



สรุปการบรรยาย ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โดย นายกรัฐมนตรี (พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร)

วันที่ 1 สิงหาคม 2548

วันนี้โลกเปลี่ยนไปไม่มีใครจะทำอะไรในมุมมืดอีกแล้ว เพราะระบบความโปร่งใส (Transparency) ได้แทรกเข้าไปทุกมุมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนภาคการเมืองมีระบบ Check & Balance อยู่แล้ว ต่อไปนี้เรื่องความโปร่งใส (Transparency) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และความรับผิดชอบ (Accountability) เป็นเรื่อง que ทุกคนต้องยึดถือเป็น คัมภีร์ประจำตัวตลอดเวลา นอกเหนือจากเรื่องของความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความเป็นผู้นำ (Leadership)

ปัญหาคือ การมีผู้ว่าฯ CEO คือต้องการหาเจ้าภาพในการบริหารในมิติพื้นที่ (Area Approach) ถ้าเป็นจังหวัดขอให้ผู้ว่าฯ เป็นเจ้าภาพ เอาทุกข์ของประชาชนและของประเทศมา แล้วให้หัวหน้าหน่วยราชการที่อยู่รวมกัน in จังหวัดมาช่วยกันคิด ช่วยทำ ช่วยแก้ไข ซึ่งได้ให้อำนาจและให้เงินกับผู้ว่าฯ ไปแล้ว ปัญหาที่ผ่านมาคือ เราทำงานไปเรื่อยๆ ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีเจ้าภาพ ไม่มีตัววัดผลสำเร็จที่ชัดเจน พวกที่ทำได้ไม่ได้ผลตอบแทน แต่พวกเขาไม่ดีกว่า ระเบียบผู้มีอิทธิพล ระบบมาเฟียในต่างจังหวัดยังรุนแรงอยู่ แต่ในยุคใหม่การเมืองเริ่มมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น บอกประชาชนว่าจะทำอะไรไม่ทำอะไร แล้วทำหรือไม่ทำ ซึ่งเป็นตัววัดผล จากนั้นการเมืองก็จะผลักดันตัววัดผลไปที่ระบบราชการ ซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ราชการก็จะถูกวัดผล ประเมินผลต่อไป และมีเจ้าภาพที่ชัดเจน ซึ่งเป็นที่มาของการแสวงหาเจ้าภาพในระดับพื้นที่ เพราะเจ้าภาพระดับชาติมีแล้วคือนายกฯ เจ้าภาพระดับกระทรวงคือ รัฐมนตรี โดยผู้ว่าฯ เป็นเจ้าภาพระดับจังหวัด นายอำเภอก็เป็นเจ้าภาพระดับอำเภอ ระบบผู้ว่าฯ CEO จึงเป็นระบบของการแสวงหาเจ้าภาพ และให้เจ้าภาพมีอำนาจในการบริหาร ทางกฎหมาย และอำนาจทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน

รองผู้ว่าฯ ที่จะเป็นผู้ว่าฯ ในอนาคต ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองต้องปลุกความรู้สึก (sense) ของการเป็นเจ้าภาพขึ้นมา ต้องรู้จักการรับผิดชอบต่อทุกข์ของชาวบ้านมาช่วยคิด แก้ปัญหา เช่น รายการหลุมดำเสนอเด็กยากจนที่อยู่ในสลัม ทำการสัมภาษณ์ชีวิตของเด็กพวกนั้น พบว่า พ่อทำงานได้เงินมาก็นำไปซื้อเหล้า ลูกติดกาวตั้งแต่อายุ 12 ปี จนถึงปัจจุบันอายุ 14 ปี แม่ทำงานรับจ้างได้เงินมาซื้ออาหารเลี้ยงครอบครัว ตัวอย่างนี้ถ้ามีความรู้สึกเป็นเจ้าภาพ รู้ว่าสังคมมี ปัญหา ต้องคิด ต้องรับผิดชอบต่อหาแนวทางแก้ไข ใช้กลไกและคนที่มีอยู่ นำฝ่ายวิชาการในพื้นที่มา





ช่วย เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความต้องการ (willingness) ที่จะช่วยแต่ขาดเจ้าภาพที่จะบริหารจัดการ ต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะแก้ไขให้สำเร็จ

