสู่ "การรุกกริเริ่ม" โดยให้มีคุณภาพในหน้าหนัก

ของภารกิจ “3 การ” อย่างได้สัดส่วน ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ

- เสนาธิการเพิ่มเนื้อหาในเชิงเสนาธิการ - การเป็นฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกระดับผู้บริหาร
- การบริการ - ปรับการบริการให้เป็นการบริการเชิงการบริหาร และประสานงานรอบทิศ ลดภารกิจที่ไม่จำเป็นในยุคปัจจุบัน
- การประชาสัมพันธ์ - การรุกเชิงกลยุทธ์ สร้างภาพลักษณ์ และมุ่งคำนึงถึงผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2.3 องค์กร ให้ภารกิจกำหนดบทบาทขององค์กรให้เล็ก กระชับ เป็นองค์กรที่แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน เสมือนห้องทำงานเป็นห้องเรียนห้องหนึ่ง การถ่ายทอด - ถ่ายเทระบบคิด วิธีการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้และเลียนแบบที่มีมาตรฐาน สร้างองค์กรให้เกิดความสุข และสนุกกับงาน แม้จะเหน็ดเหนื่อยแต่ก็เป็นความเต็มใจ มีความผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ด้วยเทคนิคและกระบวนการบริหารสมัยใหม่โดย (ผู้เข้าอบรม) ไม่รู้ตัว

3. สำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง เรียนรู้อะไรใหม่

จากภารกิจที่กำหนดขึ้นจากการหารือร่วมกัน (Shared vision) และการบริหารจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สมาชิกในองค์กรมีการถ่ายเทร่วมกัน จึงได้มีกรอบที่เพื่อนข้าราชการจะได้ตระหนักร่วมกันในการแสวงการเรียนรู้ใหม่ โดยมีการซึมซับ ดังนี้

- 3.1 การทำงานมักจะเน้นการบริหารขั้นตอน ตามระเบียบ ตามแบบแผน ตามที่เคยเป็นมา กันตัวเองให้ถูก ต้องเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้ เพื่อมุ่งไปสู่ผลสำเร็จ ในรูปของ ได้ผลลัพธ์สุดท้าย เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ ทั้งหัวหน้า และ “ลูกคำ”
- 3.2 การทำงานมักมีขั้นตอนของการบังคับบัญชาตามแนวตั้ง เป็นชั้น ๆ ผ่านหลายโต๊ะ ใช้เวลานาน ปรับให้ใช้เวลาสั้น ลดขั้นตอนลง ลดการลงชื่อกำกับ ให้เป็นการบริหารที่แบนราบ (Flat Management)
- 3.3 เพิ่มทักษะของบุคลากรในด้านความเร็ว ความทะมัดทะแมง กระฉับกระเฉง ว่องไว รอบคอบ รอบด้าน รอบตัว มีความละเอียดที่จะมองสรรพสิ่งได้ในมิติที่ 5 - 6 ต่างจากที่เคยมองเพียงแค่ 1 - 2 มิติเท่านั้น
- 3.4 ผู้บังคับบัญชาในระดับหน่วย คือ เลขานุการกรม มิใช่เป็น “นาย” แต่เป็น “เพื่อนร่วมงาน” มีไว้ให้ใช้ได้ เป็นทั้งผู้บริหาร และถูกบริหาร (โดยผู้ใต้บังคับบัญชา) มีไว้ให้เป็น “ผู้แก้ปัญหา” (Problem solver) คนสุดท้าย และพร้อมจะลงมาร่วมแก้ปัญหาทันที ในจังหวะเวลา และเงื่อนไขที่เหมาะสม
- 3.5 เพิ่มการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) มองเนื้อหาของแต่ละฝ่าย/งาน นำมาเชื่อมโยงเป็นงานของสำนักงานเลขานุการกรม ถ่ายทอดความเข้าใจให้ทุกคนมอง

- งานภาพรวม และเจาะลงมาถึงงานที่ตัวทำอยู่ มีลำดับความสำคัญ - เร่งด่วน อย่างไร
- 3.6 มีการปฏิบัติงานจากบุคลากรข้ามฝ่าย ข้ามงาน เป็นทีมที่ถูกจัดวางขึ้นทั้งเฉพาะกิจ และเฉพาะกรณี มุ่งทำงานแนวราบข้ามสายงานภายในกอง ในลักษณะ Cross Functional Team มากขึ้น
 - 3.7 จัดให้มี Staff Meeting ระหว่างทีมงานบ่อยครั้ง เพื่อร่วมกันคลี่คลายปัญหา วางแผน เตรียมการซักซ้อม จัดวางบุคคล กิจกรรม ความเร่งด่วน การสนองนโยบายให้ทัน กำหนด
 - 3.8 ให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันในทุกวัน ทุกคนรู้เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายเฉพาะกิจ ทุกคนจะทราบผลของการประชุมในส่วนที่หน่วยรับผิดชอบ ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กรใหญ่ (กรมการปกครอง) ทำที่ทัศนคติการสั่งการของผู้บริหารระดับสูง
 - 3.9 เพิ่มน้ำหนักของการสื่อสารภายในองค์กร (กรม) ทั้งส่วนกลางและภูมิภาคให้มีการไหลเวียนถ่ายเทไปทั่วถึง รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กรที่มุ่งสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การทำความเข้าใจต่อสาธารณะ
 - 3.10 เพิ่มการเรียนรู้ในเรื่อง "การรายงาน" การปฏิบัติภารกิจได้ตลอด 24 ชั่วโมงว่ามีปัญหา ไต ทำถึงไหน สำเร็จหรือยัง
 - 3.11 มีการจัดแบ่งมอบงานเชิงผู้บริหาร และการซักซ้อมตามตารางแบ่งมอบภารกิจ ลด ละการจัดทำเป็นคำสั่งทางการ ลดการบริหารระเบียบ เพิ่มการบริหารวัตถุประสงค์
 - 3.12 ให้มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ที่ชัดเจน มีลำดับตามการนำเสนอที่สั้น กระชับ ถึงมือ ถึงตา

4. เทคนิคที่นำมาใช้เพื่อให้มีการเรียนรู้ (LO)

ด้วยบุคลากรในองค์กรมีค้อยได้มีโอกาสไปเข้าศึกษาอบรมในสถาบันทั้งของกรม และนอกหน่วย โอกาสที่จะศึกษาและฟังแนวคิดเพื่อมาปรับปรุงตน ปรับปรุงระบบงาน และปรับวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจึงมีไม่มากนัก นอกจากจะสนใจไขว่คว้าแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จึงต้องปรับการทำงานให้มีทิศทางมากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นมา โดยสร้างองค์กร/หน่วยงานของตนให้เป็นเสมือน "การฝึกอบรมในห้องเรียน" (Classroom Training) เป็นการประหยัดทรัพยากร ไม่เกิดความสิ้นเปลือง ทั้งนี้มีได้ใช้เทคนิควิธีการที่ซับซ้อนตามแนว LO ของฝรั่ง ที่มีแนวคิดมาตรฐานการวัดค่อนข้างซับซ้อน แต่พยายามประยุกต์ให้เข้ากับบุคลิกวัฒนธรรมองค์กรไทย

สำนักงานเลขาธิการกรมการปกครอง (สส.ปค.) ได้ปรับแต่งแนวทางจากเทคนิค 5 ประการ ที่ได้กล่าวไปในตอนที่ 7 นำมาเป็น "เวที" ของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (LO) ตามวิสัยทัศน์ ประการที่ 3 บนวัตถุประสงค์ง่าย ๆ ว่า

- ให้มีการเรียนรู้ เลียนแบบ ซึมซับ - รับทราบ

- ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - ให้ความคิดอ่านเป็นระบบ สร้างองค์ความรู้เกิดขึ้น
 - มีวิธีการทำงานแปลกใหม่ได้ผล เป็นทีมเวิร์ค
 - พอใจ อบอุ่นที่ได้ทำงาน รักและสนุกกับงาน แม้จะเหนื่อยกว่าเดิม
- เทคนิคที่หยิบมาใช้ 3 ประการ อธิบายได้ ดังนี้

4.1 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) บุคลากรล้วนมีประสบการณ์ในสายงาน และเพียงขอบโตะที่เคยรับผิดชอบอยู่ จะต้องได้ศึกษางานข้างเคียงไปพร้อมกันด้วย ในระยะแรก “หัวหน้าหน่วย” จะหยิบประเด็นในทางปฏิบัติโดยละเอียดของงานหลัก ๆ มาหารือ และแยกแยะ ปัญหาที่จะต้องประสบ จัดทำเป็นตารางคุมกิจกรรม (Check list) ในทุกภารกิจ โดยเฉพาะ ภารกิจในการบริหารงานทั่วไป พร้อมทั้งบันทึกข้อสังเกต ปัญหา ข้อผิดพลาดไว้เผชิญกับงาน ในปีหน้า

การเรียนรู้และชี้แนะในขั้นตอน วิธีการทำงานพร้อม ๆ กัน ศึกษาข้อบกพร่องจาก กิจกรรมหลักในรอบปี แล้วมาวางแผนล่วงหน้าในปีต่อไป

4.2 การสอนงาน - การชี้แนะ (Coaching) ในระบบการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดกันทุกวัน “หัวหน้าหน่วย” จะหยิบประเด็นปัญหาขึ้นมาชี้แนะ สอนและพัฒนางานใน 2 ลักษณะ

4.2.1 จัดให้มี Staff Meeting ระหว่างฝ่ายและงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ และจัด ประเด็นการหารือ ถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานทราบข้อมูลร่วมกัน ร่วมหาข้อยุติพร้อม ๆ กัน

4.2.2 จัดให้มีการหารือเคลื่อนที่ (Mobile Staff Meeting) ในทุกมุมของสำนักงาน เพื่อดึงให้ทีมงานเข้ามาร่วมรับฟัง/หารือ ติดตามงานที่ค้างค้ำเป็นประจำทุกวัน การจัดให้มีการหารือ เคลื่อนที่ เพื่อให้ทีมงานหลาย ๆ คนมีส่วนร่วม หัวหน้าหน่วยจำเป็นต้องถ่ายทอดกลเม็ดในการ ทำงานทุกขั้นตอน หยิบยกกรณีตัวอย่างมาแยกแยะให้เป็นอุทาหรณ์ ปรับวิธีการ และแสดงให้เห็น ถึงช่องทางที่จะผลักดันงานให้บรรลุเป้า ทั้งนี้รวมถึงการสื่อสาร ลำดับการนำเสนอ วิธีการเขียน และพูด การประสานงานรอบทิศทางที่ทีมงาน จึงสามารถเกิดได้ทันที

4.3 เพิ่มข้อมูลเพื่อการพัฒนา (Portforio)

การเรียนรู้โดยการเลียนแบบและทำตามตัวแบบที่ผ่านการกลั่นกรองพิจารณาเลือกสรรมาแล้ว เป็น “ครู” แก่ผู้มาอยู่ใหม่ และเป็นครูแก่บุคลากรอื่น ๆ ในการเรียนรู้งาน เป็นแนวทางให้ทราบ ภารกิจขององค์กร และเพิ่มทักษะแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ในส่วนของสำนักงานเลขานุการกรม มี ลักษณะการสร้างการเรียนรู้ในลักษณะที่จะเรียกว่า “เพิ่มข้อมูลเพื่อการพัฒนา” หรือ “คู่มือการทำ” ในหลากหลายลักษณะ เป็น “ตัวแบบ” ให้บุคลากรทุกคนมาศึกษา ติดตามอ่านทั่วกัน มิเฉพาะ รับทราบและใช้ประโยชน์เฉพาะผู้ปฏิบัติเฉพาะงานเท่านั้น

4.3.1 เพิ่มสีชมพู

- ประมวลสรุปการปฏิบัติงาน/การสั่งงานเชิงนโยบาย ของกรมการปกครองในรอบเดือน (เวียนทุกกอง -

- ทุกจังหวัด)
- จัดทำบนกระดาษ “สีชมพู” ตารางขวาง
 - ประมวลผลการสั่งการของสำนัก/กองต่าง ๆ ในงานของกรมการปกครอง ที่สั่งเวียน ผวจ. ทุกจังหวัดในรอบเดือน ตกประมาณ 40 - 50 เรื่อง/เดือน
- 4.3.2 เพิ่มสีเหลือง
- เป็นการรวมหนังสือออกรายวัน ที่ สล.ปค. ดูแลอยู่ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการแยกแยะจัดกลุ่มใช้ประโยชน์ใน 4.3.1, 4.3.2 และขยายวงให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุด
- 4.3.3 เพิ่มสีเขียว
- เป็นการรวมบันทึกรายงานการประชุมนายอำเภอประจำเดือน ที่ทำการปกครองจังหวัดเกือบทุกจังหวัดส่งมาให้ศึกษา และใช้ประโยชน์
 - สะท้อนการนำนโยบาย/มาตรการที่ส่วนกลางสั่งการไปยังภูมิภาค การคิดริเริ่มของจังหวัด แล้วนำไปประมวลสรุปและประชาสัมพันธ์
- 4.3.4 เพิ่มสีส้ม
- เป็นการรวมตัวแบบ “จดหมาย” ส่วนตัว หรือการเขียนหนังสือราชการ การแก้ไขถ้อยคำ การใช้ภาษาให้มีความสละสลวย
 - จดหมายส่วนตัวในนาม อธิบดี ถึง บุคคลต่าง ๆ ที่แสดงความยินดี ขอบคุณ ตอบขอบคุณบุคคลต่าง ๆ ในท่วงทำนองเป็นส่วนตัว (personal touch) มีการใช้ “น้ำคำ” ที่แตกต่างกันตามลักษณะคู่ของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ
- 4.3.5 เพิ่มสีน้ำเงิน
- เป็นการรวมตัวอย่างหนังสือราชการ และจดหมายส่วนตัว ที่กรม/สำนักงานเลขานุการกรม แจ็งชี้แจงหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ แก่ไขข่าวที่พาดพิงถึงกรมชี้แจงทำความเข้าใจในลักษณะต่าง ๆ กัน
 - เป็นตัวแบบลักษณะการเขียนจดหมายกิ่งราชการกิ่งส่วนตัว ที่สะท้อนภาพลักษณ์ที่ดี มีการใช้ภาษาที่ได้รับการขัดเกลาเป็นพิเศษ
- 4.3.6 เพิ่มสีเขี้ยว
- เป็นการรวม “บันทึกช่วยจำ สล.ปค.” ประจำวัน (Morning Window) ซึ่งแจกจ่ายให้ทุกงานทราบ
- 4.3.7 เพิ่มสีดำ

4.3.8 เพิ่มสีแดง

- ทุกเช้าของทุกวัน ผนึกกระบวนการสร้างองค์กร
แห่งการเรียนรู้ไว้ในสาระของบันทึกช่วยจำทุกวัน
ดังได้กล่าวรายละเอียดไปในตอนที่ 5 และ 6 แล้ว
- เป็นการรวมสารัตถะงานเชิงนโยบาย ประเด็นข้อมูล
การสัมภาษณ์ การถอดเทปการให้สัมภาษณ์
เอกสารสรุปเฉพาะเรื่องหนังสือสั่งการเชิงนโยบายให้
ทุกคนตักตวงใฝ่รู้

5. สรุป

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง ทำให้องค์กรมีชีวิต
ชีวาสามารถสร้างประสบการณ์ และสร้างห้องเรียนจำลองให้บุคลากรใช้ “เวที” นี้ “เรียนลัด” วิธี
ปฏิบัติ ทักษะการศึกษา โดยรับทราบผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่สั่งสม ทั้งการถ่ายทอดโดยผู้ชี้แนะ
การเรียนรู้ลงมือทดลองได้ด้วยตนเอง และมีตัวแบบเป็นแฟ้มเอกสารในงานที่เพิ่มความเป็นสนาธิการ
เป็นผู้บริการที่ประสานงานได้รอบทิศ นำกิจกรรมไปประชาสัมพันธ์ได้คุ้มค่า สอดคล้องกับการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัย



๑ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก (1)

1. กล่าวนำ

แพะรับบาปที่ดีที่สุดของการทำให้องค์กรไม่ไปถึงดวงดาว ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ขาดการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับสังคม และประชาชน แม้จะทำงานมีผลงานมากมาย แต่ผู้คนไม่ได้รับทราบ หัวหน้าองค์กรได้ทุ่มเททำงานสร้างสรรค์ ริเริ่ม ทำให้บังเกิดผลดีหลายอย่างเป็นที่ชื่นชอบในองค์กร แต่ภายนอกองค์กร ประชาชนและ “ลูกค้า” มิได้มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลและสร้างความพึงพอใจได้ ก็เท่ากับว่าองค์กรนั้นไม่มีผลงาน แม้ในระดับนโยบายเอง ก็เป็นที่ถกเถียงกันอยู่เสมอว่าทำงานไปเยอะ แต่ไม่มีข่าว สื่อมวลชนไม่สนใจ ไม่เอาใจหนังสือพิมพ์ ลงท้ายผู้เขียนได้ยืนอยู่เสมอว่า... เพราะการประชาสัมพันธ์ไม่ดี.. อ่อนประชาสัมพันธ์.. หรือไม่ชี้แจงสื่อมวลชนอยู่บ่อย ๆ

ในทางกลับกัน บุคคลหรือองค์กรไม่ค่อยมีผลงาน หรืออาจมีแต่ยังไม่ถึงยอดยุทธ์ แต่เขาเข้าถึงซึ่งการประชาสัมพันธ์ทั้งนอกหรือในรูปแบบ ปรากฏเป็นข่าวมากมาย มีนักข่าวรุ่มล่อม มีทีวีติดตามไปทำข่าว มีนักหนังสือพิมพ์หรือผู้สื่อข่าวเป็นพวก ผู้นั้นมี “ภาพลักษณ์” ดีในสายตาสาธารณะ

บางครั้งการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบปกติก็ว่ากันไปตามระบบและเทคนิค ที่ผู้มีหน้าที่ทำไป แต่ “หัวหน้าหน่วย” พูด (ให้สัมภาษณ์) ครั้งเดียวด้วย “น้ำคำ” หรือตอบคำถามที่ไม่เข้าเป้า (ไม่เข้าตา - ไม่ต้องหู - ไม่ถูกใจ) ผู้ฟัง (ผู้รับข่าวสาร) แม้เพียงเรื่องเดียว ก็ทำให้เกิดภาพลักษณ์ทางลบขึ้นมาทันที การประชาสัมพันธ์ที่ลูกทีมในองค์กรทำตามระบบและขั้นตอน จึงพลอยได้รับผลกระทบและแทบจะลบทายไปเลย

2. นักประชาสัมพันธ์ในปัจจุบัน

ความแปรเปลี่ยนของสังคมในยุคปัจจุบัน ได้แพร่ขยายครอบคลุมไปในทุกทางไม่ว่าจะเป็นแง่การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ขอบข่ายของการสื่อสารได้ขยายตัวซับซ้อน มีกลุ่มคนในสังคมใหม่ ๆ เกิดขึ้น ความต้องการข่าวสารเพียงเพื่อจะรู้นั้นไม่เพียงพอเสียแล้ว สังคมยังต้องการข่าวสารที่มีแก่นสารแสดงพฤติกรรมของสถาบัน เป็นข่าวสารที่สะท้อนถึงการกระทำ ยุคปัจจุบันเป็นยุคที่สังคมเติบโตในการเรียนรู้ กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงยุคสมัยผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ ที่ทำให้หน่วยงานของทางราชการต้องมีการเปิดเผยให้สาธารณะรับรู้ เปิดโอกาสให้ประชาชนมาหาข้อมูลได้ นักประชาสัมพันธ์ในอดีตที่เติบโตมาภายใต้โครงสร้างสถาบันสังคมเดิม ย่อมต้องปรับตัว ผู้ที่สามารถปรับตัวได้ ก็ยังอยู่ในวงการได้

ยิ่ง “นักการข่าว” ที่ทำงานข่าว ข่าวลับ ยิ่งต้องปรับตัวมากขึ้น ไม่อ้างตนในกระบวนทัศน์เก่า ๆ (old paradigm) ที่ย้อนยุคอีกต่อไปแล้ว เทคโนโลยีสมัยใหม่ นำความเร็ว และความฉับพลันแบบเนียน มาดบังงานการข่าวพ่ายแพ้ไปหลายรูปลักษณะ

ระหว่างอดีตกับปัจจุบัน เราคงจะเห็นข้อแตกต่างในการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์กันบ้าง จึงขอเน้นจุดแตกต่างซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะเป็นเครื่องชี้ว่า นักประชาสัมพันธ์เชิงรุก ควรจะมีความชาญฉลาดอย่างไร จึงสามารถติดตามความต้องการประชาสัมพันธ์ยุคปัจจุบันได้

การปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์เชิงรุกจึงต้องการ

1. ความรอบรู้ในศาสตร์ว่าด้วยการสื่อสาร ต้องรู้เทคนิควิธีการเกี่ยวกับการใช้สื่อรูปแบบต่าง ๆ ใช้อย่างไร เมื่อใด
2. ความรอบรู้ในพฤติกรรมศาสตร์ ต้องรอบรู้สหสาขาวิชา (multi - disciplinary) โดยเฉพาะด้านสังคมศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงศาสตร์แขนงต่าง ๆ รู้กว้างขวาง เจนจัด วิเคราะห์เหตุการณ์ได้
3. ความรอบรู้ในงานบริหาร ต้องเข้าใจศาสตร์และศิลปะในองค์กร เข้าใจเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ การบริหารวัตถุประสงค์ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง
4. ความรอบรู้ในการเรียบเรียงขีดเขียน มีทักษะในการเขียน การใช้คำ การขัดเกลาภาษา มีลีลาสำนวนที่อ่อนตัว เชื่อมโยงให้สอดคล้อง มีศิลปะในการเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสม
5. ความรอบรู้ในการคาดคะเนเหตุการณ์รอบตัว ต้องอ่านมาก สะสมองค์ความรู้มาก ซึ่งจะนำไปสู่การคาดการณ์ การวิเคราะห์เหตุการณ์ล่วงหน้า ทำนายทายทักได้ใกล้เคียง อ่านแล้วผูกโยงเหตุการณ์เป็นภาพได้คม

4. รุกประชาสัมพันธ์ในองค์กร

ในองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรอยู่ในองค์กรเป็นจำนวนมาก และโดยเฉพาะในภูมิภาคด้วยแล้ว การไหลเวียนถ่ายเทข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ทราบได้ที่บุคคลในหน่วยเดียวกันไม่เข้าใจ “วัตถุประสงค์” ขององค์กร แบบแผน ปทัสถาน จุดเน้นย้ำ และแนวปฏิบัติขององค์กร แล้วเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิด “เอกภาพ” ในเชิงการบริหาร

หลักของการประชาสัมพันธ์ในองค์กรอยู่ที่ ทำอย่างไรให้เขา “รู้” และ “รู้สึกร่วมรับผิดชอบ” สร้างความผูกพันห่วงแทน กรณีงานของกรมการปกครองแผ่ขยายไปทั่วประเทศ แต่สิ่งที่ส่วนกลางคิด วางแผน กำหนดแนวทางนั้น ทำอย่างไรจะให้ 75 จังหวัด 795 อำเภอ 81 กิ่งอำเภอ ได้ล่วงรู้รับทราบเหมือนกัน แล้วเดินไปพร้อมกัน การประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดจึงอยู่ที่การทำความเข้าใจกับคนของเรา ให้คนในองค์กรเข้าใจ อะไรด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน

เพราะการไหลเวียนของข่าวสาร (flow of information) ไม่ทั่วถึง หรือไม่ทันเวลา การถ่ายเทข้อสั่งการหรือสื่อสารลงไปสู่ภูมิภาค (downward communication) ขาดการเชื่อมโยง

หรือไม่ทั่วถึง การปฏิบัติตามนโยบายจึงไม่เกิดขึ้น การรายงานผลและการสะท้อนกลับขึ้นมา (upward communication) จึงมีน้อย ทั้งนี้บางครั้งก็ขึ้นอยู่กับภาระที่หนักหน่วงมากเกินไป จึงไม่อาจจัดลำดับความสำคัญในข้อสั่งการ (หรือข้อมูล) นั้นในระดับภูมิภาคได้ และมากเกินกว่าจะรับได้ ผลลัพธ์ก็คือกิจกรรมทั้งหลายถูกกลืนไปในกระบวนการ (conversion process) ยังไม่บรรลุแม้ outputs เลย การไปถึงผลของงานจริง (outcome) จึงยังอยู่อีกไกล

ดังนั้น ในองค์กรที่มีเครือข่ายขยายไปกว้าง การเชื่อมโยงด้วย “การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร” จึงมีความสำคัญนอกจากเครือข่าย On Line ในระดับหนึ่ง และเชื่อมโยงด้วยระบบข้อมูลในภูมิภาคได้แล้วหลายส่วน โดยเฉพาะงานทะเบียน กรมการปกครองในช่วง 9 เดือนมานี้ จึงได้เกิดการพัฒนาเพื่อให้การประชาสัมพันธ์ลงไปในพื้นที่มากขึ้น ทั้งในช่องทางราชการและสื่อที่ทำให้ถึงตัวผู้รับสาร เช่น

- เอกสารประมวลสรุปงานนโยบายในรอบเดือน (ชมพู) ซึ่งในหนังสือเทศาภิบาลดูได้จากคอลัมน์ “จังหวัดก้าวกรมการปกครอง” บ่งชี้ให้เห็นว่าในรอบเดือน ในส่วนกลางทำอะไรไป มี Input Efforts อย่างไร ส่วนกลางกำลังคิดอะไร และมีจุดเน้นอย่างไร
- เอกสารประมวลการสั่งการในรอบเดือน (เหลือง) เป็นการสื่อให้เห็นว่ามีการสั่งที่เป็นข้อปฏิบัติใดบ้าง เป็นการติดตามงาน และให้มองลักษณะงานที่กอง/สำนัก สั่งในนามกรม
- ข่าว “แวดวงนักปกครอง” รายสัปดาห์ เป็นคอลัมน์กลางบอกข่าวงานของนักปกครอง
- ข่าวสรุปบันทึกช่วยจำ การพบปะสนทนาใน “วาระยามเช้า” รายสัปดาห์
- ข่าวมติคณะรัฐมนตรีที่น่าสนใจ รายสัปดาห์
- สรุปการประชุมกรมการปกครองในรอบเดือน เป็นเอกสารที่ลงไปถึงที่ว่าการอำเภอ เป็นการบอกกล่าวสาระและประเด็นการประชุมของผู้บริหารในส่วนกลางที่ละเอียดมากที่สุด
- ยังมีสื่อทางเสียงผ่าน “วิทยุเฉพาะกิจ” ที่เผยแพร่วันละ 2 ครั้ง เข้ากับเย็น และโอกาสพิเศษอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีเอกสาร วารสาร นิตยสาร จุลสาร จดหมายข่าวจากสำนักกองในส่วนกลาง เผยแพร่หรือเวียนให้ฝ่ายปกครองและสมาชิกทราบ รวม 9 เล่ม/ฉบับ ต่อเดือน - สามเดือน นับเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรที่มีความต่อเนื่องกว้างขวาง

ปัญหาอยู่ที่ว่ามีผู้ส่งสาร (source) ไปยังบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งในฐานะผู้รับสาร (receiver) โดยผ่านสื่อ (channel) ตามช่องทางที่วางไว้แล้ว ได้มีการนำไปใช้ประโยชน์หรือขยายผล มีการปฏิบัติและสะท้อนกลับมาเพียงใด บ่อยครั้ง ๆ จะสิ้นสุดเพียงแต่ผู้รับสาร การประชาสัมพันธ์วงกว้างจึงไม่บรรลุผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย ประกอบกับทุกหน่วยในระดับล่างลงไป เช่น จังหวัด อำเภอ มี “เนืองาน” ที่ต้องจัดลำดับความสำคัญของหน่วยตนเองอยู่แล้ว การให้ความสำคัญกับข้อสั่งการ/ข่าวสารจากระดับบน จึงเบาบางลงตามลำดับ เว้นที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ สิทธิประโยชน์ การ

บริหารบุคคล จึงให้ความสนใจในระดับสูงกว่า

5. ประชาสัมพันธ์ภายนอก - รุกกลยุทธ์

การประชาสัมพันธ์โดยนัยแล้ว ส่วนหนึ่งคือการรุกที่ “ลูกค้า” มุ่งทำความเข้าใจกับลูกค้า (customer) ภายนอก ให้ลูกค้าอยู่กับเรา ให้ความอบอุ่น สนับสนุน ไม่ทอดทิ้ง เป้าหมายของการประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กร วางอยู่ที่ 3 เป้าหมาย คือ

หนึ่ง สร้างความเข้าใจ จะทำอย่างไรให้สาธารณะ และองค์กรหน่วยงานข้างนอกเข้าใจหน่วยเรา รู้จักองค์กรของเรา เข้าใจงาน - กิจกรรมของหน่วย และขณะนี้ต้องลึกไปกว่านั้น ต้องสร้างความเข้าใจต่อองค์กรภาคประชาสังคม และองค์กรภาคประชาชนเป็นสำคัญ ซึ่งขณะนี้เป็นเรื่องใหญ่มากในสองลูกค้ารายสำคัญของประชาคม

สอง สร้างภาพลักษณ์ และเสริมสร้างให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วย มีสภาพต่อสาธารณะที่ดีโดยรวม ๆ เป็นที่ยอมรับเชื่อถือศรัทธา ผู้คนสนับสนุนชื่นชม

สาม สร้างความถูกต้อง แก้ไขข่าวที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน ได้แก่ แก้ข้อกล่าวหา การชี้แจงข้อเท็จจริงที่ไม่ถูกต้อง การตอบชี้แจงประชาชนที่สะท้อนความเห็นผ่านสื่อต่าง ๆ

ประเด็นหลักที่รุกประชาสัมพันธ์ภายนอก ต้องคำนึงถึง “กลยุทธ์” ที่รอบด้าน ซึ่งต่างจากงานประจำที่เจ้าหน้าที่ทำ เราต้องมองไปไกลกว่าการตัดข่าว แจกข่าว การแก้ข่าว การให้สัมภาษณ์ทั่วไป ไปคำนึงถึงกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลกระทบ (impact) ได้ผลลัพธ์ในวงกว้าง มีมิติในการมองรอบด้าน ได้แก่ เวที - ผู้เล่น - เดิมพัน - กติกา - กระบวนการ - กองเชียร์ - เงินเวลา ซึ่งจะได้กล่าวในตอนต่อไป



10) การประชาสัมพันธ์เชิงรุก (2)

ในตอนที 9 ได้กล่าวถึง การประชาสัมพันธ์ภายนอก - การรุกเชิงกลยุทธ์ ว่ามีเป้าหมายอยู่ 3 ประการ คือ 1) การสร้างความเข้าใจ 2) การสร้างภาพลักษณ์ และ 3) การสร้างความถูกต้อง ประเด็นหลักที่จะรุก ต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบภายใต้ "กลยุทธ์" ที่คิดใคร่ครวญอย่างรอบด้านแล้ว ต้องถามก่อนว่าเป้าหมายของการทำประชาสัมพันธ์เรื่องนั้นอยู่ที่ไหน ผลของกิจกรรมนั้น ๆ จะต้องให้บังเกิดผลกระทบ ได้รับผลลัพธ์ในวงกว้าง มีมิติในการมองรอบด้าน คำนึงถึงปัจจัยด้านภาวะแวดล้อม เวลา ความหนักเบา รุก - รับ จึงต้องบริหาร "เกมส์" ให้ได้รับชัยชนะ แม้อาจไม่ชนะแต่ก็ควรได้ในสิ่งที่ต้องการ ไม่ควรจะเสียเปรียบ สิ่งเหล่านี้เป็น "กลยุทธ์" ในเชิงรุกที่ต้องหยิบมาพิจารณา

ในขั้นนี้ขอเสนอปัจจัยที่เป็น "ตัวแบบ" ให้วิเคราะห์ก่อนทำประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กรที่ต้องคำนึงถึง "การวางกลยุทธ์" ดังนี้

1. เวที การประชาสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ทั่วไป และผลกระทบสุดท้ายตกที่กลุ่มเป้าหมายล้วนแล้วแต่ต้องเลือก "เวที" ที่แสดงได้เหมาะสมเจาะ เวทีแสดงที่ใหญ่ เป็นเวทีที่ผู้คนทั่วไปรู้จัก ความเป็น "สถาบัน" (institutionalized) สูง ย่อมได้เปรียบผู้ที่ใช้เวทีเล็ก ๆ เป็นที่แสดงความเป็นสถาบันวัดได้จากความต่อเนื่อง ความน่าเชื่อถือ มีการจัดองค์กรที่ซับซ้อนเป็นระบบ มีขอบข่ายกว้างขวางเป็นสาธารณะและสากล การเลือกทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก ต้องจัดเวทีที่จะแสดงให้สอดคล้องกับเนื้อหา และตัวแปรอื่น ๆ ประกอบกัน ต้องเลือกเวทีเล่น ว่ากรณีนี้เวทีใด จะทำให้เกิดผลกระทบ (impact) สูงสุด ใช้เวทีนั้นแล้ว เรากำลัง "รุก" และรุดหน้า

การเลือกเวที หรือ "สนาม" ที่จะแสดง หมายถึงรวมทั้งประเภทของสื่อ สื่ออะไร ลักษณะของสื่อ กลุ่มเป้าหมายของสื่อ นั้น ๆ ด้วย จะเป็นสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ สุดแต่แต่เวทีของสื่อ สิ่งพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายสูงสุด ย่อมกว้างกว่าสิ่งพิมพ์ที่มียอดจำหน่ายไม่กี่หมื่น ในสิ่งพิมพ์นั้นจุดที่เราจะนำไปขายควรวางน้ำหนักอยู่หน้าอะไร คอลัมน์ไหน ใครเป็นเจ้าของคอลัมน์ เป็นสาระที่เราจัดส่งไปให้ หรือให้เขาจัดการให้ ?

เวทีโทรทัศน์ที่แพร่ภาพไปทั่วประเทศ ผู้ชมติดตามรับชมโดยตลอด วิทยุที่มีคลื่นความถี่สูงครอบคลุมอาณาบริเวณกว้างขวาง เช่น วิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ย่อมมีผลกระทบที่บังเกิดประโยชน์มากกว่าโทรทัศน์ หรือวิทยุที่ไม่ค่อยมีผู้ชมรับชม หรือเวทีที่แสดงนั้นเป็นที่มักคุ่นของผู้ชม ย่อมทำให้สามารถทำประชาสัมพันธ์และได้รับผลลัพธ์ที่ดีกว่า มี "ผู้บริโภคร" มากกว่า

ก่อนจัดดำเนินการประชาสัมพันธ์ จึงต้องเลือกว่า เราควรใช้เวทีหรือสนามใด เพื่อการประชาสัมพันธ์ และยังต้องพึงปัจจัยเกี่ยวพันอื่น ๆ ให้สอดคล้องกัน รวมทั้งประเด็นที่จะกล่าวต่อไปด้วย

2. ผู้เล่น ในการทำบทโทรทัศน์ การเลือกสรรผู้แสดงในงานโฆษณา หรือ ครีเอทีฟ เขา พิธีพิธีเลือกผู้แสดงนำ (presenter) เพื่อเป็นจุดขายให้งานโฆษณาของเขาเป็นที่ชื่นชอบของผู้คนที่รับชม

การประชาสัมพันธ์ที่เล็งผลเลิศ ต้องมีผู้แสดงที่โดดเด่น ผู้บริหารขององค์กร จะต้องมีบทบาทสูงเด่นในการเป็นผู้สร้างความเข้าใจกับฝ่ายต่าง ๆ สร้างบทบาทในสื่อข้อความและให้ข้อมูล (Informational Roles) หนึ่งในบทบาทนี้ คือ ต้องเล่นบทเป็นผู้แถลงข่าว (Spokeman) เองด้วย

การที่ผู้เล่นมีความสง่างาม ฉะฉาน รอบตัว รอบรู้ มีความเจนจัดในการวิ่งเข้าสู่สนาม และเวทีแสดง ท่ามกลางผู้ชมที่รอบทิศนั้น เป็นการสร้างความประทับใจ ถ่ายทอดจากสื่ออื่น ๆ ไปยังผู้ชมทุกทิศ สื่อจะเป็นสะพานเชื่อมไปยังผู้ชมชื่อว่า "ผู้แสดง" นั้นได้รับความชื่นชมมากน้อยเพียงใด

การแถลงข่าว การให้สัมภาษณ์ผ่านไมโครโฟนของผู้สื่อข่าวที่ปรูมล้อมจ่อที่ปากผู้บริหารระดับสูง เท่ากับเป็นการวัดฝีมือผู้นำของเราในสนาม ซึ่งพูดดีเท่ากับเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุด ผู้ชมทางบ้านจะให้คะแนนอยู่ในใจว่า การตอบคำถามนั้น มีความโดดเด่นเพียงใด มีความชัดเจนหรือแสดงภูมิรู้ วุฒิภาวะของผู้ตอบได้อย่างไร ขณะเดียวกันจะแสดงภาพลักษณ์เชิงลบของผู้บริหาร ซึ่งแสดงบทบาทของผู้แถลงข่าว หากผู้เล่นท่านนี้ ภาพโดยรวมแล้วไม่ผ่านด้านการตอบคำถาม จะสะท้อนถึงการบริหารที่น่าจะไม่ประสบผลด้วย

โดยทั่วไปการประชาสัมพันธ์แถลงข่าวขององค์กร มักเชื่อเชิญผู้บริหารสูงสุดของหน่วยเป็นผู้แสดง และปรากฏโฉมผ่านจอ การแสดงนำเสียงหรือภาพแต่เพียงคนเดียว บ่อยและซ้ำครั้งเข้าก็จะดูกระไรอยู่ จึงจำต้องสรรหา "ผู้เล่น" มาแสดงแทนด้วย มิให้ผู้คนผู้ชมเบื่อ ต้องเลือกผู้เล่นมาแสดงเป็นผู้สนับสนุนพูดแทน บางกรณีเชิญผู้อื่นมาปรากฏตัวแทน ให้สะท้อนภาพลักษณ์เชิงบวกกับองค์กรของเราแทน พูดง่าย ๆ ต้องหาผู้มีแต้มบวกเป็นที่เชื่อถือมาทำประชาสัมพันธ์แทนผู้บริหาร หรือคนในองค์กรของเรา

ผู้เล่นจึงต้องมีความสมบูรณ์แบบ รอบรู้เนื้อหาสาระ รู้จังหวะความเหมาะสม มีภาพลักษณ์ต่อสาธารณะในทางที่ดี (good gesture) รวมถึงบุคลิกท่าทาง น้ำเสียง การแต่งตัว เคยเห็นพิธีกรแต่งตัวชุดลำลอง และเป็นวัยรุ่น มาแนะนำพาเที่ยวชมอุทยานประวัติศาสตร์ ดูความสำรวมของบุคลิกภาพการแต่งตัว (ที่ควรจะเป็นผ้าไทย / ชุดไทย) กล่าวได้ว่าไม่สอดคล้องกับสาระที่จะมาขายโดยสิ้นเชิง เป็นการประชาสัมพันธ์สวนทาง

ผู้เล่นบางท่านมีภาพลักษณ์ที่สาธารณะมองในเชิงลบ เพราะพื้นฐานไม่ดี มีข้อครหา มิควรหยิบมาทำประชาสัมพันธ์ เพราะเมื่อจอภาพนั้นปรากฏยังมีทันได้เอื้อนเอ่ย ความชอบธรรมก็ลดหายไปเสียหมดแล้ว "ผู้เล่น" ที่จะขึ้นเวที ต้องเข้าท่า ดูดี พอจะสวมบทบาทเป็นที่เชื่อถือได้

หลายกิจกรรมของการประชาสัมพันธ์ ต้องมีผู้เล่น - ผู้แสดง ทั้งนำ ทั้งเสริม และผู้เล่นสำรอง บางกรณีที่จะรุกประชาสัมพันธ์ต้องหาผู้เล่นนอกองค์กร ให้ผู้เล่นเหล่านี้เป็นผู้นำเสนอ

ปรากฏภาพ - หน้าตา เสียงสำเนียงแทนผู้เล่นประจำ ซึ่งปกติผู้เล่นประจำได้แก่ ผู้บริหาร หรือ หัวหน้าหน่วย นั้น "ตัวแทน" จะเป็นผู้พูดแทน

3. **เดิมพัน** การทำประชาสัมพันธมีทั้งประชาสัมพันธในเหตุการณ์ปกติ กับในภาวะที่องค์กรได้รับการกระทบกระเทือนที่ต้องออกมาแก้ไขให้ถูกต้อง สร้างภาพลักษณ์ใหม่ ที่สำคัญต้องสู้กับ "กระแส" สาธารณะและของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ต้องการความชัดเจน ความโปร่งใสโลกใบใหม่นี้ ต้องการมีส่วนร่วมของผู้คน การกระจายอำนาจ การตรวจสอบติดตามและควบคุมโดยประชาชน

กระแสที่ว่านี้เป็น "เดิมพัน" ที่นักประชาสัมพันธต้องครุ่นคิดว่าทำอย่างไรจะรังมิให้กระแสนั้นถาโถมจนองค์กร และผู้นำแพ้เดิมพันกับสังคมไปหมดสิ้น บางครั้ง เดิมพันนี้ตั้งไว้มิใช่ว่าจะต้องการจะได้ แต่เดิมพันให้เกิดการแข่งขัน การช่วงชิงประโยชน์โดยรวมให้ตกกับองค์กรของเรา

องค์กรใดที่ยังผูกติดกับกระแสนี้เดิม มักถูกต่อต้าน คัดค้านจากสื่อที่สร้าง "กระแส" ขึ้น องค์กรยุคใหม่จึงต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน ความเสมอภาค การรักษาไว้ซึ่งการอนุรักษ์ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในทุกบริบท

4. **ผู้ดู - ผู้ชม** ในภาษาของสื่อเราใช้คำที่ตรงกว่านี้ว่า "ผู้บริโภค" (Consumer) เป็นเรื่องของ "การตลาด" อันเป็นหัวใจของการวิเคราะห์เป้าหมาย เพราะเสมือนเป็น "กรรมกร" ผู้ให้คะแนน เป็นผู้ประเมินว่าสิ่งที่ผู้เล่นเผยแพร่นำเสนอออกไปนั้น บังเกิดผลเพียงใด ผู้เล่นจึงต้องศึกษาว่าผู้ชมต้องการอะไร จะได้เสนอได้ตรงและครองใจ

หลายครั้งมิได้มีการวิเคราะห์ผู้ชม จึงเป็นการมองแต่ฝ่ายปัจจัยนำเข้า (Inputs) เท่านั้น ไม่ได้ถามตัวเองว่า ผู้ชมต้องการอะไร ไม่ได้ถามว่าประชาชน (กลุ่มเป้าหมาย) ว่าเรื่องนั้น เขาต้องรู้.. ควรรู้.. หรือ.. อยากรู้ สิ่งที่ประชาชนอยากรู้มักไม่ค่อยนำเสนอ (ข่าวสาร) มีเสียงกล่าวขานว่าทางราชการมักจะเสนอเชิงบังคับในสิ่งที่หน่วยราชการมองเห็น ไม่มองว่าผู้รับเขาต้องการอะไร

การวิเคราะห์ผู้บริโภค จึงเป็นการวางน้ำหนักของการประชาสัมพันธได้ตรงจุด ถ้านำเสนอได้เข้าเป้า ผู้ชมก็ปรบมือ คะแนนที่มีต่อผู้นำ หรือ องค์กรนั้นย่อมได้มากขึ้น จะสะสมขึ้นเป็นภาพลักษณ์ทางบวกตามลำดับ