เหตุที่ต้องเน้นที่ผู้ว่า เพราะว่าเป็นแต่ละจังหวัดผู้ว่าฯ เป็นผู้บริหารระดับสูง แต่ถ้ามองในระดับประเทศแล้ว ในปริมาตรการบริหารประเทศ ถือว่าผู้ว่าฯ เป็นผู้บริหารระดับกลาง (เป็นผู้ช่วยนายกฯ) เปรียบเสมือนเป็นนายกฯ ของแต่ละจังหวัด เป็นผู้มาการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาชนตามนโยบายและทิศทางของนายกฯ ดังนั้นผู้ว่าฯ จึงต้องรู้ว่าปัญหาของประชาชนคืออะไร นโยบายของรัฐบาลนี้กำลังส่งสัญญาณที่ผิดหรือถูกอย่างไร และต้องให้แจ้งให้ (รัฐบาล) ทราบเพื่อทำการแก้ไข ดังนั้นต้องมีการประชุมร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง (รัฐมนตรี) และระดับกลาง อย่างน้อย 3 เดือน ต่อครั้ง ต้องมาร่วมกันคิด พูดถึงสิ่งที่ถูกต้องและเป็นความจริง ถกเถียงกันแล้วจบ **โดยต้องยึดถือวิชาการและข้อมูลเป็นสำคัญ** ข้อดีของระบบตะวันตกคือไม่ต้องมีคำว่ารักษาหน้า (face) และไม่มีคำว่าเกรงใจกัน ต้องไม่ใช่อารมณ์และใครใหญ่กว่า ไม่เช่นนั้นจะตามโลกไม่ทัน เพราะโลกกำลังเปลี่ยนแปลงเร็วมาก หากปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะตาย

ประเทศไทยมีความอ่อนแอมาก เนื่องจากทรัพยากรที่เรามีอยู่ต่อยอดได้น้อย ส่วนใหญ่ขายทรัพยากรที่เป็นพื้นฐาน (primary) จึงต้องเริ่มต้นไปที่ฐานรากคือ**ความยากจน** เช่น รายการหลุมดำเสนอเด็กที่มีพ่อแม่ติดเหล้า เด็กติดกาว ต้องทำการแก้ไขปัญหาคือรายบุคคล เอาพ่อไปเลิกเหล้า เอาลูกไปเลิกกาว ซึ่งจะปล่อยให้คนไทยเป็นอย่างนี้ไม่ได้ ต้องใช้ area approach คือ ทำเหมือนเป็น mini ministry เป็นกระทรวงย่อย ต้องทำงานเป็นทีมและรวมกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาเป้าหมายหลักอยู่ที่ประชาชน มุ่งแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน

ระบบราชการไทยมีข้าราชการ 2.2 ล้านคน อัตราส่วนจำนวนข้าราชการต่อประชาชนเท่ากับ 1 : 29 ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่สูง ขอให้มึประสิทธิภาพซึ่งทำได้โดยการบริหารจัดการใหม่ มีเจ้าภาพ และใช้ area approach เข้าไปแก้ปัญหา ภารกิจสำคัญคือคือการแก้ปัญหาความยากจน ทั้งผู้ว่าฯ และนายอำเภอซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิญญาณ ต้องไม่เป็นหุ่นยนต์ เพราะจะไม่มีประสิทธิภาพหรือร้อนในการแก้ไขปัญหาคือ ต้องใช้พลังสมอง อุปกรณ์ เครื่องมือ และเงินที่มีพร้อมอยู่แล้ว รวมถึงต้องมีภาวะผู้นำและต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทั้งในระดับที่สูงกว่า เช่น ผู้บังคับบัญชา ต้องรับทราบนโยบายทำงานเต็มที่ เข้าใจและรายงานผลให้ทราบ ในระดับเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อนในจังหวัดอื่นๆ หน่วยงานอื่นๆ ต้องมีการพบปะพูดคุยเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น ช่วยเหลือกัน และในระดับล่างคือลูกน้องที่จะช่วยสนับสนุนการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ไม่จำเป็นต้องทำให้สมบูรณ์แบบ (perfect) แต่ต้องดีในทุกระดับ อย่างดีเลิศ (excellent) เพียงด้านใดด้านหนึ่งเพราะด้านอื่นๆ จะอ่อนแอ

การมองในวันนี้คือการมองที่ผลสัมฤทธิ์ (End result) ต้องเป็นผู้ว่าฯ ที่ทุ่มเทให้กับประชาชน พยายามลดค่าวันดีรัฐลง แต่กระบวนการ (process) ก็ควรจะถูกต้อง วันนี้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จากเมื่อก่อนต่างคนต่างอยู่ เรียกว่า fragmentation





แต่ตอนนี้เราคิดแบบบูรณาการ (integration) เป็นการรวมพลังเพื่อแก้ปัญหา โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ (agenda) เป็นตัวตั้ง เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ ที่จะทำให้ประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด และมีการดำเนินการที่ตรงไปตรงมา