5. **กองเชียร์** ยุคนี้เราคงปฏิเสธ "กระแส" และ "การสร้างกระแส" ทั้งที่เกิดโดยจงใจ หรือ ถูกบางสื่อแต่งแต้มขึ้นไม่ได้ การประชาสัมพันธที่ลุ่มลึก ยังอาจต้องไปหากองเชียร์มาช่วยขยายผล สร้างสีสันจากสิ่งที่เป็นกิจกรรมปกติ หรือ สารัตถะที่หยิบขึ้นมาเสนอ เสริมให้ผู้ชมคล้อยตาม

กองเชียร์ควรมาจากกลุ่ม/องค์กร มิเฉพาะในภาครัฐ เท่านั้น ควรมีภาคี และผู้เล่นอื่น เข้ามาร่วมวงไพบูลย์เชิดชูงานที่เราูกประชาสัมพันธด้วย

6. **จังหวะเวลา** เป็นข้อพิจารณาที่สำคัญอีกประการ เพราะ "เวที" ที่แสดงเปิดกว้างมี หลากหลายแล้วแต่ "ผู้เล่น" เลือกจะใช้ แต่ผู้เล่นจำต้องดู "จังหวะเวลา" ในการรุก และเข้าทำ เสมือนเกมส์กีฬาที่เราเห็นกันอยู่บ่อย ๆ จังหวะโอกาสท้วงทำนอง ที่รุกเข้าทำแล้วได้แต้ม จะต้องเลือกอันนั้น

การเปิดเวทีแสดงในช่วงที่ “ผู้ชม” ไม่ได้มีโอกาสได้ดู เวลาที่ผู้ดู/ประชาชน ยังพัวพันอยู่กับภารกิจประจำ หรือเป็นเวลา “ผู้ชม” เขาไม่ปรารถนาจะรับรู้ข่าวสารชิ้นนั้น หากองค์กรประชาสัมพันธ์เพียงใด ก็เป็นความเพียรพยายามชั้นสูง (Input efforts) เท่านั้น มีอาการ “เหนื่อยฟรี” เกิดขึ้น คือ ภูมิใจว่า “ได้ทำแล้ว” เท่านั้น ยังไม่บรรลุเป้า “ไม่ถึง” “ลูกค้า” ที่เป็นหัวใจของการประชาสัมพันธ์และเป็นกรรมการผู้ให้คะแนน

จังหวะเวลาที่ถูก (good timing) จึงต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า เชื่อมโยงกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ให้คล้องจองกัน มองภาพรวมให้กระจ่าง การมององค์รวมทั้งระบบ ทำให้จัดวางน้ำหนัก จัดลำดับความสำคัญ ในการรุกรบได้ ฉะนั้น เวทีที่แสดงการประชาสัมพันธ์ แม้จะกว้างใหญ่ เปิดทุกความถี่ ทุกช่อง ทั้งภาพและเสียง แต่ผิดจังหวะแล้วไซ้ ความสูญเปล่าจากกิจกรรมนั้นจะเกิดขึ้นแทน

สรุป การทำความเข้าใจในการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ โดยต้องคำนึง และวิเคราะห์ถึงตัวแปร สภาพแวดล้อมทั้งของเราเอง และเป้าหมาย จะต้องเพียรพยายามใช้สื่อ “ครบวงจร” โดยเฉพาะเพื่อ “ลูกค้า” ภายนอกองค์กร ต้องใช้มรรควิธีหลายประการให้ตรงเป้า

ต้องวางแผน ใช้เวทีโทรทัศน์ในการใด จะผลักดันอย่างไรให้เผยแพร่ได้ทุกช่อง ในเวลาที่ผู้คนเขาดู เขาดูแล้วไปกล่าวขานบอกกล่าวกัน จะเลือก “ผู้แสดง” แบบใด ช่วงเช้าควรจะให้น้ำหนักอย่างไร รายการใดที่คนกรุงเทพฯ ดู จะลดกระแสด้วยช่วงเวลาใด จะเสริมด้วยเครือข่ายวิทยุ ให้คนในภูมิภาคได้ตรงเวทีไหน

ทางด้านสิ่งพิมพ์จะเข้ามาช่วยขยายผลในรูปแบบใด หนังสือพิมพ์ที่ผู้คนในระดับต่าง ๆ อ่านแยกเป็นประเภทใด กับคนกรุงเทพฯ และประชาคมต่างจังหวัด มุมกรอบคอลัมน์ไหนเป็นผลกับฉบับใดที่มีน้ำหนักสูง จะปรากฏเวทีที่ใดในรูปแบบบทความ ข่าว หรือข่าวสังคม

น้ำหนักของการพาดหัวกรอบข่าวในภูมิภาค กับส่วนกลางต่างกัน เพราะสิ่งพิมพ์วิเคราะห์การตลาด โลกทัศน์ วิถีความเข้าใจของ “ผู้บริโภค” ต่างกัน

ในยุคข่าวสารข้อมูล โลกของการประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจเป็นเรื่องใหญ่มากเกินกว่าจะสร้างทฤษฎี และถ่ายทอดทฤษฎีสู่การปฏิบัติ เพลงดาบเพื่อการรุกประชาสัมพันธ์ มีท่วงท่าแตกต่างกันไป ก่อนแสดงจึงต้องแจกแจกให้ดี ตีบทให้แตก บางครั้งเล่นบทแตกฉานเกินไป ภาพล้นจอ คำพูดล้นหู ข่าวล้นตา และล้นกรอบสื่อมวลชน ก็เป็นผลร้ายกลับกลายเป็นการประชาสัมพันธ์เชิงลบไปเหมือนกัน



11 บทบาทของนักบริหารยุคใหม่

ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีด้านข่าวสาร ข้อมูลที่แพร่หลาย กระจายไปทั่ว ต่างจาก 20 ปีก่อนอย่างมากมาย ล้วนมีผลกระทบต่อสังคมทุกองค์ประกอบอย่างกว้างขวาง ทำให้ “ข่าวสารข้อมูล” กลายเป็นปัจจัยที่มีอำนาจเหนือความเป็นไปของมนุษย์ทั้งในและนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่ “หนัก” ของปัจจัยการบริหารที่มีความสำคัญขาดไม่ได้เสียแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อ “นักบริหารยุคใหม่” หรือ “นักบริหารยุคโลกาภิวัตน์” โดยตรง

โดยเฉพาะรูปแบบของนักบริหารภาครัฐราชการ ขณะนี้มีเพียงจำกัดบทบาท เพียงแต่บทบาทของนักบริหารสามัญปกติ ที่เป็น “Administrators” หรือ “Managers” ได้อีกต่อไป ทักษะการบริหารแบบดั้งเดิมที่เป็นกระบวนการต่าง ๆ ของการวางแผน การสั่งการ การจัดระเบียบ และการติดตามงานนั้น ไม่พอเพียงต่อการสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรราชการอย่างเป็นทางการได้อีกต่อไปแล้ว ข้อเขียนตอนนี้ได้เสนอภาพของนักบริหารรุ่นใหม่ ความหวังใหม่ที่เป็นกุญแจดอกสำคัญในการทำให้องค์กรมีบทบาทเด่น แต่มิได้เน้นบทบาทในส่วนน้อยความหมายของ “ผู้นำ” (Leader) ที่ต้องมองหาคุณลักษณะของสมรรถนะ (Competencies) ที่เหมาะกับภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป แต่จะแยกแยะให้เห็นเค้าโครงของ “นักบริหาร” ที่มีใช้นักบริหารเชิงสามัญตามบทบาทหน้าที่ที่สวม แต่เป็นนักบริหารในภาพรวม ๆ ที่มีศักยภาพ คุณภาพ ผลิตภาพ ที่จะรับกับโลกยุคใหม่ได้

1. คุณสมบัตินักบริหาร

นักบริหารยุคใหม่ กล่าวโดยรวม ๆ แล้ว น่าจะต้องเผชิญกับความแปรเปลี่ยน ความหนักหน่วงของสิ่งที่มากระทบ ซึ่งมีรอบด้าน ของไทย ๆ เรา ปัจจัยทางการเมืองจากภายนอกนโยบาย มักกำหนด หล่อหลอมบทบาทของนักบริหารไม่น้อย (หรือมากทีเดียว) อย่างไรก็ตาม นักบริหารยุคใหม่น่าจะมีคุณสมบัติที่เป็นองค์รวมในทางปฏิบัติอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การเป็นนักคิด - นักวิเคราะห์ ที่สามารถคิดโดยมีวิสัยทัศน์กว้างและไกล สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจน มีความสามารถในการคิดหาหนทางแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การคิดและวิเคราะห์ที่จะกระทำลงไปควรต้องมองปัญหาและวิเคราะห์หาทางออกอย่างกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มองไกล ๆ ไปข้างหน้าอย่างเป็นระบบ สามารถสัมผัสส่งหนทางวิธีปฏิบัติที่เป็นจริงได้ครบถ้วน ด้วยการมองที่ ลุ่มลึก สามารถคาดการณ์ อ่านสถานการณ์ เข้าใจเกมส์ อันนำมาซึ่งการตัดสินใจอย่าง คมชัด ซึ่งก็คือการมีความสามารถในการคิดหาหนทางที่ใช้แก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ จำต้องสั่งสม สนใจ และมีการฝึกปรือมาเป็นเวลานาน

2. การเป็นนักการทูต คำนี้อาจจะไม่ตรงทีเดียวนัก แต่นักบริหารต้องรู้ว่าอะไรควรแสดงออก

ควรพูด ควรทำ ควรพูดอย่างไรให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ ณ เวลาใด หรือควรหลีกเลี่ยงอะไรในสถานการณ์จังหวะเวลาที่ต่างกัน กับคู่สนทนา หรือ ผู้ฟังคนละกลุ่ม ย่อมวางน้ำหนักในคู่เจรจาต่างกัน ต้องเป็นนักเจรจาต่อรอง ประนีประนอม ในการหาทางออก ทำอย่างไรไม่ให้ฝ่ายแพ้ แต่ทำ win - win game กับ "ฝ่ายเรา" ให้ได้

3. การเป็นผู้นำ - นักปกครอง รู้จักการสร้างศิลปะในด้านต่าง ๆ การแสวงหาความร่วมมือ การจูงใจเป็นกาวใจ การประสานความเข้าใจทุกฝ่าย นั่นคือ เข้าลักษณะบทบาทของผู้นำที่สมบูรณ์ สามารถสรรค์สร้างศิลปะแห่งความเป็นไปได้ให้บังเกิด

2. ทักษะทางปฏิบัติของนักบริหาร

จากคุณสมบัติรวม ๆ ทั้งสาม ซึ่งหล่อหลอมเป็นนักบริหาร (มีนัยของผู้นำด้วย) สามารถอธิบายถึง "ทักษะ" การสร้างสมประสบการณ์ ของนักบริหาร 5 ประการ ซึ่งผู้บริหารยุคใหม่ควรต้องมี เหนือกว่า "ผู้จัดการ" (Manager) ทั่ว ๆ ไป คือ

- 2.1 **ทักษะด้านการตัดสินใจ** สามารถหาทางเลือกได้ดีกว่า มีการชั่งน้ำหนักเปรียบเทียบว่าจะนำองค์กรก้าวไปทางไหน จึงต้องมีการจัดการ มีทีมงานที่ดี มีข้อมูลที่แม่นยำ ประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจ ทำที่สุดแล้วจะวัดค่ากันตรงนั้นว่า นักบริหาร ใคร "คม" กว่าใคร ให้ดูที่การตัดสินใจ และการหาทางออก การตัดสินใจได้ดีก็จะมีข้อมูลที่ถูกต้อง มีการข่าวที่แม่นยำสนับสนุน แก่ใจหทัยต่าง ๆ ได้เป็นเปลาะ ๆ การรู้จักเร่งและหน่วง โดยอาศัยกาลเวลา เป็นอาทิ
- 2.2 **ทักษะด้านการวางแผน** ต้องเป็นผู้ที่คิดเชิงกลยุทธ์ มีแผนระยะสั้น ระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ บังเกิดผลกระทบ เป็นทิศทางให้ทุกฝ่ายวางแผนงานปฏิบัติ และสามารถเดินตามแนวทางได้อย่างสะดวก เป็นนักเตรียมการล่วงหน้า (proaction) ซึ่งปฏิบัติการเสียก่อนปัญหาจะเกิดโดย "การนำเอาอนาคตมาไว้ข้างหลังเรา"
- 2.3 **ทักษะด้านการจัดองค์กร** สามารถในการบริหารองค์กร หน่วยงาน รู้ว่าใครควร กระทำ และไม่ต้องทำอะไร จะแบ่งมอบภารกิจให้ใคร อย่างไร จะจัดรูปแบบ ทีมงาน ปรับระบบโครงสร้าง วิธีทำงาน เส้นทางของงานให้บังเกิดประสิทธิภาพ สูงสุดอย่างไร ซึ่งสมัยใหม่ต้องเป็นทีมที่กระชับ แบนราบ - แนวนอน (Flat) เป็นสำคัญ
- 2.4 **ทักษะด้านการแก้ไขปัญหา** สามารถแก้ปัญหาหลัก - ปัญหารองได้ ผ่อนหนักเป็นเบา รู้วิธีการรุกเข้าหาปัญหา และรับกับปัญหาเมื่อทับทวีใหญ่ขึ้น ทั้งแก้ไขระบบ เข้าใจบรรยากาศในการบริหารความขัดแย้ง ทั้งกับฝูงชนในองค์กร
- 2.5 **ทักษะด้านการสร้างทีมงาน** สามารถสรรค์สร้างลูกทีม และ "มีองาน" ไว้ในทีม รู้จักใช้คน จัดวางบุคคลให้เหมาะกับงาน มีสตาฟฟ์ที่สมบูรณ์แบบไว้ช่วยคิด และกลั่นกรองในการปฏิบัติเกื้อหนุนทักษะ 4 ประการแรก

3. ทักษะของนักบริหารยุคข่าวสารข้อมูล

ได้ย้าในข้อเขียนนี้ตลอดมาว่า เมื่อโลกแปรเปลี่ยน เทคโนโลยี ความก้าวหน้าแผ่ซ่านไปทั่ว ปริมาณ ความเข้าใจเต็ม ๆ ของผู้บริหารยุคเก่า ที่มองสังคม และองค์กรแบบ “ขาดาย” หรือ “หยุดนิ่ง” นั้น ทำให้ผู้บริหารคะเนผิดพลาด ประชาชนและ “ลูกค้า” หรือ “ผู้รับบริการ” แสวงหาความต้องการที่พึงประสงค์ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ยิ่งภาคธุรกิจมีมิติที่ต้องคำนึงไม่ว่า ด้านเวลา การตลาด ต้นทุน การผลิต คุณภาพ การบริการ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้แปรเปลี่ยน แม้สมการของนักบริหารจะเป็น “สมการ” เดิมที่เคยใช้ แต่ “โจทย์” ที่ถูกผลักดันให้พิสูจน์นั้น ทำให้นักบริหารยุคโลกาภิวัตน์ ที่เต็มไปด้วยการไหลบ่าของข่าวสารเสมอ ฉะนั้น นักบริหารยุคใหม่จึงต้องเข้าใจ “การเปลี่ยนแปลง” ที่เป็นพลวัตเหล่านี้ เพื่อจะสามารถบริหารองค์กรได้ทันกับอิทธิพลผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งสิ่งที่จะเป็นทักษะต้องพิจารณา คือ

3.1 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Management of change) สมมุติฐานก็คือ องค์กรไม่หยุดนิ่ง สิ่งที่เข้ามากระทบมีรอบด้าน ไม่เลือกกาลเวลา ไม่เลือกกลุ่มคน และมาจากสากลทั้งภายในและภายนอก ทั้งระบบเล็ก และนอกระบบบริหาร ลงมาถึง “ชุมชน” และภายใน “องค์กร” ให้สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเองให้เข้ากับ สภาพเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่าง “ได้ดุษฎีภาพ” จึงเป็นภารกิจของนักบริหารยุคใหม่ที่จะต้องทำให้ได้ผล นักบริหารยุคใหม่ จึงต้องทันเกมส์ของการเปลี่ยนแปลง สภาพโลกาภิวัตน์ พัฒนาการติดต่อสื่อสารโทรคมนาคม ย่อโลก ย่นระยะทาง ในสภาพเศรษฐกิจที่ไร้พรมแดน การจัดระเบียบโลกใหม่ที่มีกระแสด้านสิทธิมนุษยชน ประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ สิ่งแวดล้อม เรื่องเด็ก สตรี ฯลฯ เป็นปัจจัยที่มารวมกรอบให้ นักบริหารต้องนำมาจัดวางลำดับความสำคัญไว้ต้น ๆ

3.2 วิสัยทัศน์ นักบริหารที่สามารถ ย่อมสามารถมองเห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ด้วยสายตาที่มองได้กว้างและไกลไปในอนาคตข้างหน้า คิดแล้วมองภาพใหญ่อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องเกิดจากการสังสม ศึกษา และพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวนาน สามารถมองเห็นทั้งป่าและต้นไม้ได้ในเวลาเดียวกัน มองเห็นความเกี่ยวข้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล ปรับแนวคิด - แนวปฏิบัติ ให้สอดคล้องกันได้ บางท่านบอกว่าตัวชี้วัดง่าย ๆ ประการหนึ่งอยู่ที่การกล่าว “สุนทรพจน์” และกล่าวบรรยายท่ามกลางผู้คน เป็นเครื่องวัดง่าย ๆ ผู้นำในระดับสูง ที่มีได้ผ่านการบ่มเพาะในเชิงบริหาร และมีอาชีพ จึงตกอยู่ในวังวนของ “พิธีกรรมและพิธีการ” กับการ “ห้อมล้อม” จากผู้มีวิสัยทัศน์สั้น ๆ เฉพาะหน้า ได้จัดวางไว้ให้ แล้วด่วนสรุปว่านั่นเป็นผลงานที่เลอเลิศ มีวิสัยทัศน์อันเป็นที่ยอมรับ (รวมทั้งผลงานที่ประจักษ์) ซึ่งน่าจะเป็นความเข้าใจผิดอย่างสิ้นเชิง นักบริหารภายใต้วังวนดั้งเดิม จึงน่าจะเป็นอุปสรรคต่อองค์กรและทิศทาง

ข้างหน้ามากทีเดียว

3.3 นักปฏิบัติ นักบริหารยุคใหม่ที่พร้อมด้วยข่าวสารข้อมูล และ “การข่าว” ควรต้อง เป็น “นักปฏิบัติ” (action) เป็นผู้เคยสัมผัสลงมือทำเอง (performer) มาก่อน ทำให้ระบบ งานภายในมีการปรับเปลี่ยนอย่างสอดคล้องเข้ากันได้กับเวลาและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นใหม่ มีการลองผิด - ลองถูก รู้แง่มุมในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นระบบมาก่อนแล้ว เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดในเชิงวิสัยทัศน์ให้ลงมาสู่ภาคปฏิบัติ มิใช่เข้าลักษณะ vision without action ซึ่งจะเท่ากับ dream ธรรมดา ๆ แค่นั้น

3.4 การรีปรับระบบ จากการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง นักบริหารจึงต้องมีความคิด เชิงรีปรับระบบ (Re - engineering) ทั้งการคิดใหม่ การออกแบบวิธีการใหม่ การปรับเปลี่ยนการฝึกอบรม และการใช้เครื่องมือเครื่องมือนวัตกรรมใหม่ มีการวางตำแหน่ง แห่งที่และที่ตั้ง (Re - positioning) ในด้านจัดการ - การตลาดใหม่ ที่ต่าง จากมรรควิธีเดิม ๆ โดยเฉพาะปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้ได้ผลออกมา ดีขึ้นอย่างผิดหูผิดตา พลิกโฉมหน้าใหม่ ให้บังเกิดผลเป็นที่ชื่นชอบ ได้ผลผลิตเพิ่ม ตั้งแต่ คุณภาพ การบริการ ความรวดเร็ว (ขององค์กร) ในการสนองตอบความ ต้องการของ ลูกค้า - ประชาชน และที่สำคัญคือการปรับระบบบุคลิกภาพ ทัศนคติ ท่าที ของ ผู้บริหารจากปัจจัยภายใน - ส่วนตัวของตนเป็นสำคัญด้วยการพูดถึงบทบาท - ทักษะของนักบริหาร อาจวนเวียนอยู่ในแนวคิดเดียว ๆ และทำนองเดียวกัน เช่น การบริหารแผนใหม่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องมี “ผู้บริหาร” ที่มี ทักษะใน ค.ศ. 2000 มีองค์กรที่ปรับระบบ พูดถึงองค์กรก็โยนไปถึงนักบริหารกับการจัดการเรื่องเวลา นักบริหารกับระบบการตัดสินใจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ บางสำนักอาจพูดถึง เรื่องนักบริหารมืออาชีพ คลื่นลูกใหม่ของการบริหาร จะเรียกอะไรก็สุดแต่จะมุ่งเน้นไปยังซีก ในของการบริหาร จึงอาจจะเป็น 3 ส่วน แยกโลกของนักบริหาร คือ

- โลกภายนอก (ระบบ) ด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม
- โลกขององค์กร
- โลกส่วนตัวของนักบริหาร

ทั้งสามโลกเกี่ยวเนื่องเกี่ยวพันกัน บทความตอนนี้เน้นโลกและทักษะ อันเป็นคุณสมบัติ ของนักบริหาร ซึ่งพอจะฉายภาพกว้าง ๆ ได้ว่า ความอยู่รอดของสังคม - องค์กร ให้ดูที่นักบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ ว่าเป็นนักบริหารที่มีทักษะพอจะนำพาองค์กรไปถึง ดวงดาวหรือไม่ ซึ่งคงจะได้แจกแจงในทางปฏิบัติต่อไป



12) บทบาทของนักบริหารยุคใหม่ (2)

ในตอนที่แล้วได้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารยุคใหม่ ในเรื่องของคุณสมบัตินักบริหาร ทักษะทางปฏิบัติของนักบริหาร และทักษะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการบริหารล้วนแต่มาจากอยู่ที่การจัดการให้ “ผู้บริหาร” อุดมพร้อมไปด้วย “คุณภาพ” จับไวต่อการแปรเปลี่ยนของสภาวะแวดล้อม

ในตอนนี้จะได้กล่าวถึง 10 บทบาทของผู้บริหารใน 3 กลุ่ม หลัก ๆ

4. บทบาทของผู้บริหาร 10 ประการ

นักวิชาการฝรั่งได้เคยสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารในทางปฏิบัติ ออกเป็น 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีบทบาทรองรับ 3 - 4 ประการ ดังนี้

4.1 บทบาทในการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) นักบริหารต้องแสดงบทบาทให้เด่นชัดในด้านการติดต่อสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นซึ่งเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาจากการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ของผู้บริหาร อาจมองได้ว่าเป็นการมองบทบาทที่เปิดออกไปนอกองค์กร ที่ต้องกระทำตัวเป็น “ผู้สร้างความเข้าใจ” ในสถานะต่าง ๆ คือ

4.1.1 ผู้แทนขององค์กร (Figurehead) เป็น “หัวทอก” ที่ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยหรือองค์กร ต่อบุคคลภายนอก ภาพลักษณ์ที่ผู้บริหารแสดงจะกลายเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร ดังจะเห็นได้จากผู้บริหารไปปรากฏตัวในงานปาฐกถา การแสดง การร่วมพิธีกรรม - พิธีการใหญ่ ๆ ผู้บริหารหนึ่งท่าน จะ represent หน่วย และความสำคัญของหน่วย ผู้นำในนัยนี้จึงเท่ากับเป็นการส่งผู้แทนหน่วยที่มีชีวิตสักคน ไปทำกิจกรรมในนามหน่วยนั้น ๆ บางคนอาจเรียกว่าเป็นบทบาทของ “พระอัครบิดร” ที่เป็นหัวทอกนำในการทำงานให้กับองค์กร บทบาทของผู้บริหารที่สวมอยู่ ก็จะเท่ากับบทบาทของหน่วยนั้น ๆ

4.1.2 ผู้นำ (Leader) ผู้บริหาร อีกนัยหนึ่งจะต้องแสดงบทบาท ผู้นำ ให้ประจักษ์ อันที่จริงบทบาท 2 นัยนี้ ซ้อนและทับกันอยู่ บางท่านแยกกันต่างหาก ว่าการจัดการที่ยอดเยี่ยม ผู้บริหารต้องเป็นทั้งนักบริหารและผู้นำ ผู้นำในความหมายตรงนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีจิตวิทยาในการโน้มน้าวชักจูง นำมวลสมาชิกที่อยู่ในองค์กรให้ปรับเปลี่ยนและเข้ากันได้ด้วยความสัมพันธ์อันดี กับบุคคล และสาธารณชนภายนอก

บทบาทอันนี้ ฝ่ายปกครองได้แสดงให้เห็นอยู่ทั่วไป เพราะต้องใช้ทักษะของผู้นำทั้งหมด ในการพูดจาทำความเข้าใจกับมวลชน กลุ่มชนต่าง ๆ ที่อยู่ในประชาคม และกลุ่มเหล่านี้ก็มีได้มีแบบแผนแนวปฏิบัติทางเดียวกัน ซึ่งขณะนี้มีหลากหลายขององค์กร ความแตกต่างทางความคิด การพูดจาทำความเข้าใจ การเจรจาต่อรอง การระงับข้อขัดแย้งเมื่อเกิดความไม่ลงรอย มีการ

รวมตัวซุ่มนุ่กัน จึงเป็นลักษณะหนึ่งที่ "ผู้บริหาร" ต้องใช้แนวคิดเชิงผู้นำให้ปรากฏในอีกบทบาทหนึ่ง

4.1.3 ผู้ประสานงาน (Liaison) องค์กรยุคใหม่มีข่ายการดำเนินงานเกี่ยวข้องและกระทบต่อกลุ่มทั้งในระบบเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน (เอ็นจีโอ) กลุ่มผลประโยชน์ มูลนิธิ สมาคมมากมาย ผู้นำจึงต้องมีบทบาทเด่นในการประสานงาน ประสานสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ พุดและสนทนากับผู้นำองค์กรสมัยใหม่ ให้ได้ด้วยภาษาท่วงทำนองเดียวกันได้ ยิ่งการประสานในระนาบเดียวกันระหว่างหน่วย การสร้างสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างสูง ลดละการติดต่อกทางการ การเชื่อมประสานของผู้บริหารกับฝ่ายต่าง ๆ ทำให้องค์กรเปิดกว้าง สร้าง "วงการ" แวดวงให้เกิดขึ้น จะทำให้ทำเรื่องยากเป็นเรื่องง่าย ย่นระยะเวลาลดพิธีกรรม นักบริหารในบทบาทของผู้ประสานงาน จึงเป็น "ตัวรุกตัวแรง" ให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการจัดการเป็นอย่างดี

4.2 บทบาทในการให้ข้อมูลและการสื่อข้อความ (Informational Roles) ดังที่ได้เกริ่นมาโดยลำดับแล้วว่า โลกยุคใหม่ข้อมูลมีบทบาทสำคัญ และเป็นพื้นฐานส่วนใหญ่ของกิจกรรมมนุษย์กลายเป็นสิ่งจำเป็นที่นักบริหารต้องตื่นตัวที่จะเปิดรับ จากประการแรกการมีบทบาทสูงเด่นในการสร้างความเข้าใจกับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน ทำให้ต้องเสริมด้วยบทบาทหลักประการที่สอง ซึ่งเป็นการสร้างสมรรถนะจากภายในองค์กรเองในบทบาท 3 ประการ คือ

4.2.1 ผู้ติดตามข้อมูล (Monitor) คือ ต้องให้ความสำคัญสนใจติดตามข่าวสารข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ และความเป็นไปของเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะติดตามทัน และสามารถติดตามสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ต่อกรกับคู่แข่งขั้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางธุรกิจมิให้ตกข่าว - ตกรุ่น ล้าสมัยไม่ทันเกมส์ ทันการณ นักบริหารจึงต้องระวังระไวต่อข่าวสารที่กระทบองค์กร และจะต้องนำสาระข่าวสารนั้น ให้เป็นฝ่ายรุกต่อองค์กรให้จงได้ อาจกล่าวได้ว่าเป็น "บทบาทในการรวบรวมข้อมูล" เพื่อใช้ประโยชน์เชิงบริหารต่อไป

4.2.2 ผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator) นักบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดและให้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และเข้าใจร่วมกันโดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน เพื่อการก้าวเดินและปฏิบัติไปในทางเดียวที่สอดคล้อง ทำให้ผู้เกี่ยวข้องภายในต้องปรับตัวและตามทันกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นักบริหารจะไม่แสดงบทบาทของผู้รู้เพียงผู้เดียว แต่ต้องกระจาย ถ่ายทอด ชี้แนะ (coaching) ให้บุคลากรในองค์กรได้รู้ทิศทาง เป้าหมาย จุดเน้น ความเป็นไปขององค์กร ซึ่งในส่วนนี้ข้อเขียน "ปรับแนวคิด ปรับวิถีชีวิตการทำงาน" ในตอนต้น ๆ ได้พูดถึงความสำคัญและความจำเป็นในส่วนนี้ไปแล้ว ผู้บริหารจะเป็นผู้ก้าวเดินนำคนแรก ในการทำงานเป็นทีม การเป็นทีมได้ต้องก้าวเดินพร้อมกัน รอบรู้ความเป็นไปที่ใกล้เคียงกัน ข้อมูลจึงต้องได้รับการเปิดเผย (expose) อย่างรอบด้าน

4.2.3 ผู้แถลงข่าว (Spokeman) หรือ “บทบาทผู้ให้ข้อมูล” คงเคยเห็นผู้บริหารปรากฏตัวต่อสาธารณะหลังการประชุม สัมมนา การชี้แจง การแถลงข่าวเชิงนโยบาย และที่สำคัญคือการให้สัมภาษณ์ (โดยเฉพาะผ่านโทรทัศน์/วิทยุ) นั่นแหละ คือ บทบาทเกี่ยวกับการสื่อข้อความจากองค์กร ผู้สาธารณะ หรือไปยังองค์กรอื่น

ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่เป็นเป้าหมายของข่าว ผู้บริหารเป็นใจกลางในการสื่อข่าวด้วยตนเอง จะมีน้ำหนักสูง ทั้งกับลูกค้า - สาธารณชน เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี หากผู้บริหารมีทักษะด้านการให้ข่าว การสื่อความที่ดีแล้ว บุคลิก ท่าทาง สวรรค์ ประเด็น ผลของคำชี้แจงจะก้องกังวานขยายผลต่อไปเรื่อย ๆ บางองค์กรจำเป็นต้องหาทีมรองมาแถลงแทน แต่ผลที่ได้เมื่อเปรียบเทียบกับนักบริหารหมายเลขหนึ่งขององค์กรแสดงเองแล้ว จะเหนือกว่ากันโดยบทบาท

เคยมีคำพูดบอกว่า... “ให้วัดกันของผู้บริหารที่หน้าไมโครโฟนของผู้สื่อข่าว...” และรอดูว่า จะตอบคำถามผู้สื่อข่าวได้สง่างามเพียงใด กับ... ให้คะแนนว่าผู้บริหารจะไปถึงดวงดาวหรือไม่อยู่ที่ การปรากฏตัวต่อสาธารณะ การไปยืนหน้าไมโครโฟนว่าจะมีลักษณะของความมั่นใจเพียงใด ?

4.3 บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทภายในตัวของผู้บริหารเอง ที่ได้เรียนรู้สั่งสมประสบการณ์มา ในที่สุดจะส่งผลต่อไปถึงบทบาทที่นักบริหารจะต้องรับมาทำด้วยตนเอง จะมีแนวโน้ม (oriented) ไปในทิศทางใด จะเลือกทางเลือกใด (options) ต่อการวางน้ำหนักการแก้ปัญหา (problem solving) นักบริหารที่ยอดยุทธ์ จึงวัดกันที่บทบาทหลัก ประการสุดท้าย คือ “การตัดสินใจ” นักบริหารหลายท่านมีบทบาทที่เด่นใน 2 ด้านแรก แต่ในส่วนนี้ คือ การแสวงหาทางเลือกที่ต้องเผชิญปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเป็นองค์ประกอบ มี 4 ประการ ได้แก่

4.3.1 ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) นัยนี้จะเน้นชัดเจนในเชิงธุรกิจ ผู้บริหารภาคเอกชนจึงต้องฉับไวในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการทำธุรกิจและการลงทุนต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามสถานการณ์และเงื่อนไขการแข่งขันและโอกาสที่เปิดขึ้น การตัดสินใจเข้ามาลงทุนหรือถอนการลงทุนในธุรกิจการค้าที่แปรเปลี่ยน มีการเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันกับองค์กรรอบข้าง นักบริหารจึงต้องสวมบทบาทเป็นผู้คิดเริ่มกิจการ ตัดสินใจเร็ว แน่วแน่ เผชิญกับการเสี่ยงที่ได้รับผลคุ้มค่า

4.3.2 ผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก (Disturbance Handler) ในโลกโลกาภิวัตน์ ผลประโยชน์ที่หลายฝ่ายทั้งภายในนอกภายใน ข่าวสารที่ช่วงชิงการนำเสนอ การเมืองในองค์กร (Office Politics) จึงอาจกระทบกระทั่งและเกิดการขัดแย้งได้ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรไม่เผชิญกับความหนักหน่วงแปรปรวน ผู้บริหารจึงต้องรับเอาปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาแก้ไข มิให้บั่นทอนองค์กรเกินไปนัก นักบริหารจึงต้องลงมาตัดสินใจจัดการระงับปัญหา เป็น “นักแก้ปัญหา” มิใช่ลอยตัวเหนือปัญหา ให้ความขัดแย้งยุ่งยากที่ก่อกวนทำลายความสุข และคุณภาพชีวิตที่ควรมีของสมาชิกในองค์กรให้ลดน้อยลงไป

4.3.3 ผู้แบ่งสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลง

ด้านเทคโนโลยี การแข่งขันช่วงชิงคุณค่า (value) และทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเกิดขึ้นสูง ทำให้เกิดขัดแย้งแย่งชิงกันได้เสมอ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรและสมาชิกทุกฝ่ายสามารถประสานประโยชน์ระหว่างกันและผสมผสานการพัฒนา สามารถวางน้ำหนักในการนำทรัพยากรไปใช้อย่างเหมาะสม นักบริหารจึงต้องสวมบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการใช้ทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้เกิดความสมดุล และเป็นที่พอใจทุกฝ่าย

4.3.4 ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) นักบริหารต้องมีบทบาทเป็นนักเจรจาข้อขัดแย้ง ผู้บริหารต้องรับบทหน้าเสีย ในฐานะผู้เจรจาต่อรอง เข้ามาคอยไกล่เกลี่ยให้ฝ่ายต่าง ๆ สามารถลดหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีอยู่ให้หมดไปหรือเบาบางลงจนสามารถทำให้องค์กรคืนสู่สภาพเท่าที่ต้องการได้

นักบริหารองค์กร จึงเป็นผู้สวมบทบาทนักบริหารความขัดแย้ง ให้ทุกฝ่ายได้รับชัยชนะร่วมกัน หลีกเลี่ยงความพ่ายแพ้ การเสียหน้า หากเป็นเช่นนั้นโอกาสที่จะร่วมทำกิจกรรมสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ต่อไปคงไม่เป็นผลนัก

กรอบที่มองผู้นำเหล่านี้อาจไม่ปรากฏเด่นชัดนักในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง บางบทบาทเด่นชัดในกิจกรรมหนึ่ง แต่อาจไม่ครอบคลุมทั้งหมด นักบริหารต่างมีจุดเน้นต่างกับองค์กรราชการ องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ สภาพตัวแปรภายในองค์กรนั้น มีเฉพาะในเขตเมือง หลวง หรือกระจายในภูมิภาค ปัจจัยเหล่านี้เป็นเหตุผลเฉพาะ แยกยากและอธิบายลำบาก ผู้บริหารจำต้องปรับบทบาทสูง (high adaptive capabilities) คล่องตัว มีประสิทธิภาพบริหาร เวลานาที เพื่อรองรับกับสถานการณ์สิ่งกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

โดยสรุป หากพิจารณาถึงบทบาทต่าง ๆ ทั้ง 3 กลุ่ม จากบทบาทใน 10 ประการ จะเห็นได้ว่า ความรู้ ความสามารถในด้าน การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน (Communication and Coordination) นับเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน และบทบาทในด้านข้อมูลเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพได้ ตามนัยแนวคิด - ความหมายข้างต้น จะสรุปรวม ๆ ได้ว่า บุคคลที่เป็นนักบริหาร น่าจะหมายถึงบุคคลที่มีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ

หนึ่ง เป็นบุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่เหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม (อำนาจทั้งที่ ประจักษ์ อำนาจแฝง รวมกับภาระหน้าที่ที่มากเป็นเงาตามตัว)

สอง เป็นผู้ทำหน้าที่สั่งให้บุคคลอื่น ๆ ทำงาน (สั่ง และมอบหมายให้ผู้อื่น ทำตามได้อย่างบังเกิดผล) และ

สาม ทำและนำให้องค์กร/หน่วยไปสู่การยอมรับของสาธารณชน (สร้างภาพลักษณ์ของสถาบัน ให้ปรากฏ เคียงคู่กับตัวผู้บริหารเอง)

เรื่องของคุณใหม่ สมัยใหม่ ลำพังเพียงผู้บริหารชั้นยอดก็อาจทำให้ทุกอย่างสำเร็จไปถึงดวงดาวได้ แต่ต้องคู่เคียงไปกับ "องค์กร" ที่มีการปรับระบบ "บุคลากร" ได้มีการปรับตัวเช่นเดียวกับผู้บริหาร ที่สำคัญสภาวะแวดล้อมไม่นำมาซึ่งความยุ่งยากเกินกว่าจะรับได้

"ฝ่ายปกครอง" เผชิญกับความหลากหลายของผู้คน อารมณ์ อำนาจราชศักดิ์ โครงสร้างของ

อำนาจในชุมชน กระแสประชาสังคมที่ไม่หยุดนิ่ง จึงไม่เป็นการง่ายเลยที่จะรังสรรค์ความเป็นเลิศให้เป็นที่พอใจของทุกคน นักบริหารใน พ.ศ. นี้ จึงต้องบริหารทั้งในและนอกตำราทุกเวลานาที ต้อง เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน และที่สำคัญต้องมีคุณธรรม จริยธรรม บางครั้งผู้บริหารมองข้ามหัวใจ สำคัญพื้นฐานง่าย ๆ ที่เห็น ๆ กันอยู่ไปอย่างน่าเสียดาย





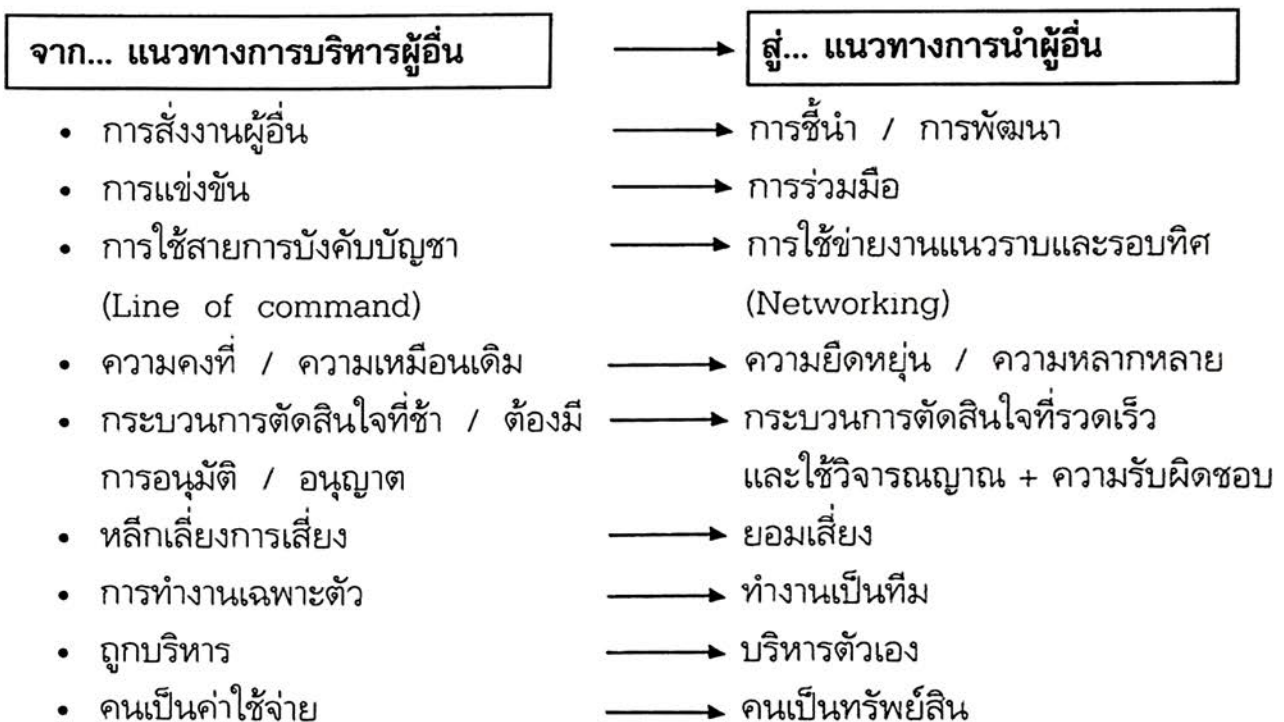
13 จาก “การบริหาร” ยุคเก่า เป็น “การนำ” ยุคใหม่

ในปัจจุบันและในอนาคตสภาพแวดล้อมขององค์กรต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา นักบริหารที่ประสงค์จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ จะต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางของตนตามไปด้วย บทความนี้ทุกตอนได้สะท้อนถึงการปรับเปลี่ยนยุคสมัย (paradigm shift) ระบบการคิดที่เปลี่ยนจาก เกือบจากเดิม ใช้จากใหม่ในทุกมิติ ทั้งระดับขององค์กร ผู้นำ บุคลากร และทัศนคติซึ่งอยู่ภายในตัวบุคลากรเอง

สำหรับในตอนนี้จะพยายามชี้ให้เห็นการเปลี่ยนจากแนวทางที่ใช้ “การบริหาร” พื้น ๆ แบบเดิม (Formal Management) ไปเป็นแนวทางที่ใช้ “ภาวะผู้นำ” (Leadership Management) หรือบางคนกล่าวบอกว่า แทนที่จะเป็น “ผู้บริหาร” (มีใช้ “นักบริหาร” ด้วยซ้ำ) เหมือนเดิมสไตล์เดิม ในองค์กรที่ค่อนข้างจะแข็งตายตัว และเป็นทางการ ปรับเป็น “ผู้นำ” ยุคใหม่นั้นเอง ซึ่งเป็นวิธีการบริหารของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ หรือนักบริหารยุคใหม่ที่ปรากฏในข้อเขียน 2 ตอนที่แล้วเป็นพื้นฐาน

จริง ๆ แล้ว นัยของบทบาทสองคำนี้ โดยพื้นฐานแล้วมีลักษณะร่วมเหมือน ๆ กัน แต่ตัว “ผู้นำ” มีจุดเน้นที่ต้องมองหาคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงสมรรถนะ (competenceis) ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเน้น “ภาวะการตัดสินใจ” (decision - making process) กับ “ภาวะผู้นำ” (leadership) เป็นสำคัญด้วย

ในการเปลี่ยนแปลงแนวทางการใช้การบริหารยุคเดิม ไปเป็นแนวทางการใช้ภาวะผู้นำนั้น มีรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้



จากเค้าโครงที่แยกแยะนี้จะเห็นได้ว่า แนวทางทั้งสองแตกต่างกัน แนวการบริหารตามแบบแผนเดิมในองค์กรทั่วไป มักจะใช้การตัดสินใจตามสายการบังคับบัญชา เรื่องราวต่าง ๆ จะถูกแบ่งงานไปตามลำดับชั้น (hierarchy) ความเชื่อซึ่งยึดติดเกิดขึ้น (ไม่ทันกับยุคข่าวสารข้อมูล) ผู้บริหารแบบเดิม (ผู้เขียนหลีกเลี่ยงคำว่า “นักบริหาร” เกรงนัยความหมายจะใกล้เคียงกับ “ผู้นำ”) จะเป็นผู้สั่งงาน หรือบอกให้ลูกน้องทำสิ่งต่าง ๆ ต้องมีการขออนุมัติ อนุญาตและขอความเห็นชอบอย่างเป็นทางการก่อนลงมือทำงาน