การทำงานของผู้นำ บางครั้งอาจจะมีปัญหาการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง นักการเมืองมีทั้งดีและไม่ดี เพราะการเมืองกำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเลือกตั้ง อ.บ.ต. ในครั้งนี้สะท้อนว่ามีงบประมาณลงไปส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น แต่การตรวจสอบยังไม่ดีพอ ทำให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ ยังมีวิธีการทางการเมืองที่ยังแย่อยู่นักการเมืองส่วนใหญ่อยากจะใช้ชาติ ท่านในฐานะที่เป็นข้าราชการประจำ อยู่ใกล้ชิดประชาชน เป็นตัวแทนชาติ จะต้องรักษาดีกาไว้ให้ได้ และในขณะเดียวกันต้องรับมือ (handle) การเมืองได้ ทั้งหมดนี้เป็นศิลปะ (Arts) และต้องมีความจริงใจ (sincerity) วิธีที่ดีที่สุด คือ การจัดลำดับความสำคัญ (priority) และการเรียงลำดับ (sequence) ให้ชัดเจน ถ้าสิ่งที่ท่านทำนั้นทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ประชาชนจะรักท่าน เกิดความศรัทธา และความพอใจที่จะให้ท่านเข้าไปทำงานต่อไป ประชาชนก็จะเลือกท่านเข้ามาเป็น สส. สว. ต้องเรียง sequence ให้ถูกต้อง ถ้าเรียงผิด วัตถุประสงค์จะผิดหมด ดังนั้นในการทำงาน การเรียงลำดับ (sequence) และการจัดลำดับสำคัญ (priority) เป็นเรื่องสำคัญ ว่าอะไรทำก่อนอะไรทำหลัง ต้องมีเป้าประสงค์ว่าประชาชนเป็นศูนย์กลาง รักษาความมั่นคงและสันติสุขของชาติเป็นการสร้างผลงาน และประชาานิยม (popularity) จากการทำงาน อย่าสร้าง popularity เพราะอยากสร้าง แต่ต้องสร้างจากการทำงาน อยากให้ผู้ว่าฯ เป็นตัวอย่างที่ดี เพราะโลกเราเปลี่ยนไปมาก

หลักสูตรนี้จึงอยากให้ผู้ว่าฯ ได้ความรู้และพบปะกับผู้บริหารจากภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อรับฟังมุมมองต่างๆ ออกไปจะได้ทำงานได้ดี เพราะว่าการอบรมระหว่างทำงาน (in-service training) เรายังน้อย

ขอฝากว่านโยบายของรัฐบาลทุกนโยบายมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันเพื่อความผาสุกของประชาชน ฉะนั้นทุกนโยบายจึงมีความสำคัญ จะบอกว่านโยบายใดนโยบายหนึ่งไม่สำคัญ หรือนโยบายใดสำคัญกว่า ไม่ได้ ต้องทำทั้งหมด การวิเคราะห์นโยบายรัฐบาลเป็นรายนโยบายจะทำให้ไม่เห็นความเชื่อมโยง ทำให้วิเคราะห์ไม่ถูก เมื่อดูภาพรวม จะต้องทำการวิเคราะห์ (analysis) และบูรณาการ (integration) จึงจะเห็นว่าทุกนโยบายมีความเชื่อมโยงต่อกันยังไง เช่นถ้ามีคำว่าน้ำ จะคิดถึงน้ำแล้ง น้ำท่วม แล้วแล้งเพราะอะไร ท่วมเพราะอะไร เราสามารถพูดได้ทั้งวันไม่มีจบ

สรุปสิ่งที่คาดหวัง

1. จะต้องมีความ sense ของความเป็นเจ้าภาพ ต้องคิดจริงจัง แต่อย่าเครียด
2. การทำงานต้องทำเป็นทีม การทำงานคนเดียวไม่มีทางสำเร็จ ต้องมีการความร่วมมือจากคนข้างเคียง เพราะฉะนั้นเรื่องของกรมมีจิตวิญญาณนั้นสำคัญ ท่านต้องรู้ว่าเราต้องการไปที่ไหน (Where we want to go) สามารถพูดให้คนรอบข้างอยากที่จะทำงาน ไม่เป็นหุ่นยนต์ ท่านต้องบอกว่าเราทำอะไร เพื่อใคร ต้องรู้จักการสร้างจิตวิญญาณให้คนรอบ





ข้างของท่าน ต้องมียุทธศาสตร์ (Strategy) ที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนมองเห็นและไปในทางเดียวกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. ต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) จะต้องมีควมรับผิดชอบ โปร่งใสในสิ่งที่ท่านทำ ไม่มีใครรับผิดชอบแทนท่าน อย่าไปเอาใจนายในทางที่ผิด จะต้องรู้จักใส่ใจที่จะรู้เรื่องราวต่างๆในความเป็นไปที่จะเป็นเจ้าภาพ แม้ว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยๆ เพราะถ้าไม่คิดใส่ใจที่จะรู้ข้อมูลหรือหลักการที่แท้จริง ท่านจะเหนื่อย จะเหมือนการลองผิดลองถูก (trial and error)
4. จะต้องเข้าใจนโยบายรัฐบาล เข้าใจลำดับความสำคัญของนโยบาย (priority) อย่างถ่องแท้ การแก้ไขปัญหาความยากจนจะต้องทำอย่างจริงจัง หลังจากปรับคณะรัฐมนตรีแล้ว ต้องลงพื้นที่ ต้องมีระบบฐานข้อมูล
5. ต้องรักษาสถาบันผู้ตรวจราชการให้มีศักดิ์ศรี ไม่ใช่ให้คนที่ไม่ดีเอาไปแขวนให้เป็นผู้ตรวจราชการ

.....