ทักษะการบริหารแบบดั้งเดิมตามตารางซ้าย ที่เน้นกระบวนการต่าง ๆ ของการวางแผน การสั่งการ การจัดระเบียบ (กระบวนการ) และการติดตามงานนั้น ไม่เพียงพอต่อการสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร โดยเฉพาะใน “องค์กรราชการ” ที่แสวงหา “คลื่นลูกใหม่” ในภาครัฐ จำเป็นต้องหาคุณลักษณะของผู้นำที่ก่อปรไปด้วยสมรรถนะครบเครื่อง เหมาะสมกับภาวะการณ์

แนวทาง “การนำ” ยุคใหม่ ที่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ แทนการบริหารแบบเดิม (ในองค์กรที่ขาดตาย) นั้น มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาอยู่ 6 ประการ ซึ่งล้วนสะท้อนเสริมบทบาทของการจัดการในองค์กรยุคใหม่ ใน 2 บทที่ได้เคยกล่าวไปก่อนหน้านี้ คือ

ประการที่ 1 บทบาทหลักของผู้นำ คือ การให้การอบรม และการพัฒนา

ผู้บริหารในระดับต้น มักจะเป็น “ผู้ปฏิบัติ” มากกว่าลักษณะผู้บริหาร โดยทั่วไปแล้วท่านเหล่านั้น จะมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิค เท่ากับหรือมากกว่าลูกทีม ในอนาคตข้างหน้าวิธีการนี้จะใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไป เพราะผู้บริหารอาจจะมีลูกน้องหลายสิบคน ที่ทำงานด้วยความรู้ ความสามารถสูง และด้วยความรวดเร็วให้ทันกับความต้องการของตลาดในปัจจุบัน

ผู้นำในอนาคต จะได้รับมอบหมายให้คัดเลือก “ลูกทีม” เอง และพัฒนาลูกทีมให้สามารถรับผิดชอบได้กว้างออกไป ด้วยการถูกสั่งงานน้อยลงทุกขณะ ความสำเร็จขององค์กรจากการนำในวันข้างหน้า จะไม่ได้มาจากการปฏิบัติ แต่มาจากการพัฒนาคนให้แกร่งพอจะริเริ่มเองได้ ตรงนี้ คือ แนวคิดของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ประการที่ 2 ผู้นำในอนาคตจะต้องทำให้ลูกทีมมีขอบเขตงานกว้าง เพื่อช่วยให้เขาบริหารตนเองได้

ในเมื่อผู้บริหารได้รับอำนาจในการควบคุมมากขึ้นทุกขณะ “การบริหาร” ผู้อื่นก็เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารจะไม่มีเวลามอบหมายงาน ไม่มีเวลาตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของลูกทีมแต่ละคน ลูกทีมก็อยากจะถูกปล่อยให้ทำงาน “ตามลำพัง” ด้วยความเป็นอิสระสูง การเป็นเจ้าของงานโดยจิตวิทยาเกิดขึ้น ต้องเสริมสร้างกำลังใจ เพื่อทำให้ทุกคนในทีมพร้อมจะมีส่วนช่วย (contribution) ดังนั้น ผู้นำในอนาคตจึงต้องพัฒนาคนให้ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด และเขาก็ต้องพอใจกับการใช้อำนาจควบคุมน้อยลงด้วย

ประการที่ 3 ผู้นำในอนาคตจะเข้ามีส่วนร่วมและส่งเสริมทีมงานและการทำงานเป็นทีม

ในยุคข่าวสารข้อมูลจะต้องใช้บุคลากรร่วม ใช้กำลังคนจากหลายส่วนร่วมกันสามารถกิจ

จะให้บังเกิดผลก็ต่อเมื่อคนจำนวนมากทุ่มเทความสนใจให้กับ “เป้าหมายร่วมกัน” และทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน เมื่อลูกทีมทำงานในลักษณะนี้แล้ว จะได้ผลลัพธ์สูงกว่าที่จะทำแบบต่างคนต่างทำ ผู้นำจึงต้องเป็นแบบอย่าง และชี้แนะฝึกสอนให้มีการทำงานในระนาบเดียวกัน ร่วมใจกัน ดังจะเห็นได้ว่าแนวโน้มระยะหลัง องค์กรกลางระบบบริหารงานบุคคล เช่น ก.พ. พยายามวาง “กลุ่มงาน” ให้การเลื่อนระดับเป็นกลุ่มงาน เป็นทีมเฉพาะกิจ ใช้บุคลากรไม่มาก

ประการที่ 4 ผู้นำในอนาคตจะส่งเสริมให้ใช้ความรวดเร็ว และได้รับข่าวสารในงานทุกลักษณะ

ในเชิงธุรกิจและเอกชนในอนาคต จะมีคำว่า เร็ว... เร็วกว่า และเร็วที่สุด กันอย่างกว้างขวาง ในการเผชิญกับความท้าทายนี้ผู้นำต้องใช้วิธีปฏิบัติที่ส่งเสริมให้ได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็วจากลูกทีม การตัดสินใจจะต้องผลักดันไปให้ระดับต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ ลูกทีมจะต้อง “ได้รับมอบอำนาจ” ให้ปฏิบัติ แทนที่จะต้อง “ขออนุมัติ” ก่อน แล้วจึงปฏิบัติได้ ผู้นำสามารถตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง ลองผิดลองถูกได้

การจะให้ “ลูกทีม” ทำอย่างนี้ได้ จะต้องพัฒนาให้พวกเขาตัดสินใจเป็น ใช้ดุลยพินิจ วิจารณ์ญาณ ตลอดจนได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ผู้บริหารจะต้องบอก (เล่า) ข่าวสารที่มีอยู่ทั้งหมด (ในและนอกองค์กร) ให้ลูกทีม ให้เห็นภาพรวม ๆ เดียวกันหรือใกล้เคียงกัน และทันเหตุการณ์ ลูกทีมเหล่านี้จะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และเข้าเป้าเหมาะสม มีการพัฒนาเป็นผู้ช่วยนักบริหารต่อไป

นอกจากนั้น ลูกทีมจะต้องได้รับการส่งเสริมให้ตรงไปยังทรัพยากรที่ต้องการได้ โดยไม่จำเป็นต้องผ่านสายการบังคับบัญชาดังที่เคยปฏิบัติมา ดังนั้น การสร้างเครือข่ายงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ อันนี้อยู่ที่ในองค์กรจะวางกรอบของการปฏิบัติอย่างไร จะตกลงวางระบบให้เป็นที่ยอมรับอย่างไร

ประการที่ 5 ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดริเริ่ม และการเสี่ยง เพื่อรับมือกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงทุกขณะที่องค์กรเผชิญอยู่

ในการบริหารแบบดั้งเดิมนั้น จะไม่ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจ นอกเสียจากจะเป็นที่แน่ใจว่า จะได้ผลค่อนข้างแน่นอนที่สุดแล้ว ดังนั้นลูกทีมจึงเห็นว่า การถูกลงโทษจากความล้มเหลวมีน้ำหนักมากกว่าการได้ความชอบ ความสำเร็จ พวกเขาจึงไม่ลองทำสิ่งใหม่ ๆ ความคิดริเริ่ม และการกล้าเสี่ยงจะเกิดขึ้นและแพร่หลายในองค์กรได้ก็ต่อเมื่อผู้นำยอมให้มีความล้มเหลวเกิดขึ้นได้พอสมควร จะถือว่าการเสี่ยงที่ไม่ประสบความสำเร็จเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

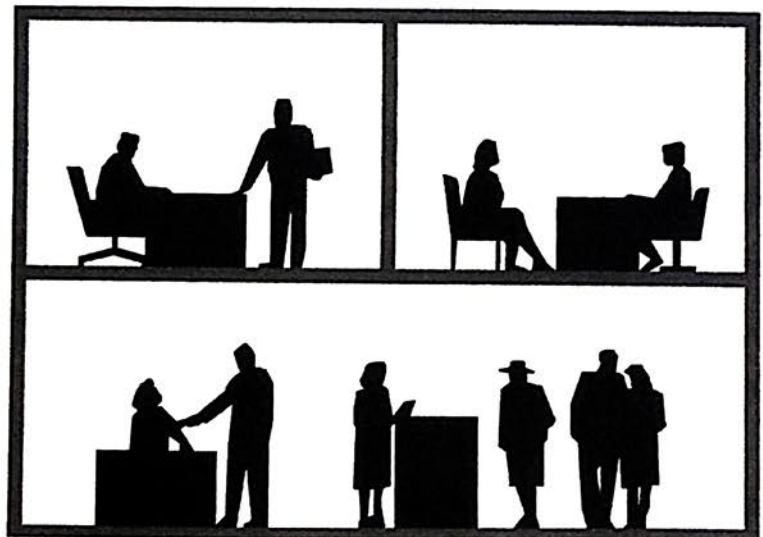
ประการที่ 6 ผู้นำในอนาคตทราบว่าข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ตัวเองมีอยู่ในอนาคตในปัจจุบัน ก็คือ คนของตัวเอง

การบริหารแบบเดิม “คน” ถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องลดให้เหลือน้อยที่สุด และจะต้องควบคุมจำนวนไว้ ในแนวทางภาวะผู้นำ คนจะมองว่าเป็นทรัพย์สินที่จะต้องลงทุนให้ได้มา จึงมีการเพิ่มการฝึกอบรม การวิจัยและพัฒนาให้เข้ม โดยเฉพาะในภาคเอกชนให้งบประมาณด้านนี้สูง

กว่าภาครัฐอย่างมาก การพัฒนาคนตรงนี้จึงเป็นการชิงความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage)

ด้านกระแสการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา การปฏิรูปต่าง ๆ ในภาครัฐ จำเป็นผู้อาศัยภาวะความเป็นผู้นำ บางคนเรียกว่ามี "มุขยภาพ" ที่มีหูตากว้างไกล ท้นโลก ท้นเหตุการณ์ เราต้องการความเป็นผู้นำที่มุ่งงานเพื่อการแปรเปลี่ยน (transformational) ที่เพียบพร้อมไปด้วยภูมิปัญญา อำนาจบารมี ความเอื้ออาทร ที่เป็น "ต้นแบบ" ที่ดี นำพองค์กรเข้าสู่เวที ถ้าในวงราชการก็เข้าสู่ภาคีของรัฐ ถ้าวงการบริหารเมือง ก็เข้าสู่เวทีภูมิภาค หรือโลก ตามลำดับ

ผู้นำภาคราชการในอนาคต จะต้องไม่แสดงบทบาทเพียงแต่ผู้บริหาร (Administration) หรือ ผู้อำนวยการ (director) เท่านั้น แต่ต้องเป็น "ผู้นำของเหล่าผู้นำ" (A leader of leaders) ที่สามารถโน้มน้าว ชักจูง ก่อนให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง (high performing) สร้างประโยชน์ให้บังเกิดมีได้อย่างสูงสุด ภายใต้การมีข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เฉกเช่น วาทยากรที่ทำให้วงดนตรีบรรเลงเพลงได้อย่างไพเราะสุนทรีย์



14 ว่าด้วยเรื่อง “การบริหารนาย”

ว่ากันว่าคนที่ เป็น “นาย” หรือ “เจ้านาย” หรือถ้าภาษาในองค์กร เรียกว่า “ผู้บังคับบัญชา” (แต่ขอไม่เรียกว่า “ผู้นำ” หรือ “นักบริหาร” ในตอนนี้) มักทำอะไรถูกเสมอ ไม่มีผิด ที่ผ่านมากคนเป็นนายจะเป็นผู้ “บริหารจัดการ” กำหนดทิศทาง และความเป็นไปทุกเรื่อง ทุกอย่าง บริหารทั้งคน ทั้งงาน ทั้งเวลา เรียกได้ว่าเป็นเจ้าชีวิตกันเลยทีเดียว

แต่ในยุคสังคมสลับซับซ้อนวุ่นวายในขณะนี้ งานการต่าง ๆ ปัญหาต่าง ๆ สลับซับซ้อน มีมปประเด็นเงื่อนไขต่าง ๆ มากมาย มีรายละเอียดที่เป็นข้อมูล สารสำคัญหลากหลายมากเกินไปกว่าที่ “นาย” เพียงคนเดียวจะบริหารจัดการได้ หรือจะบริหารงานคล้อยตามที่นายผลุนผลันพลันสั่ง โดยขาดการรับฟังเสีย

ที่จังหวัด กระบวมมหาโตไทยกำหนดบทบาทเหล่านี้ให้ “สำนักงานจังหวัด” สวมบทบาทในฐานะ “เสนาธิการของผู้ว่าราชการจังหวัด” ก็เช่นเดียวกัน ทำหน้าที่เป็น “สต๊าฟฟ์” (staff) ของผู้ว่าราชการจังหวัดตัดสินใจ บริหารจัดการกิจการงานต่าง ๆ ที่ป่าไหลเข้ามาทำงานปกติประจำ งานจรงานพิธี งานริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ ทั้งนี้ รวมทั้งงานรัฐ งานหลวง งานราษฎร์ ยังไม่รวมถึงงานส่วนตัวที่ต้องมีอีก เหล่านี้เป็นกรอบบทบาทภารกิจของสำนักงานจังหวัดที่พึงปรารถนา

ความหลากหลายของงานที่เกิดขึ้น เวลาที่มีจำกัด หากจะให้ “นาย” คิดและทำเพียงคนเดียว คงเป็นไปได้ และคงไม่จำเป็นต้องมีนาย มีลูกน้อง สุดท้ายผลที่เกิดขึ้นคือความล้มเหลวของการทำงาน ความล้มเหลวขององค์กร หน่วยงาน และถือเป็นความล้มเหลวขององค์กรด้วย องค์กรราชการส่วนใหญ่เรายังไม่มีเสนาธิการ ช่วยคิด ช่วยทำ ช่วยหาทางเลือก วางหมากในการทำงาน หรือมี แต่ผู้เล่นบทตรงนี้ก็กลับถูก “นาย” บริหารจัดการเสียจนไม่เป็นกระบวน ไม่กล้ารุก หรือ สวมบทบาท

ทำอย่างไรจึงจะเรียกว่า บริหารนายเป็น ? และไม่ผิดกติกา และเป็น win.. win game

แต่เก๋าก่อนกล่าวกันว่า การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ ในที่นี้จะขอเรียกการบริหารเจ้านายว่าเป็นศิลปะชั้นยอด เป็น “การบริหารเหนือการบริหาร” หลายท่านอาจคิดว่าบริหารนายคงจะยากจริง ๆ แล้ว นายมีไม่มากนัก ไม่เหมือนกับลูกน้องที่มีมากกว่ากันหลายเท่า การบริหารนายจึงไม่ใช่เรื่องยุ่งยากลำบากเกินไปนัก

การบริหารนาย แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับ “การประจบประแจงเจ้านาย” การบริหารนายถือเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ต้องเรียนรู้และสามารถทำได้โดยไม่ต้องตะขิดตะขวงใจ โดยต้องไม่แสดงบทบาทเป็นนายเสียเอง การบริหารนายไม่จำเป็นต้องเข้าไปประกบติด ชิดใกล้ให้เห็นหน้าเข้า - เย็นคอยพะเน้าพะนอ ประจีประจ้อ หรือไปให้ความอบอุ่นแก่นาย เป็นภาวะแวดล้อมที่รายรอบ ซึ่งมักจะเรียกว่า “ผู้ติดตาม” (followers) ซึ่งมีภารกิจหลักในการตามติด นักสังคมวิทยาฝรั่ง เรียกกลุ่ม

ชนนี้ว่า “ฝูงชนผู้วิ้าเหว” (lonely crowd) ซึ่งมิได้มีโอกาสเสนอความคิด เป็นสถาปน์ หรือ สามารถบริหารนายได้เลย เพียงแต่ทำให้ไม่เหงา คึกคัก ให้ไออุ่นทำให้นายดูมีอำนาจ มีบริวารเหล่อกอ เป็นการบริหารความอบอุ่นให้ดูขิงขังขึ้น บ่อยครั้งเกิดภาวะแวดล้อมเป็นพิษก็มีให้เห็น

จากการประมวลด้วยประสบการณ์พอจะสรุปเรียบเรียงได้ว่า การบริหารนายให้ประสบผล น่าจะต้องมีขั้นตอน มีเงื่อนไขรายละเอียด มีกลวิธีและกลเม็ดเหล่านี้ ได้แก่

ประการแรก เป็นมันสมองให้นาย คือ เข้าไปมีส่วนร่วมกับการที่นายกำลังทำอยู่ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ ที่จะเข้าไปช่วยคิด ช่วยทำ เป็นการโดดเข้าไปช่วยนาย “คิด” และคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หาทางเชื่อมโยง ผูกกับประเด็นต่าง ๆ ให้ อย่่างไรก็ตามเราก็ต้องรู้ว่านายมีเป้าหมายอย่างไรในการทำงานแต่ละชั้น ๆ มีความกดดันมีปัญหายุบสรรคอย่างไร ในฐานะลูกน้องจะต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เราจะสามารถทำได้ และนายต้องการความช่วยเหลืออะไร มิใช่ว่าจะเป็นสมองให้นายในเรื่องสายลม แสงแดด เรื่องบันเทิงเรีงใจ อันมิใช่เรื่องสารัตถะของเนื้องาน เรื่องนี้มักถูกแย้งว่าบุคคลผู้เติบโตสายบันเทิงเรีงใจมักได้ดิบได้ดี แต่สิ่งนี้เป็นนายรุ่นเก่าที่อาจพอลงอยู่บ้าง

ประการที่สอง แสวงหาข้อมูล ก่อนจะเสนอตัวเข้าไปทำงาน เสนอตัวเข้าไปช่วยเหลือ จะต้องหาข้อมูลก่อน เรียกว่าต้องทำการบ้านมาอย่างดีเสียก่อน ให้รู้แน่ ๆ ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่่างไร เมื่อไร ปัญหายุบสรรคที่คาดว่าจะพบ รวมทั้งทางเลือกต่าง ๆ อะไรเป็นข้อใหญ่ - ข้อย่อย เหตุผลที่มาที่ไปของทางเลือกเหล่านั้นด้วย ดังนั้น “การข่าว” จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนข้อมูลให้ลึกซึ้ง

การทำการบ้านอย่างมีข้อมูล ข้อเท็จจริง มีข่าวรอบตัว เตรียมมาอย่างดี นายจะเห็นว่าเรา “รู้จริง” การที่จะขายความคิดเห็นให้นายเอาไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจก็ไม่ใช่เรื่องยาก การเสนอความเห็นต่าง ๆ จะถึถ้วนมีน้ำหนัก นายจะเห็นว่าเราเริ่มจะฟังพาได้แล้ว การรู้จริงต้องอ่านมากศึกษามาก ฟังมาก จดบันทึกไว้มาก แล้วมาลำดับภาพให้คมชัดก่อนเสนอนาย

ประการที่สาม ต้องมีข้อเสนอ และให้หนทางเลือก มีการจัดลำดับความสำคัญไว้บางครั้ง อาจไม่มีข้อเสนอสุดท้าย แต่ต้องมีทางออกที่ทุกอย่างดูดี หาทางคลี่คลายปัญหาให้เบาลง มีขั้นตอนคือ ต้องเป็นนักกลยุทธ์วางน้ำหนักของปัญหาให้ถูก โนม่น้าวกึ่งชี้แนะให้นายคล้อยตาม ทะล่อมด้วยเหตุผล หนึ่ง สอง สาม บางครั้งก็ทิ้งข้อเสนอของเราไว้เป็น “ข้อพิจารณา” ของนาย ผากเป็นประเด็นไว้ แล้วพิจารณานั้นเองจะกลับกลายเป็น “ข้อตัดสินใจ” ของนายเสียเอง ถ้าเหตุผลของเรามีน้ำหนักเข้าเป้า

ประการที่สี่ หาแนวร่วม ขั้นตอนต่อไปจะต้องหาแนวร่วม ต้องขายความคิดเห็นนั้น ๆ เพื่อสร้างแนวร่วมมาสนับสนุนความคิดเรา ให้เพื่อนร่วมงาน หรือ “ทีมงาน” ในฝ่ายและนอกฝ่ายต่าง ๆ เห็นพ้องด้วย ไม่ว่าจะด้วยสื่อใด ๆ เช่น พูดคุยสนทนา ประสานแนวราบ หรือแม้แต่การบอกกล่าวข้อมูลข่าวสาร กับผู้บริหารระดับสูงในระนาบเดียวกับนาย ตลอดจนสื่อมวลชน สร้างเป็น

กระแสดความคิด หรือให้เพื่อนร่วมงานถ่ายทอดความคิดเห็นให้นายฟัง ให้เคลื่อนคล้อยตาม เป็นการเสริมความมั่นใจที่อาจยังริรอเพราะยังไม่แน่ใจ แต่เมื่อนายเห็นว่ามีคนอื่น ๆ เห็นด้วย จะทำให้นายมั่นใจมากยิ่งขึ้น

ประการที่ห้า โปรดอย่าเล่นละคร ในการทำงานต้องหมั่นรายงานความก้าวหน้าของงานให้นายทราบ ในฐานะเจ้าของความคิด เราต้องรับผิดชอบ แจ้งผลให้นายอย่างสม่ำเสมอ ที่สำคัญคืออย่าพลิวไหว และฉาบฉวย เข้าอย่าง เย็นอย่าง ไปรายงานคนอื่นอีกอย่าง ซึ่งถือเป็นสาระสำคัญที่สุดในการทำงานกับนาย ความตรงไปตรงมาใคร ๆ ก็ชอบ เพราะถ้าเจ้านายคิดว่าเราเล่นไม่ซื่อ ก็ไม่ควรอยู่ด้วยกัน ฉะนั้น การไปปลอมเอาใจ การแสดงความประเดี๋ยวประด้าว เป็นพระอันด้อยอย่างเดียว ไม่น่าจะจีรัง “พระ” เหล่านี้สวดไม่ได้ เทคนิไม่เป็น นายเองจะถูกเราได้วันหลัง

ประการที่หก มีจิตใจรุกรบ เมื่อมั่นใจว่า เรามีข้อมูล มีข้อเสนอที่รู้จักจริง ดีกว่าเหมาะสมกว่า ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นแล้ว จงอย่าเก็บไว้แต่เพียงผู้เดียว ต้องจุดประกายรุกรบ แสดงออกโดยการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ การรุกรบ นาย แสดงว่าเรานั้นใจแล้วว่าเราคิดถ่องแท้แล้ว ใครครวญพอที่จะทำเต็มให้นายได้แล้ว ต้องไม่ริรอให้เสียเวลา

การแสดงความเห็นอย่างจริงใจ ตรงไปตรงมา โดยไม่สร้างความขัดแย้ง เจ้านายจะชื่นชมว่าเป็นคนกล้าหาญ จริงใจที่จะชอบแก้ปัญหามา แม้จะต้องเสี่ยงภัยกับความขัดแย้งก็ยินดีจะเสนอเรียกว่ากล้าหาญอย่างจริงใจ เป็นคนมีจิตใจรุกรบ เท่านั้นก็ได้คะแนนไปอีกหนึ่งแล้ว

ประการที่เจ็ด เข้าใจคน เข้าใจงาน คนเรามีร่อยแบบ ร้อยสไตล์ นายก็เช่นกันแต่ละคนย่อมมีวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน เต็มโตมาจาก “สายงาน” และประสบการณ์ มีการ “เคี้ยว” จากเป้าหมายต่างกัน มีสไตล์หลากหลาย บางคนชอบอยู่เงียบ ๆ บางคนต้องการปรึกษาหารือกับคนหมู่มาก บางคนชอบอ่าน บางคนชอบทำงานเช้า ๆ ดึก ๆ บางคนคิดไวต้องตามให้ทัน บางคนคิดช้าแต่ลึกซึ้ง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องทำความเข้าใจ เข้าใจคน เข้าใจวิธีการทำงาน (และอารมณ์ด้วย)

ประการที่แปด เลือกเวลาหาจังหวะ การหาเวลาที่เหมาะสม พูดคุยกับนาย จะทำให้เรามีโอกาสแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อสนทนาปัญหาต่าง ๆ เรียกว่าโอกาสเหมาะสม เรื่องเวลาดูเหมือนจะไม่ใช่ว่าเรื่องใหญ่ แต่จริง ๆ แล้ว เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่เดียว ที่จะได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น การเป็นผู้บริหารของนายต้องรู้จักจังหวะ ดูเวลานาที อย่าพรวดพราด จูโจม บางคนเข้าถึงรวดเร็วแต่เต็มไปด้วยความลวก จึงมักถูกแย้งกลับในสิ่งพื้น ๆ ให้หงายหลังกลับมาได้

ประการสุดท้าย เว้นช่องว่างไว้ด้วย ถือเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน คือ การที่อยู่กับนายมากเท่าไร ก็จะมีโอกาสเข้าใจนายมากยิ่งขึ้น แต่จงเว้นระยะห่างไว้บ้างเล็กน้อย เพราะการเข้าใกล้มากเกินไป ประสาทเข้าถึงเย็นถึง เขาเรียกว่า “พวกประจบประแจง” พวกนี้เป็น “ของปลอม” มักทำหน้าที่ลูกขุนพลอยพยัก ที่สำคัญคือ นายจะมองว่าเราเป็นลูกน้องคนสนิท เป็น ท.ส. ชอบที่จะให้ถือกระเป๋าคือข้าวของให้มากกว่าจะให้ช่วยคิด ช่วยทำงาน หรือเป็นเสนานิการ และถึงเวลานั้นนายจะไม่สนใจในความเห็นของเราที่แตกต่างจากนายอีกเลย และนายจะมองผู้ติดตามเหล่านั้น ว่าล้วนแต่

มีภูมิปัญญาไม่โตพอที่จะหาหรือในระยะยาว “เจ้ากรรมการติดตาม” จะหมดความสำคัญ หากความจริงไม่ได้ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนนายใหม่ และเมื่อถึงการตัดสินใจสุดท้าย เขาต้องเลือกคนเป็น “มวยหลัก - งานหลัก”

เทคนิคการบริหารนายเก่าประการนี้ ผู้เขียนมิใช่ผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาเป็นสูตรสำเร็จ เพียงแต่ประมวลจากสิ่งที่ประสบ เรียนผิด เรียนถูก ศึกษาจากสไตล์ หรือของผู้ใหญ่ใน ส่วนกลางมานาน และมองผู้เป็นเสนาธิการของผู้บริหารมาหลายยุคสมัย กล่าวได้ว่า ดูจากประสบการณ์ที่น่าสนใจและศึกษาจากบุคคลผู้ประสบผลสำเร็จในการเป็นฝ่ายเสนาธิการ จากนั้นจึงนำมาประมวลเป็นเรื่องเป็นหัวข้อ เป็นประเด็น ในการเรียนรู้สำหรับผู้สนใจ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว คงต้องมีเทคนิค มีตัวแปรอื่น ๆ ทักษะความสามารถเฉพาะตัว ประกอบอีกมากมายในการบริหารนาย ต้องเขี่ยลูกบอลให้นายเล่นบ้าง มิใช่รอแต่รับลูกบอล หรือเก็บลูกบอลอย่างเดียว มีคำพูด คำกล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้หลายเรื่องหลายตอนด้วยกัน ผู้เขียนขอนำความบางตอนจากหนังสือ “ฝากให้คิดเพื่อพิจารณา” ที่ผู้เขียนเคยเขียนไว้ (สำนักงานจังหวัดชัยภูมิ จัดพิมพ์ , กันยายน 2539) เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “การบริหารนาย” ในตอนที่ 99 - 100 หน้า 197 - 200 ที่กล่าวไว้ว่า “...คนใกล้ชิดนาย ที่สามารถจะพูดจาติดต่อเข้าถึง (access) ผู้ใหญ่ได้ จึงต้องรู้จักตัดทาน แจกแจงแยกแยะ ชี้ช่องบางอย่างให้เป็นทางออก หรือเป็นข้อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ มิใช่คล้อยตามไปทั้งหมด เออออลูกขุนพลลอยพยับไปเสียทุกเรื่อง แต่การจะแย่งนั้นต้องใช้ไหวพริบ ปัญญา มีเทคนิควิธีการที่กลมกล่อม นุ่มนวล เนียบ และเรียบร้อยสุภาพ ไม่หักหน้าหักตา ผู้ใหญ่สมัยนี้เขาฟัง เพียงแต่ว่าคนชี้แนะนั้น ต้องมีวิธีการที่พูดแล้วไม่ถูกสวนกลับ ต้องคิดก่อนพูดและคิดมีขั้นตอนด้วย เมื่อตัดทานแล้ว อย่าให้นายเขาร้อง “เอ๊ะ” แต่ให้เขาขานคำว่า “อือ” หรือ “อ้อ” เป็นใช้ได้..”

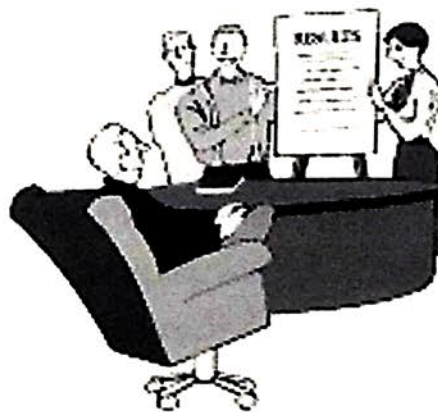
คำกล่าวเหล่านี้เป็นการให้มุมมองอย่างกว้าง ๆ ว่า การทำงานกับนายจะต้องเป็น “มันสมอง” ให้นายมิใช่เป็นเพียงมือเท้าเท่านั้น และบางตอนผู้เขียนได้บันทึกไว้ว่า

“...จึงมาสรุปอยู่ตรงนี้ว่า ทั้งหมดเป็น “การบริหารนาย” ที่มีให้นายต้องเหนื่อยล้าไปคิดเองเสียทุกเรื่อง สตาฟฟ์หรือคนที่ถูกกำหนดให้เล่นบทตรงนี้ ต้องย่อยความคิด - ความอ่าน บอกท่าที ลีลา และเส้นทางการเดินเกมส์ ควรจะไปที่ไหน อย่างไร ตรงไหน ก่อน - หลัง คนใกล้ชิดผู้ใหญ่จึงต้องเป็นคนสามารถ และเสียงต่อหลาย ๆ อย่าง ถึงมี คำพูดที่น่าสนใจอยู่ว่า “ทำหายเขา - ทำหายเรา....”

บทสรุป การบริหารนายจริง ๆ แล้วเป็นเทคนิควิธีการทำงาน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความครอบคลุม ความคมในการทำงานของทีมงานผู้บริหาร ว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

โดยตนเองเป็นตัวกลางหรือเป็นสื่อเชื่อมต่อระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจะเห็นได้ว่าความสำเร็จของการบริหารนาย มีเรื่องของ “ทีมงาน” เข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความคิดและการทำงานของเรา มีเรื่องของ “การประสานแนวราบ และเครือข่าย” ทำงานโดยรู้พร้อมกัน เท่ากันแทนกันได้ โดยอาศัยเครื่องมือ และกลยุทธ์นักบริหาร แต่น่าเสียดายว่า ในองค์กรราชการยังขาดตายอยู่กับการปฏิบัติตามแนวการสั่งการแนวดิ่ง และยอมรับว่า “นโยบาย อยู่เหนือเหตุผล” เสียหายไป การบริหารการตัดสินใจของนายมีหลายโอกาสที่อาจจะไม่ได้รับข้อมูลที่ บริบูรณ์ถ้วนสรุป เอาเร็ว เอาไหนเอากัน เพื่อสนองนายระดับนโยบายขึ้นไป คือ รวด... เร็ว... รีบ... ร้อน... ลวก... ดูจะเป็นคมหอกปลายดาบที่สะท้อนกลับมาในเชิงลบต่อนายและองค์กรไม่น้อย โดยไม่มี “คนรั้ง” ทำให้เกิดการ “หลุด”

ผู้เขียนยังยืนยันในการจัดองค์กรสมัยใหม่เชิงแบนราบ (Flat Organization) ที่ว่ารู้พร้อมกัน เท่ากัน แทนกันได้ หมายถึง นายรู้ ตัวเราเองรู้ เพื่อนร่วมงานรู้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ และรวม ไปถึงหน่วยข้างเคียงอื่น ๆ ได้รู้ ด้วยวิธีการทำงานเช่นนี้ เมื่อมีข้อเสนอ หรือข้อคิดเห็นใด ๆ นายจะมั่นใจ อบอุ่นใจว่า มิใช่ประเภท “เข้ามาคนเดียว” แต่ทุกคน ทีมงาน เห็นพ้องเป็นส่วนใหญ่ แล้ว การตัดสินใจก็จะง่ายขึ้น งานก็ราบรื่นเรียบร้อย บรรยากาศการทำงานดี นี้เรียกว่า “งานสำเร็จ และบริหารนายเป็น”





สตาฟฟ์ และเลขานุการที่ “นาย” คาดหวัง

เขายกว่าการจะมองผู้บังคับบัญชา หรือดูว่า “นาย” จะเยี่ยมยุทธ์เพียงใดนั้น สิ่งหนึ่งให้ดูที่ผู้คนรอบข้าง คนเป็นสตาฟฟ์ (Staff) เป็นเลขานุการ (Private Secretary) และบรรดา “หน้าห้อง” (Room officer) เดียวนี้กระแสนของสาธารณะบอกให้ดูที่ “ที่ปรึกษา” (Advisor) หรือคณะที่ปรึกษาด้วย

“ที่ปรึกษา” มีทั้งที่ตั้งเป็นทางราชการตามที่ทางการกำหนด และตั้งขึ้นตามที่ผู้บริหารดำเนินเอง ที่ปรึกษาจึงมีหลายชั้น หลายระดับ วงนอก วงใน ที่ทำงานเชิงวิชาการ ที่ทำงานจริงจัง และวงที่ตั้งขึ้นมาเพื่อตำแหน่งแห่งที่ หรือตั้งขึ้นมาสร้างงานให้บังเกิด ดูแล้วมีทั้งที่จำเป็นจริง กับหากไม่มีที่ปรึกษาก็มีน่าจะเกิดอะไรขึ้น สู้ไม่มีเสียดีกว่า บางแห่งสับสนอลหม่านในข้อสั่งการมาจากที่หลายสายเปล่า ๆ

ข้อเขียนที่ผ่านมาจึงย้าวนอยู่เรื่องของนาย ๆ นักบริหาร และการทำงานเป็นทีม ใช้แรงเหวี่ยงของทีมทำงานให้บรรลุผลสูงสุด ซึ่งที่จริงแล้วเป็นบริบทในองค์กรทั้งสิ้น หากจับตรงนี้ให้มันตั้งทิศทางให้ถูก เรื่องที่ยากจะไม่ยากเกินไปนัก

สำหรับในตอนนี้จะมาดูการทำงานของ “ลูกทีม” ที่ผู้บังคับบัญชาปรารถนา หรือคาดหวัง (meet expectation) ลูกทีมนี้สามารถหมายครอบคลุมได้ทั้งทีมงานที่เป็นสตาฟฟ์ เลขานุการ หน้าห้อง และที่ปรึกษา

คุณสมบัติที่ “นาย” คาดหวัง

“ลูกทีม” ที่เป็นสตาฟฟ์หรือเลขานุการให้นาย พัฒนาให้สูงขึ้นแล้วเป็น “ผู้ช่วยผู้บริหาร” สามารถทำงานหรือเป็นตัวแทนนายได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาหาจุดยืน ตลอดจนวิธีการทำงานและความต้องการของนาย ผู้บังคับบัญชาแต่ละท่านมีความต้องการ มีความชอบและรักที่จะให้ทำหรือไม่ให้ทำอะไรไม่เหมือนกัน พื้นฐานของลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ พฤติกรรม ประสบการณ์ ในองค์กรที่ต่างกัน การที่จะเป็นเลขานุการได้ดี จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติหลายประการที่สันทัดร้อยเรียง เชื่อมโยงได้ จำเป็นต้องอาศัยการยกระดับของคุณภาพการทำงานให้เป็นไปตามคาดหวัง

“นาย” ที่สามารถต้องการให้ลูกทีมที่ใกล้เขานั้นเป็นอย่างไร คุณสมบัติอย่างกว้าง ๆ ไต่บั้งที่อยู่ในสายตาของความคาดหวัง และแบ่งเบานายได้มากโขนั้น น่าจะได้แก่ลักษณะอะไรบ้าง

ประการที่ 1 ต้องมีความรอบรู้ถึงความรับผิดชอบและกิจกรรมต่าง ๆ ของนาย ทั้งในและนอกองค์กร เข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย และวิธีการของนายในการทำงานเหล่านั้นให้ประสบผลสำเร็จ

ความรอบรู้เกิดขึ้นหลายทาง ทั้งการอ่าน สละสม จดจำ บันทึกรู้ทั้งข่าวสารรอบทิศ

โครงสร้างทางการบริหารงานในองค์กร ที่สำคัญเชื่อมโยงถึงเครือข่ายงานอย่างกว้าง ๆ ได้ มอง มีเฉพาะกรมหรือหน่วยงาน ต้องมองกว้างไกล มีวิสัยทัศน์

ประการที่ 2 เป็นผู้ที่มีการทำงานอย่างเป็นแบบแผน (Well organized) รู้จักลำดับความสำคัญ (set priority) และความเร่งด่วนในการทำงาน รู้จังหวะว่างานอะไรควรทำก่อน - หลัง อะไรเร่งด่วนและสำคัญ อะไรไม่เร่งด่วนและยังไม่สำคัญ ผ่อนเร็ว ผ่อนช้าเป็น และรู้จักใช้ความริเริ่มที่ดีในการทำงาน คือ มวยหลักนั่นเอง

ประการที่ 3 รู้จักแยกแยะ (screening) แบ่งเบาบางบางอย่างออกมาปฏิบัติเอง เพื่อแบ่งเบาภาระให้นาย โดยพยายามรับบททำงานในฐานะผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาให้ดีที่สุด และโดยมิต้องคอยไต่ถามทุกเรื่องว่าเรื่องนี้จะจัดการไปได้เลยหรือไม่ จะต้องอ่านและแปลความได้ถูกว่า เรื่องเหล่านี้อยู่ในวงกรอบที่เราจัดการเองได้ แล้วรายงานโดยไม่ให้ "ล้าหน้า"

ประการที่ 4 สามารถอ่านและเข้าใจคำอธิบายของนายได้อย่างแจ่มแจ้ง - รวดเร็วดังคำกล่าวที่ว่า "มองตา ก็รู้ใจ" คำเดียวก็เข้าใจแล้ว สามารถทราบทิศทาง แนวทางที่รับไปดำเนินการได้อย่างเรียบร้อย ตรงประเด็น มีปัญหาติดขัดค่อยรายงาน แล้วรู้จักติดตามงานในแต่ละขั้นตอน โดยมิต้องให้นายเตือนหรือทวงถาม ต้องชิงรายงาน (inform) เป็นระยะ ๆ เพื่อมีแนวคำริเพิ่มเติมหรือปรับเปลี่ยนประการใดจักได้ปรับแก้ทัน บางทีการด่วนทำทั้งดุ้นโดยตีความไม่แตก ก็หลงทิศ กระเจิดกระเจิงไปไกลเสียแล้ว ครั้นจะกลับมาแก้ไขก็ไมทัน

ประการที่ 5 สามารถบริหารจัดการเวลาให้ผู้บังคับบัญชาได้ มีภาพการใช้เวลาของนายได้มีคุณค่า กล้าเตือน และจัดวางกำหนดเวลาให้สอดคล้องกัน งานใหญ่ งานรอง งานที่ต้องขึ้นก่อนหรือตามมา สามารถหาทางสลับและจัดวางเวลาให้บังเกิดประโยชน์แก่เนื้องานเป็น

ประการที่ 6 การรู้จักใช้วิจารณ์ญาณ มีปฏิภาณ มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ สามารถตอบหรืออธิบายรายละเอียดของงานได้โดยไม่ต้องผ่านนาย ซึ่งหลายกรณีจะช่วยแก้ปัญหาแบ่งเบาภาระให้นายได้หลายเรื่อง ลำพียงนายเองรับไม่ไหว รับเรื่อง รับโทรศัพท์ รับทุกข์ ? แต่สิ่งที่ฝ่ายปกครองรับไหวเสมอ คือ ความเดือดร้อนของราษฎร และนำมาแก้ไข มีคำกล่าวของฝรั่งบอกว่า

"Do you want to speak to the Boss or someone who knows what's going on ?"

ประการที่ 7 ต้องการคนที่เป็นแหล่งข้อมูลให้นาย รู้รอบ สนใจข่าวสาร พอจะแลกเปลี่ยนกันได้ ถามอะไรพอสนทนาต่อได้ รู้คน ใฝ่รู้ ขณะเดียวกันเป็นผู้ให้ข่าวสารข้อมูลแก่ผู้อื่นได้ สามารถตอบหรืออธิบายรายละเอียดของงานรวม ๆ ได้ พุดจากับแขก ชาวบ้าน ลูกค้า บุคคลหลายระดับด้วยสื่อสัมพันธ์ที่ดีได้ (tactful)

ประการที่ 8 มีทักษะด้านงานเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ เขียนสรุปและจับประเด็นได้ ชัดเกลากการใช้ภาษาหนังสือที่อ่อนตัว แต่หนักแน่น โดยเฉพาะสำหรับบทบาทของเลขานุการส่วนตัว

ต้องเพิ่มทักษะเฉพาะด้านเอกสาร แฟ้มงาน งานบนโต๊ะของนาย และโต๊ะของเรา แต่บทบาทเชิงสถาปน์แล้วต้องมีทักษะการเขียนความ จด สรุปรวมเสนอแนะได้อย่างรวดเร็ว ให้ผู้บังคับบัญชาใช้ประโยชน์ได้ทันที

ประการที่ 9 รู้จักหาข้อเท็จจริง และข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาบอกเล่า (keep boss inform) ให้นายทราบ ทั้งเรื่องเชิงบวก และลบ ร่วมครุ่นคิดหาทางออกเพื่อแก้สิ่งที่เป็นภาพลบออก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าถึงผู้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง พูดได้ กล่าวพูด และกล้าชี้แนะให้เป็นทางเลือก สถาปน์ที่เข้าถึงได้ทุกเรื่องราว (accessibilities) จะช่วยนายได้มากกว่าที่กล้า ๆ กลัว ๆ หรือไม่กล้าทำอะไรเลย

ประการที่ 10 รู้จักและเข้าใจในการเสริมภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร (image build up) และผู้บังคับบัญชาได้ และโดยตัวเองแล้ว จะไม่ยอมอยู่ในสภาพที่ปรากฏพบอยู่เนื่อง ๆ ว่าสิ่งแวดล้อมเป็น "พิษ" คนใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา ทำให้นายเสียหายเอง

ประการที่ 11 มีการแสดงออกที่ดี ทั้งในการพูด การเขียน สามารถอธิบายอะไรได้สั้นกระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย - ตรงประเด็น (clear - concise - concept) ทราบถึงความคิดเห็นที่มีต่อนโยบายที่แน่นอน รวมทั้งเรื่องที่น่าจะสื่อสารกับคนอื่น ๆ แปลความคิดทิศทางของนายได้

ประการที่ 12 มีความสามารถในการสั่ง (มอบ) งาน ให้อื่นทำได้อย่างสมบูรณ์ ไม่วางก้ามเกินไป และสามารถถ่ายทอดวิธีการเหล่านี้ ฝึกสอนคนอื่น ๆ ได้

ประการที่ 13 สามารถดูแลการบริหารงานประจำวัน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่นายไม่จำเป็นต้องมาลงลึก คอยจี้กำชับ ใถ่ถาม งานสำนักงานสามารถเดินต่อไปได้หากสถาปน์ไม่อยู่ นายจะงุ่นง่าน เป็นสิ่งที่นายหวังไว้เช่นนั้น

ประการที่ 14 เกี่ยวกับความประพฤติและพฤติกรรมอันเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งบุคคลที่เป็น "ลูกทิม" ที่นายวาดหวัง ควรที่จะ

14.1 มีความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาแท้จริง ให้ผู้บังคับบัญชาได้มั่นใจ วางใจในการเก็บ

รักษาข้อมูล หรือความลับ จะใช้คำว่า "รักดี" ก็น่าจะต่อด้วย รักรักดี - ซื่อตรง

14.2 รู้จักการแสดงออกอย่างสงบเมื่ออยู่ในวิกฤตการณ์เยือกเย็นเมื่อตกอยู่ในภาวะเครียด...และอารมณ์สามารถรับได้อย่างสงบ ทอนภาวะนั้นลงโดยวิธีการนุ่มนวล ทำงานต่อไปเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น

14.3 มีไหวพริบ มีความจำ มีการคาดการณ์ล่วงหน้าในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

14.4 มีครอบครัวที่สมบูรณ์ และไม่เคยสร้างปัญหา มีประวัติผลงานที่เป็นที่ยอมรับเชื่อถือจากคนในองค์กร และจะวิเศษเมื่อเป็นที่รู้จักขององค์กรอื่น ๆ (good record)

ในทางธุรกิจ ผู้จัดการส่วนมากเขาเห็นความสำคัญของการมีเลขานุการที่มีความสามารถสูง เสมือนเป็น "ผู้ช่วยผู้บริหาร" เทียบทางราชการจะเป็นทั้ง ซี 2 - ซี 9 เอาทีเดียว เขาจะไม่ให้ "หน้าห้อง" เป็น "เลขานุการ" ชั้นของการทำงานตรงนี้ต้องสูงส่งฯ พูดแทนนาย และมีน้ำหนัก

เหมือนนายพุด จำเป็นอย่างยิ่งที่นายกับ “ลูกมือ” จะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันตลอดเวลา มีคลื่นความถี่ที่ปรับมาอยู่ในช่วงเดียวกัน ดังนั้น “มือ และสมอง” ตรงนี้ต้องมี “ทักษะ” ที่มาก ด้วยเพลงดาบหลายบทที่เดียวจึงเป็นที่ประทับใจและสมหวังนาย

บทบาทที่สุดยอด

หากจะสรุปบทบาทของสตาฟฟ์และเลขานุการโดยรวม ๆ เพื่อจะก่อรูปร่างให้คนเป็นมือไม้ของผู้บังคับบัญชาได้สำรวจความพร้อมแล้ว “นาย” เขาจะเลือกคนเหล่านี้มาเคียงข้าง

1. เป็นผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Problem solver)
2. เป็นกองสนับสนุนที่พร้อมรับงาน (Prompt supporter)
3. เป็นกระจกส่องสะท้อนถึงความพร้อม (Ready mirror)
4. เป็นภาพสะท้อนขององค์กร (Reputation reflexion)
5. เป็นผู้สานรับนโยบาย (Policy executives)
6. เป็นผู้ประสานงานกลาง (Central coordinator)
7. เป็นผู้บริหารสำนักงานที่ดี (Office Administrator)
8. เป็นคลังสมองที่มีประสิทธิภาพ (Effective memory storage)
9. เป็นมือที่เชื่อถือไว้ใจได้ (Reliable hands)

เหล่านี้เป็นสิ่งที่สตาฟฟ์ต้องถามกลับไป - มา ว่าเรามี 9 ประการหรือไม่ เพียงใด ?



16) คิดแบบ “ธุรกิจ” กับคิดแบบ “เสนาธิการ” (1)

ทัศนคติ (attitude) ย่อมนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรม (behavior) และจะส่งผลให้เกิดกิจกรรมที่ตามมา (consequences) ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามแนวที่เกิดจากพฤติกรรม

การปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิด จึงเป็นเรื่องฐานรากสำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐในทุกวิถีทาง เราพูดกันมากในเรื่องการปรับเปลี่ยนราชการ ไม่ว่าจะเป็นส่วนของผู้นำ การจัดการองค์กร การพัฒนาบุคลากร รูปแบบการประสานงาน ฯลฯ แต่ถ้าทัศนคติของบุคลากร ตั้งแต่ผู้นำ นักบริหาร ผู้บริหารระดับกลาง จนถึงผู้ปฏิบัติในระดับล่าง ถ้าส่วนใหญ่ยังคงจมปลักอยู่ในกระบวนทัศน์เดิม (old paradigm) แล้ว การปรับเปลี่ยนให้เป็น “พลัง” ใหม่ ในการสร้างองค์กรให้เคลื่อนไหว และท้าทายต่อกระแสประชาสังคมที่มาแรงเร็ววันนั้น ค่อนข้างจะลำบากอย่างยิ่ง จะตกเป็นฝ่ายรับในเชิงภาพลักษณ์ องค์กรนั้นจะได้ชื่อว่าไม่ “เกรียงไกร” เอาเสียเลย

โดยเฉพาะผู้นำ ยิ่งผู้มาสวมบทบาทสำคัญของหน่วยไม่เข้าใจกระแสที่ถาโถม ไม่เข้าใจถึงการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่มาพร้อม ๆ กับความต้องการองค์กรที่โปร่งใส สามารถถูกตรวจสอบได้ และไม่ทราบว่าประชาชนผู้รับบริการหรือลูกค้าเองมีความตื่นตัวเพียงใด ท่านเหล่านั้นจะไม่สามารถยืนหยัดอยู่ด้วยความมั่นใจ และมั่นคง อย่างมากแค่ไหน... เรื่อย ๆ มาเรื่อย ๆ

บุคลากรในองค์กรสมัยใหม่ขอให้ดูที่ทัศนคติ (attitude) ซึ่งเป็นตัวชี้ เบื้องแรก ๆ แล้ว ตามดูที่การมีข้อมูลข่าวสารที่สะสมติดตามใส่ใจ (information) เพียงใด นำไปสู่ความรู้ (knowledge) และปัญญา (wisdom) ซึ่งต้องใช้สมองในการแสดงปรีชาญาณ (intellect) เพื่อวิเคราะห์ให้กว้าง มีการรวบรวมทั้งผลดี ผลเสีย สมองต้องมีวิจารณญาณ (reasoning) พิจารณาอย่างเป็นเหตุผล ที่สอดคล้อง รู้จักความพอดี พอควร และสุดท้ายควรจะต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) มองกว้าง คิดไกล แล้วไผ่ดี พยายามไปให้ถึงจุดนั้นอย่างมีวิธีการหรือกลยุทธ์ (tactic) ก็สุดแท้แต่ บางองค์กรเป็นยอดทุกขนาน แต่มาแพ้ทางตรง “จิ้งหะ” ในการเลือกกลยุทธ์ ภาพลักษณ์ที่ปรากฏ จึงมีทั้ง “ลูกได้” ตั้ง ลบด้วย “ลูกเสีย”

ย้อนกลับมาถามว่าบุคลากรในองค์กรของเรา ถูกฝึกปรือและกล่อมเกลามาให้มีทัศนคติ ความคิดอ่าน พอจะแยกแยะตัดสินใจในเรื่องการงานได้ดีพอหรือไม่ โดยวกกลับมาที่สตาฟฟ์เวดล้อม ผู้บังคับบัญชา มีทัศนคติคิดแบบใด เชิงใด สไตล์มวยทะเล - มวยพื้นบ้าน หรือมวยสากล ?

ภาพรวม ๆ แล้ว บุคลากรที่มงานเรามากชินกับการทำงานตามระเบียบปฏิบัติเดิม แม้ในงานเชิงนโยบาย งานที่ต้องริเริ่ม งานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรประกอบนอกองค์กร โดยเฉพาะงานในภูมิภาค จังหวัด อำเภอ เรายังรักษากรรลองตั้งเดิมไว้ไม่เปลี่ยน ละเลยที่จะถามว่า อะไรคือ “ประสิทธิภาพ” กับ “ประสิทธิผล” ต้นทุนและกำไรเป็นอย่างไร อะไรคือ ผลของเนื้องาน (outcomes)

สองแนวทางของความคิดอ่าน

จากที่เกริ่นนำไป จึงอยากจะแยกความคิดและทัศนคติของข้าราชการเรา และกับทีมงานที่ใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา มักมี 2 กลุ่มความคิดเสมอ

หนึ่ง พวกคิดเชิงธุรการ กลุ่มนี้เป็นกลุ่มใหญ่ มีทัศนคติหลัก ๆ เกี่ยวกับการรักษาหรือบริหาร ระเบียบ กฎเกณฑ์ การยึดถือสารบรรณ แบบธรรมเนียม ต้องการหลักฐานกับการปฏิบัติเดิม ๆ มีข้อเสนออย่างเดิม พร้อมจะรับคำสั่งและปฏิบัติตามที่ยอดปรีชาผดุงจะบัญชาการสั่งมา ไม่มองภาวะการณ์แวดล้อม มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดอ่านยาก รักษาสถานภาพเดิมไว้สูง มีจุดยืนอยู่ที่คำว่า “เรื่องเดิม” กับ “ข้อระเบียบ/ข้อกฎหมาย” คำนึงถึงขั้นตอนในการทำงานตามลำดับชั้น มากกว่าว่าวัตถุประสงค์ มักมองรายละเอียดได้เฉพาะเรื่อง มิติเดียว มองงานและกิจกรรมขึ้นเดียวเป็นหลัก สายดิ่งล้วน ๆ ไม่ค่อยมีความซับซ้อนในเชิงความคิดอ่าน

สอง พวกคิดเชิงเสนาริการ ขออนุญาตใช้คำของฝ่ายทหารที่สะท้อนความเข้าใจได้ง่าย ๆ ว่า “คิดแบบเสธ.” การคิดถึงระดับนี้ ต้องผ่านขั้นของการทำงานมาพอสมควร มีทัศนคติเชิงรุกต่องาน โลก และสังคม มีมุมมองรอบหลายมิติ เชื่อมโยงความสัมพันธ์และจัดวางลำดับความเร่งด่วนสำคัญของงานได้ ตั้งคำถาม และสามารถให้ข้อพิจารณาผู้บังคับบัญชาได้ มีจุดเด่นอยู่ที่ “ข้อพิจารณา” กับ “ความเห็น/ข้อเสนอ” มีแนวโน้มของการคิดภาพรวม มีความละเอียดหลายมิติ คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมมาประกอบ และมากำหนดกลยุทธ์แนวทางปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ แสวงหาข้อมูลข่าวสารมาเป็นองค์ประกอบในการวางแผนคิดอ่าน

บางคนอาจเรียกพวกแรกว่า พวก “หน้าห้อง” หรือพวกธุรการ และพวกหลังว่า พวก “สตาฟฟ์” ซึ่งบนที่ทำงานจะไม่มีข้าราชการที่มี “ดีกรี” ของความเป็นพวกความคิดใตสุดใต้งทั้งหมดจะมีระดับจางอ่อนกระจายกันไป ทัศนคติในการงานที่มีแนวโน้มต่างกัน จึงเป็นอุปสรรคในการผลักดันองค์กรให้เกรียงไกรเท่าที่ควร

ตัวอย่างที่สะท้อน

เพื่อที่จะให้เข้าใจทัศนคติ วิธีคิด ของสองกลุ่มความคิด ขอยกตัวอย่างเพื่อสะท้อนให้เห็นว่าในกลุ่มของเชิงธุรการ และเชิงเสนาริการคิดและมีมุมมองอย่างไรต่อกรณีเหล่านี้

ตัวอย่างที่ 1 สมมติว่า นายกรัฐมนตรีประสงค์จะกำหนดนัดประชุมคณะกรรมการศูนย์เฉพาะกิจแก้ไขปัญหาย้ายแล้งเป็นการเร่งด่วน เพราะมีปัญหาเกิดขึ้นในหลายพื้นที่ ให้ประสานกับฝ่ายเลขานุการกำหนดวันประชุม

- **คิดแบบธุรการ** ตอบออกมาเลยว่า อาจกำหนดได้ในอีก 20 วันข้างหน้า เพราะ

สัปดาห์นี้ สัปดาห์หน้ามีการประชุมที่นัดไว้ก่อนล่วงหน้าแล้วหลายกรรมการ ได้แก่ - วันอังคาร ประชุม ครม. - วันพุธ - พฤษภัสติบาย ประชุมสภาฯ - วันจันทร์ เข้าประชุม ครม.เศรษฐกิจ - จันทร์บาย ประชุมสภาการศึกษา - วันพุธ เข้า ประชุมปลัดกระทรวง ประจำเดือน - วันพฤษภัสติ เข้า ไปบรรยายที่โรงเรียนแพทย์ - วันศุกร์ ออกพื้นที่ไป นิคมอุตสาหกรรมที่ปทุมธานี บ่ายขึ้นเครื่องบินไปเชียงใหม่ ข้อสรุปที่พวกกรรมการบอกก็คือ มีนัดไว้ล่วงหน้าแล้ว เลื่อนที่นัดไว้ก่อนไม่ได้ จะนัดได้ก็อีก 20 วัน ที่พอจะหาวันว่างให้ได้ ต้องเป็นไปตามคิวที่มาก่อน - หลัง งานที่นัดไว้แล้วก็สำคัญหมด เพราะรัฐมนตรีต่าง ๆ ก็ขอมาด้วย

- **คิดแบบเสนาริการ**

- 1) พบว่ากระแสสื่อมวลชนสะท้อนปัญหาภัยแล้งดาษดินขณะที่ข้าวนาปรังยังปลูกมากอยู่ ไทรทัศน์เสนอข่าวเป็นสัปดาห์พิเศษบ่อย หนังสือพิมพ์หยิบปัญหามาเสนอพร้อมถ่ายภาพเด็กเล่นฟุตบอลในลำน้ำที่ขุดแห้งขึ้นหน้า 1 ทีเดียว
- 2) ต้องหาทางให้มีการประชุมคณะกรรมการด่วนๆ ให้สาธารณะร่วมสะท้อนว่ารัฐบาลเป็นห่วง สะท้อนอย่างไร?... สะท้อนจากการเป็นข่าวจัดประชุม มีการแบ่งงานกัน คลี่คลายปัญหา มีการแถลงข่าวโดยนายกรัฐมนตรี มีการแถลงโดยอธิบดีต่าง ๆ ถึงมาตรการที่จะเร่งทำ มีข่าวแจก มีสื่อบติดตามมา counter กับกระแสในข้อ 1 บ้าง
- 3) ต้องหาทางเลื่อนประชุมที่เป็นเชิงประจำ แม้นัดไว้แล้ว สามารถเลื่อนได้ เองงานที่กระทบกับประชาชนเป็นเรื่องแรกก่อน เองงานที่นัดหมายทุกเดือนรอไว้ก่อน การบรรยายที่เคยทำต่อเนื่องมาทุก 6 เดือน ขอเลื่อนไปได้ แล้วนัดประชุมงานนี้แทนกับการไปตรวจเยี่ยมนิคมอุตสาหกรรม ก็จัดกำหนดการไปดูปริมาณน้ำร่วมไปด้วย โดยไปดูแหล่งผลิตน้ำประปา ที่ จังหวัดปทุมธานีด้วยเลย จัดกำหนดการให้เชื่อมโยงกัน
- 4) เสนอแนะให้มีการพูดถึงกิจกรรมนี้ใน ครม. เศรษฐกิจวันจันทร์ และให้เป็นข่าวว่า วันพฤษภัสติ เข้า จะประชุมเรื่องภัยแล้ง วันศุกร์จะไปดูปริมาณน้ำ ตัวอย่างเรื่องนี้เพียงเปลี่ยนวิธีคิด กำหนดประเด็นพูด ภาพที่จะออกมาจะดีกว่า ไปนัดอีก 20 วัน กระแสสาธารณะก็โถมกระหน่ำ เป็นฝ่ายตั้งรับเสียอีก

ตัวอย่างที่ 2 พลเอกท่านหนึ่ง เป็นผู้ใหญ่ของบ้านเมือง มีหนังสือด่วนเชิญอธิบดีไป เป็นเกียรติเฝ้ารับเสด็จฯ ในพิธีเปิดอนุสาวรีย์แห่งหนึ่งในจังหวัดเพชรบูรณ์ สมมุติว่าในอีก 3 วันข้างหน้า บอกเสร็จจว่าให้ไปขึ้นเครื่องบิน ซี 130 ที่กองทัพอากาศ วันนั้น/วันนี้ และให้คอยรับด้วย

- **คิดแบบธุรการ** เจ้าหน้าที่รับเสนอตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาตามระบบปกติอีก 3 ชั้นตอน กว่าจะถึงผู้อำนวยการกอง จากนั้นก็จะไปถึงฝ่ายเลขานุการอธิบดี โดยนำเรียนเพียงว่า

“เพื่อโปรดทราบ” หน้าห้องอธิบดีก็เ็นตเพิ่มอีกเล็กน้อยเสนออธิบดีว่า วันนั้นไม่ว่างติดประชุมกระทรวง
ควรมอบรองอธิบดีแทน...? ข้อมูลประกอบอื่น ๆ ไม่มี ให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเอาเอง

● **คิดแบบเสนาธิการ**

- 1) สตาฟฟ์ไปหาข้อมูลเบื้องต้นว่า ทำไม “พลเอก” ท่านนี้ ซึ่งเป็นประธานกรรมการ
อำนวยการจัดสร้างอนุสาวรีย์ ถึงได้เชิญอธิบดี ที่เชิญเพราะเป็นหนึ่งในกรรมการ
กรรมการนี้ตั้งมา 3 ปีแล้ว ตั้งแต่มาเป็นอธิบดียังไม่ทราบมาก่อน จึงต้องหา
คำสั่งตั้งกรรมการมาเสนอให้ทราบด้วย ได้คำตอบในข้อนี้ว่า ทำไม (Why) ถึงเชิญ
มีใครบ้าง (Who) ที่เขาเชิญ ก็คือคณะกรรมการทั้งหมด มีใครตอบรับแล้วหรือไม่
นี่คือ “ข้อมูล” ประกอบการพิจารณาเบื้องต้นแรก ๆ
- 2) ต้องหาข้อมูลต่อไปอีกว่า งานนี้กรมฯ มีความผูกพันมากน้อยเพียงใด วันเวลา
นั้นมีภาระราชการใด ถ้าไปไม่ได้ จะเรียนมอบรองอธิบดีในสายงานว่างหรือไม่
จะมีน้ำหนักพอควรหรือไม่ ลงไปอีกชั้นเป็นผู้ตรวจราชการกรมเขตพื้นที่นั้น หรือ
ปลัดจังหวัดเจ้าของพื้นที่ ซึ่งต้องพิจารณาอีกว่าวัตถุประสงค์ที่เชิญเป็นการเชิญใน
ฐานะกรรมการ เพื่อไปร่วมเป็นเกียรติในฐานะผู้แทนหน่วย มิได้หวังมุ่งจะต้องมี
ข้อรายงานประการใด
- 3) การมอบหมายในเวลาอันจำกัด (กรณีไม่เกิน 48 ชั่วโมง) หากมอบหมาย จะ
ประสานไปยังผู้มอบอย่างไร ด้วยการติดต่อโดยตรง โทรศัพท์ โทรสาร หรือมี
หนังสือมอบหมายเป็นทางการ อะไรถึงผู้รับมอบและให้ปฏิบัติเร็วที่สุด และแจ้ง
เจ้าของเรื่องเขาไปด้วยหรือไม่
- 4) หากตอบรับ ต้องสอบถามไปยังเจ้าของเรื่องว่า มีใครตอบกลับมาแล้วบ้าง จะให้
ถึงสนามบินเวลาเท่าใด การแต่งกาย? ฯลฯ

ตัวอย่างที่ 3 มีฝ่ายนโยบายจากคณะกรรมการฯ มีหนังสือขอตัวข้าราชการคนหนึ่งไป
ช่วยงาน เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ ช่วยบันทึกการประชุม และจัดทำเอกสารรายงาน
การประชุม เป็นเวลา 1 ปี

- **คิดแบบธุรการ** นำเสนอตามแนวทางของกรม ที่พยายามให้ข้าราชการไปช่วยงานเท่าที่
จำเป็นและบังเกิดประโยชน์จริง ๆ เพราะมีข้าราชการไปช่วยราชการนอกหน่วยกันมาก
ไปเป็นเวลานาน ช่วยต่อเนื่อง แม้มีการเปลี่ยนฝ่ายนโยบายแต่ละยุคสมัยแล้ว
เจ้าหน้าที่จะยึดกรอบแนวนี้ตามที่อธิบดีเคยปรารภไว้ อ้างเรื่องเดิม ระเบียบ ข้อ
พิจารณาแจกเช่นรายก่อน ที่เห็นว่าไม่จำเป็น รายนี้ก็เช่นกัน ทำตามแนวเดิม ตอบกลับไป
โดยไม่มีข้อมูลจากฝ่ายที่ร้องขอให้กระจ่างเลย เมื่อตอบด้วยภาษาดอกไม้อีกกลับไป ยึด
กรอบกติกาพอควรว่า ขอขอบคุณที่เห็นความสำคัญของบุคลากรของกรม สรุปแล้วยัง
มิควรมอบตัวข้าราชการไปช่วยเป็นไปรษณีย์ลงทะเลเบียน ถ้ามมา - ตอบไป งานเสร็จแล้ว

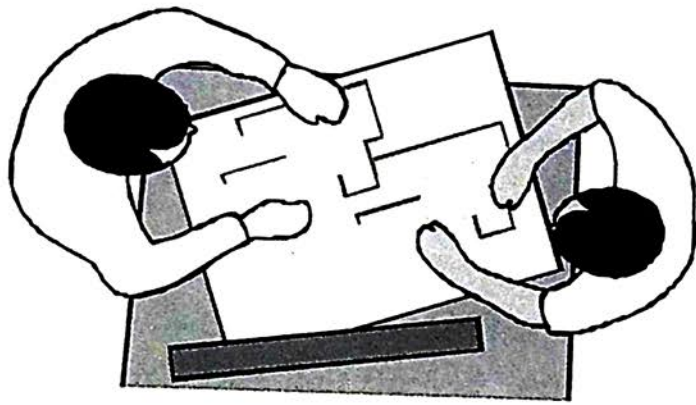
● คิดแบบเสนาราชการ

- 1) เอกสารทุกชิ้น ผู้ร่างมักสื่อไม่ครอบคลุม ยังใช้ภาษาทางการ จึงต้องสอบถามข้อมูลจากต้นสังกัดที่ขอมาว่า จะขอคนไปช่วยงานอะไร หรือให้ไปทำกับใคร (Who) ลักษณะงานที่ไปทำจะช่วยเอื้อประโยชน์และประสานงานให้บังเกิดผลดีกับกรมอย่างไร (How) ได้ ตรงนี้ก็เป็น “ข้อพิจารณา” เบื้องแรกมากกว่าปิดตัวเองไม่ประสานกลับไป
- 2) นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการพิจารณาว่าจะขอไปช่วยด้านวิชาการ การเขียนรายงาน บอกรายงานให้อธิบดีทราบว่าจะมีข้อดี - ข้อเสีย ในการส่งคนไปช่วยอย่างไร เพราะดูแล้วก็น่าจะมีประโยชน์จริง
- 3) ประธานเจ้าตัวขอทราบมูลเหตุ ทำไมถึงได้รับการทาบทาม มีพื้นภูมิมาอย่างไร ไปร้องขอเขาหรือ (วิ่งเต้น) เคยเป็นลูกทีมเก่าแก่ของใครมาก่อนหรือไม่ หรือไม่เลือกคนอื่น หากไปแล้วจะทำอะไรให้เกิดผลดีแก่กรมได้บ้าง จะรับปากว่าอย่างไรไหม
- 4) เสนอข้อแม้เป็นเงื่อนไขให้กลับมารายงาน หรือประสานกรมให้ทราบเป็นระยะ ๆ กับกรณีมีกิจกรรมด่วน ให้ติดต่อกลับมาทันที
- 5) นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป ไม่ใช่ห้วน ๆ อย่างที่เคยทำ ๆ ทุกราย มีเหตุผลต่างกัน

ตัวอย่างเล็ก ๆ ทั้งสาม ที่หยิบมาให้เห็นในตอนแรกนี้ ชี้ให้เห็นว่าทีมงานที่คิดเชิงธุรกิจ ยัง มี “มิติ” มุมมองที่ค่อนข้างแคบ รับผิดชอบ ไม่อ่อนตัว ยังไม่มองถึงผล (result oriented) ยังไม่นำสภาพแวดล้อมองค์กรมาพิจารณา จึงมักเป็นปัญหาในการ “สื่อ” กับองค์กรภายนอก ทำลายต่อการตัดสินใจที่อาจพลาดได้ เรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่อยู่บ่อยครั้ง เพราะปล่อยความคิดเชิงธุรกิจแผ่ซ่านปกคลุมไปทั่ว เป็น “ไปรษณีย์” ที่ทำหน้าที่ส่งจดหมายและทำตามนายทะเบียนสั่ง บางทีก็เป็นไปรษณีย์ด่วนพิเศษ - อีเอ็มเอส ส่งเร็ว ส่งได้ทัน แต่ “สาระ” ยังใช้ไม่ได้เลย คราวและไม่ละเอียดพอจะขึ้นเวทีใหญ่

ยังมีตัวอย่างที่พอจะนำมาแจกแจงให้ปรากฏอีกในตอนหน้า เพื่อชี้ให้เห็นว่า ในองค์กรหนึ่ง ต้องแบ่งสรร “ผู้เล่น” ให้ดี ผู้เล่นหลายรายไม่เหมาะสมสำหรับเกมที่ลึกซึ้ง เกมที่ต้องใช้ทักษะสูง ต้องการคนที่คิดดีมีวิสัยทัศน์ พวกอู้ยอ้าย ตัวมดเต็ม คืดช้า ล้าหลัง เทอะทะ ต้องนั่งข้างสนามเป็น “ตัวสำรอง” และเป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา “ซิท แอนด์ ซี” (Sit and See) จะเหมาะกว่ามาเป็น ผู้เล่นตัวจริงผู้บริหาร - โค้ช ต้องตาถึงด้วย ?





17) คิดแบบ “ธุรการ” กับคิดแบบ “เสนาธิการ” (2)

ในตอนนั้น จะขอหยิบตัวอย่างต่อจากตอนที่แล้ว เพื่อชี้ให้เห็นว่าความคิดสองแบบนี้ มีกระบวนการคิด และเลือกแนวปฏิบัติอย่างไร ต่อสถานการณ์ เป้าหมาย หรือการมอบหมายภารกิจใด โดยนำเอาสิ่งที่ไม่ซับซ้อนของเนื้อหา มาเป็นข้อสมมุติตัวอย่างเปรียบเทียบ 2 แนวทาง ให้เข้าใจอย่างง่าย ๆ

กล่าวได้ว่าเป็นเรื่อง/ปัญหาของ “คลื่นความถี่” (wavelength) และการแปลความ (clarify order) เราจะทำงานแบบไหน แบบทำงานเสร็จ (do the job) ได้ทำไปแล้ว ดำเนินการแล้ว หรือทำงานให้สำเร็จ (getting the job done) คำนึงถึงผลลัพธ์จริง ๆ

นำไปสู่ประเด็นคำถามว่า องค์กรและผู้บังคับบัญชาจะเลือกบุคลากรมาทำงานแบบใด คนทำงานแวดล้อมอยู่จะสรรหา “ความคม” ระดับใด แน่นหนาบนเส้นตรงแนวคิดจากสุดโต่ง “ธุรการ” สุด ๆ กับ “เสนาธิการ” เยี่ยมยุทธ์ ย่อมมีบุคลากรที่มี “ระดับ” อยู่บนหลักทางหมายเลขที่เท่าใด ส่วนใหญ่จะคละเคล้ากันอยู่ แต่การผลักดันให้องค์กรไปถึงดวงดาว ตามกระแสโลก และการรื้อปรับองค์กรแล้ว ต้องระดมแนวคิดให้ทีมงานมีระดับความเป็นเสนาธิการมากกว่าธุรการ โดยเฉพาะผู้ที่แวดล้อมนักบริหาร

ตัวอย่างที่ขอหยิบมาแจกแจงอย่างง่าย ๆ มีต่อ เช่น

ตัวอย่างที่ 4 สมมุติว่าอธิบดีขออนัดไปพบรัฐมนตรีท่านหนึ่ง ที่มีใช้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อรายงานงานที่มอบหมายให้ช่วยดำเนินการ ระหว่างที่ท่านไปต่างประเทศ 1 สัปดาห์

- **คิดแบบธุรการ** ได้นัดหมายเลขานุการรัฐมนตรีเป็นที่เรียบร้อย พร้อมโทรนัดยืนยัน ในเช้าวันนั้นอีกครั้ง ได้นัดเจ้าหน้าที่ของกรมให้ร่วมออกเดินทางโดยรถตู้ไปพร้อมกัน ได้เตรียมเอกสารการประชุมอีกงานหนึ่งไว้ให้ด้วย เพื่อจะเดินทางต่อไปเลย และรอ รับคำสั่งว่าจะให้ทำ (เตรียม) อะไรไปอีก

- **คิดแบบเสนาธิการ**

- 1) จัดหาเอกสารสั้น ๆ ในการปฏิบัติงานที่รัฐมนตรีมอบในช่วงระยะที่ผ่านมา เตรียมไว้ พร้อมกับการเตรียมการต่อไปอย่างไร ไปแล้วมีเรื่องเตือนให้พูด/หารือเรื่องอะไรเพิ่มเติมอีก (มี Talking points ให้) และสอบถามว่าจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องมีใครควรร่วมไปด้วยอีก
- 2) คิดก่อนล่วงหน้าเลยว่ารายการโทรทัศน์ที่ได้รับมอบให้ไปออกรายการสัปดาห์ก่อนนั้น ได้บันทึกเทปไว้ ดรีฟและเตรียมเทปติดตัวไปมอบด้วย และอยู่ระหว่างการผลิต แจกทุกอำเภอ
- 3) กรมฯ มีการจัดพิมพ์หนังสือใหม่ออกมาในช่วงนั้น นำติดมือไปด้วย

- 4) เมื่อไปพบและหารือกันแล้ว ทราบว่ามีการมอบหมายงานเพิ่มอีก หากผู้ใหญ่ตกลงกันต้องหาทางสอบถามอีกฝ่ายที่ร่วมหารือเพิ่มว่า ผู้ปฏิบัติหลักที่รู้เรื่องดีที่สุด (หากติดต่อกับผู้ใหญ่ไม่ได้) จะประสานกับใคร งานถึงต่อเนื่อง
- 5) รัฐมนตรีท่านนั้นอยู่ติดเดียวกับรัฐมนตรีอีกท่านหนึ่ง น่าจะแวะไปขอพบรัฐมนตรีท่านที่สองได้ เพื่อหารือเรื่องงานอื่นต่อ (โดยผู้บังคับบัญชาไม่ได้สั่ง/ตำรามาก่อน แต่ฝ่ายเสนาธิการเสนอเลย) ลองตรวจสอบไว้ล่วงหน้า และรุกอีกรายการ โดยอาจขอเข้าพบรองนายกรัฐมนตรี ที่ท่านเคยมอบภารกิจด้านการแก้ไขปัญหาลิ่งแวดล้อมในอีสานด้วยเลย หมายถึงจะไปพบ 1 ท่าน แต่หากโชคดีอาจได้พบทั้ง 3 ท่าน แต่ละท่านเตรียมหนังสือ/เอกสารไปให้ด้วยเลย โดยมีต้องรอมีบัญชา

ตัวอย่างที่ 5 สมมุติว่ากรมฯ ชื่อรถบรรทุกนำมามอบให้อำเภอที่ประสบภัยแล้งซ้ำซาก ไปใช้ในการบรรเทาทุกข์แจกธารน้ำ เพราะแล้งนี้เชื่อว่าหนักหนา จะต้องมีพิธีมอบรถฯ ให้แก่อำเภอที่ได้รับจัดสรรรถในปีนี้

- **คิดแบบธุรการ** เสนออธิบดีไว้ก่อนวันส่งมอบ - รับรถ หลังจากที่ท่านกลับจากต่างประเทศใน 15 วันข้างหน้า ครั้นจะเสนอให้มารับก่อนไปต่างประเทศ อธิบดีก็ติดภารกิจในต่างจังหวัดต่อเนื่อง และหลังจากกลับมาแล้ว ก็ยังต้องไปประชุมภาคใต้กับรัฐมนตรีต่อ ต้องรอเสนออีกสัปดาห์จึงกำหนด/เสนอวันที่อธิบดีเห็นชอบได้

- **คิดแบบเสนาธิการ**

- 1) ด้วยภาวะภัยแล้ง รถบรรทุกน้ำจำเป็นต้องถึงพื้นที่โดยเร็ว เพื่อทันกับความต้องการใช้ และให้สอดคล้องกับกระแสสังคม การมีพิธีส่งมอบเป็นการ “รณรงค์ประชาสัมพันธ์” เท่านั้น ถ้าไม่ทันก็ควรมอบหมายผู้แทน หรือระงับการส่งมอบ แต่ให้อำเภอมารับรถจากบริษัทโดยตรง เพื่อไปถึงพื้นที่ ใช้ประโยชน์ได้ทัน
- 2) ถ้าจำเป็น อาจมีพิธีแต่รถเพียงไม่กี่คัน และหาทางประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีอื่น ไม่จำเป็นต้องมีฉากของพิธีกรรม มีภาพของการอ่านรายงาน การเดินตรวจแถว ปลอ่ยรถ ซึ่งเป็นงานรูทีน

ตัวอย่างที่ 6 โครงการเพิ่มค่าใช้จ่ายภาครัฐในการกระตุ้นเศรษฐกิจ เป็นนโยบายสำคัญที่ต้องมีการเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ให้สาธารณะทราบโดยกว้างขวาง รวดเร็ว จึงต้องมีการทำข่าวแจกประจำวัน สัปดาห์ละครึ่ง พร้อมการแถลงข่าว

- **คิดแบบธุรการ** เชิญผู้สื่อข่าวมาฟังการสัมภาษณ์ พร้อมมีเอกสารข่าวแจก (News Release) 2 แผ่น แจกให้ทุกคน ผู้สื่อข่าวมากันมาก เห็นจดยกใหญ่ ไม่เงยหน้า มีคำถามบ้าง รับเอกสารไปทุกคน ก็หวังว่าจะมีลงข่าวกันมาก และสัปดาห์ต่อ ๆ ไป ก็ (ขยัน) ทำข่าวแจกอย่างสม่ำเสมอ แจกเสร็จถือว่างานเสร็จ

- **คิดแบบเสนาริการ**

- 1) นอกจากจัดกิจกรรมการแถลงข่าว และมอบข่าวแจกที่มีสาระสำนวนพอจะให้ผู้สื่อข่าวลงข่าวได้บ้างแล้ว ต้องนำข่าวแจกเหล่านี้ส่งโทรสารให้หัวหน้าข่าวของหนังสือพิมพ์ฉบับหลัก ๆ เจ้าของคอลัมน์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายระดับที่ตัดสินใจได้เพื่อขยายผลต่อ
- 2) เขียนเป็นลักษณะบทความส่งให้หนังสือพิมพ์เพิ่มเติมจากข่าวแจก และส่งให้ผู้รับผิดชอบกรอบคอลัมน์นิตยสารรายสัปดาห์
- 3) ส่งโทรสารให้สถานีวิทยุ ฯ แห่งประเทศไทย และวิทยุรายการอื่นที่มีสารัตถะในงานทำนองนี้ได้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด โดยคำนึงว่าจะบังเกิดผล (impact) วงกว้าง

ตัวอย่างที่ 7 มีข่าวหนังสือพิมพ์ลงข่าวไม่ใหญ่นัก เกี่ยวกับงานของกรมแต่เป็นไปในลักษณะเชิงลบ เป็นข่าวเจาะเฉพาะฉบับ ผู้บังคับบัญชาควรทราบก่อนไปประชุมกระทรวงในภาคบ่าย ฝ่ายที่รับผิดชอบตัดข่าว (clipping) รีบทำเสนอตั้งแต่ก่อน 9 นาฬิกา

- **คิดแบบธุรการ** ผู้รับผิดชอบเรื่องข่าว นำข่าวเสนอตามขั้นตอน รอรวมเสนอพร้อมข่าวทั่วไป ที่ต้องรอให้พร้อม ๆ กัน อีก 15 ข่าว และบรรจุรวมเสนอตามปกติรวม ๆ กันไป ผู้เป็น "เลขานุการ" จะนำเสนออธิบดีตามเพิ่มเสนอเช่นที่มีอยู่มากมาย โดยบอกว่าผู้บังคับบัญชามีแขกทั้งวัน มีเพิ่มด่วนรอในห้องอีกมาก ต้องเตรียมให้สัมภาษณ์ออกโทรทัศน์ ขณะเดียวกันผู้รับผิดชอบได้แจ้งให้กองเจ้าของเรื่องทราบ โดยมีเป็นบันทึกราชการไป

- **คิดแบบเสนาริการ**

- 1) แยกข่าวตัดนั้นเสนอโดยตรง ด่วน ให้ทันการณ์ และนำข่าวที่แก้ไขชี้แจงต่อสาธารณะทันที
- 2) นำเสนอให้ถึงมือ - ถึงตา ผู้บริหารในโอกาสแรก ด้วยโทรศัพท์ โทรสาร หรือถึงตัวในจังหวะที่เหมาะสม ดู "จังหวะ" ที่ต้องรีบให้ข้อมูลในโอกาสแรก โดยไม่รีรอ ไม่ต้องเกรงใจ
- 3) ไม่รอให้เลขานุการ/หน้าห้อง ไปจัดลำดับความสำคัญ หรือคิดเอาเอง ต้องวินิจฉัยความเร่งด่วน และผลกระทบกับเงื่อนเวลาที่ผู้ปฏิบัติต้องไปดำเนินการต่อไปอีก โดยเฉพาะจะต้องหาทางให้อธิบดีรับทราบ (ก่อนผู้สื่อข่าวโทรศัพท์มาสอบถาม และต้องก่อนเข้าประชุม เพราะหากมีการสอบถามในที่ประชุม จะได้ตอบได้)
- 4) แจ้งให้ผู้ปฏิบัติที่เป็นเจ้าของเรื่อง ทราบโดยวิธีสายตรงทันที ไม่รีรอให้แจ้งเป็นทางการ ไม่ต้องรอการมีบันทึก - มีหลักฐาน แล้วขอให้มีคำชี้แจงเตรียมมาโดยพร้อมสรรพ

ตัวอย่างที่ 8 สมมุติว่ามีปลัดอำเภอเขียนจดหมายมาเรียนอธิบดี เสนอการปรับปรุงกรมและระบบในการบริหารจัดการในภูมิภาค และที่ว่าการอำเภอ อธิบดีชื่นชมมาก นำไปสรุปให้ที่ประชุม นายอำเภอภาคใต้ทราบ และสั่งที่มงานว่าให้สอบถามปลัดอำเภอคนนี้ อยากมาทำงานในส่วนกลางหรือไม่

● **คิดแบบธุรการ** ทำตามที่อธิบดีสั่งอย่างรวดเร็ว พยายามโทรศัพท์ติดต่อปลัด ฯ ท่านนี้ โดยเก็บจดหมายไว้ที่โต๊ะ รอติดต่อถามความเห็นว่ายากเข้ามาช่วยงานส่วนกลางหรือไม่ ถ้าได้คำตอบก็จะนำเรียนอธิบดี ว่าเขายากเข้ามา โดยทำตามที่สั่งแล้ว

● **คิดแบบเสนาธิการ**

- 1) อ่านจดหมาย/ข้อเขียนของปลัดอำเภอนี้ให้ละเอียด และลองส่งให้เพื่อนร่วมงาน หรือนักวิชาการได้ลองอ่านวิพากษ์/วิจารณ์ แล้วคิดว่าจะขยายผลได้อย่างไรบ้าง ขณะเดียวกันก็ติดต่อเจ้าตัวถึงความประสงค์ที่จะเข้ามาทำงานส่วนกลาง
- 2) หาทางเสนอความเห็นต่ออธิบดี นำข้อเขียนนี้ไปขยายให้บังเกิดผลอย่างกว้างขวาง มีข้อเสนอความคิดเพียง ปลัดฯ คนนี้สามารถย้ายเข้ามาได้หรือไม่ แต่อ่านสาระที่เขาเสนอต้องมีการสานต่อ และนำไปใช้ประโยชน์แท้จริง
- 3) บันทึกและนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบดำเนินการในภาพรวม ดังนี้
หนึ่ง ควรให้บุคคลนี้มาทำงานในส่วนกลาง จะช่วยงานได้ดี
สอง เวียนข้อเขียนนี้ให้ผู้บริหาร - รองอธิบดี - ผู้อำนวยการกองทราบทั้งหมด
สาม ส่งข้อเขียนไปให้นิตยสารทางวิชาการรายเดือนของกรมได้ลงพิมพ์เผยแพร่
สี่ ขยายผลทางสื่ออื่น เช่น ออกอากาศชื่นชม - เผยแพร่ทางวิทยุสื่อสารของกรม
ห้า ขอมีจดหมายในนามอธิบดี ส่งตรงถึงปลัดอำเภอนี้ชื่นชมในความคิดอ่าน และจะนำไปใช้ประโยชน์
หก มีจดหมายอีกฉบับส่งให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ผ่านปลัดจังหวัดให้ทราบว่า ปลัดฯ คนนี้มีความคิดอ่านดี ชื่นชมกับคนในบังคับบัญชาของท่าน
เจ็ด ส่งโทรสารจดหมายทั้งสองฉบับไปที่ทำการปกครองจังหวัดและ อำเภอที่ปลัด ฯ นั้นอยู่ (จะให้คนอื่นเห็นทั่ว ๆ กันว่า ผู้ใหญ่ทางส่วนกลางชื่นชมผู้คนได้อ่านทั่วกัน) หากส่งจดหมาย เจ้าตัวก็จะได้รับเฉพาะตัว จะไม่กล้าให้คนอื่นรับทราบ
แปด ส่งให้คณะกรรมการฯ ที่มีการตั้งขึ้นเป็นพิเศษในเรื่องโครงสร้างและระบบ และกรรมการที่เกี่ยวข้องรับไว้พิจารณาแล้วขอทราบผล

สรุป

ตัวอย่างที่ลองนำเสนอเป็นการเปรียบเทียบ "วิธีการ" ที่แตกต่างกัน เทียบเคียงให้แลเห็นว่า วิธีคิด และการเลือกปฏิบัติมีมรรควิธีต่างกันอย่างไร ถึงทำให้บรรลุผลลัพธ์ องค์กรมีภาพลักษณ์ ทางบวกควรมีผู้เติมไปด้วยแนวคิดเชิงเสนาธิการ ให้มากกว่าเชิงธุรการ ให้มีผู้บริหารวัตถุประสงค์ มากกว่าผู้บริหารระเบียบ แนวทางเชิงธุรการเก็บไว้เป็นหน่วยสนับสนุน ช่วยเป็นผู้เสริมแนวทาง เสนาธิการ มีควรที่จะนั่งในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับศูนย์กลางการบริหารสั่งการ

ผู้บริหารยุคใหม่จะไม่เลือกคนใกล้ตัวที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติ ความคิด วิธีทำงาน หรือยังเป็นบุคลากรยุคดั้งเดิมที่ขาดการทำนายต่อการปรับตัวในองค์กร และยังไม่เข้าใจ กระแสภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะแนวคิด "ประชาสังคม" เพราะทำให้องค์กรที่พลวัตหมุนไปอย่าง เชื่องช้า ไม่ทันภาคธุรกิจเอกชน และที่สำคัญไม่ทัน "ภาคประชาชน" ที่รวดเร็ว เข้าถึง ที่ทุ่มเท ทุกอย่างเพื่อรังสรรค์ความสำเร็จในภารกิจขององค์กรนั้นให้จงได้



