



สรุปประเด็นคำถาม - คำตอบ

ผู้ถามท่านที่ 1: การที่จะบริหารงานตามแบบของคุณลิซ่า คือ H.I.M.M นั้นก็คงจำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ อาทิ งบประมาณเป็นต้น ถึงจะสามารถบริหารงานให้สำเร็จได้ และลักษณะของการบริหารงานตามแนวทางของ H.I.M.M ที่สอดคล้องกับระบบราชการ

คำตอบคำถามที่ 1: ในการที่จะต้องหาทรัพยากรมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพสูง ดิฉันขอแนะนำให้เห็นการสนทนาสื่อสารระหว่างผู้บริหารสูงและผู้บริหารระดับกลางเพื่อจัดหาทรัพยากรที่ต้องการให้เพียงพอ ส่วนรูปแบบของการบริหารงานระดับกลางตามแนวทางของ H.I.M.M ที่สอดคล้องกับระบบราชการนั้น ในแต่ละองค์กร(หน่วยงานราชการต่างๆ) จะต้องจัดระเบียบ (Realign) การทำงานของหน่วยงานนั้นๆเองเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามแนวทางของ H.I.M.M

คำถามที่ 2: สำหรับหนังสือของคุณมีตัวอย่างมากมายเกี่ยวกับภาคเอกชน คุณเห็นว่ามีข้อแตกต่างใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง ของภาครัฐกับภาคเอกชน คำถามที่ 2 ของดิฉันคือ คุณไม่ได้พูดถึงเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ไม่ดีและตรงกันข้ามกับทัศนคติตามแนวทางของ H.I.M.M คุณจะแก้ไขปัญหานี้อย่างไร

คำตอบคำถามที่ 2 ภาคเอกชนกับภาครัฐแตกต่างกันอย่างไร ดิฉันคิดว่า สำหรับภาครัฐค่อนข้างที่จะยากกว่าเพราะว่าเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ซึ่งจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ในส่วนของวิธีการนั้นคงจะไม่มี ความแตกต่างกันระหว่างภาครัฐและเอกชน แต่ในส่วนของภาครัฐนั้นการดำเนินการประยุกต์ใช้ H.I.M.M นั้นจะต้องอดทนมากกว่า และการสนทนาสื่อสารระหว่างทุกคนในองค์กรจะต้องมีความลึกซึ้งซึ่งมากกว่า อย่างไรก็ตามดิฉันคิดว่า ผลสำเร็จในส่วนของภาครัฐนั้นจะมีความน่าชื่นชมมากกว่า ในส่วนของคำถามที่ 2 มองได้สองมุม อันแรกเลย ดิฉันเชื่อผู้บริหารระดับกลางต่างก็มีศักยภาพจะสามารถจะเป็น H.I.M.M ได้ทุกคน การจะเป็น H.I.M.M นั้นผู้บริหารระดับกลางต้องยอมรับบทบาทของตน และถ้าหากไม่ยอมรับบทบาทตรงนี้ขึ้นมาแล้ว องค์กรก็จะเกิดปัญหาแน่นอน องค์กรจะต้องพยายามอย่างมากที่จะให้ทุกคนเข้ามายอมรับวิธีการอันนี้ให้ได้ ซึ่งวิธีที่เรียกว่า “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” น่าจะช่วยให้ อย่างไรก็ตามดิฉันคิดว่าหากทำทุกอย่างแล้วยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ดีนั้นได้ ก็คงจำเป็นที่จะต้องเอาบุคคลคนนั้นออกจากองค์กรไป





คำถามที่ 3 จากที่ฟังอยากจะชี้แจงว่าเนื่องจากราชการไทยได้ทำตรง(การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง) นี้มาพอสมควร แต่อาจจะไม่ได้เรียกชื่อว่า High Impact Middle Management เพราะฉะนั้นทักษะและองค์ความรู้คงไม่ไกลจากที่เรามีอยู่ เราอาจจะเพิ่มเติมได้ แต่ประเด็นที่อยากจะเสนอเป็นเรื่องเชิงบริหารจัดการคือว่า ในราชการไทยนั้น เราจะทำอย่างไรให้มีการบำรุงดูแลรักษาและสร้างขวัญกำลังใจกลุ่มคนที่เรียกว่าผู้บริหารระดับกลางนี้ให้ได้

คำตอบคำถามที่ 3 สิ่งที่ดีฉันได้บรรยายให้ท่านฟัง นั่นคือจิตวิญญาณ และความเชื่อ และการมีส่วนร่วมต่อองค์กร อันนี้เป็นความรู้สึกของท่านที่มีต่อองค์กรต่อการทำงาน ประเด็นนี้ไม่เรื่องในการใช้ทักษะแต่เป็นเรื่องของความรู้สึกความเชื่อต่อการทำงาน ดังนั้นเราจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับทุกคนและจะนำไปสู่ความเชื่อว่าจะทำได้ ในหลายครั้งผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดความรู้สึกต่อการทำงานของลูกน้อง หากผู้นำหรือผู้บริหารรู้สึกดีต่องานที่ทำลูกน้องก็เช่นกัน เพราะฉะนั้นก็ขอให้ท่านทั้งหลายเปิดอกเปิดใจ อะไรก็ตามที่คุณเห็นและคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญ ก็ช่วยกันแจ้งสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อการจะสร้างโปรแกรมนี้ให้เป็นจริง

คำถามที่ 3 (เสริม) ผู้บริหารระดับกลางหลายท่านรู้สึกว่ารัฐบาลมีสร้างความสับสนให้กับผู้บริหารระดับกลางโดยการนำการเปลี่ยนแปลงต่างๆเข้ามา มีแนวทางในการทำงานต่างๆที่บางที่ขัดแย้งกันซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับกลางสับสนต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ คุณลิขิตช่วยกรุณาแนะนำด้วย

คำตอบคำถามที่ 3 (เสริม) อย่างที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น จงอย่าไปสับสนกับความนโยบายหรือแนวทางการทำงานที่ไม่แน่นอนเปลี่ยนไปมา HIMM เป็นวิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนหรือความสับสนต่างๆ ในบางครั้งการทำงานก็จะต้องเผชิญอุปสรรค อาทิเช่น Mucky Muck เป็นต้น ตามแนวทาง HIMM นั้น ก็จะต้องพยายามกำจัดหรือลดอุปสรรคเหล่านี้ลง ดังนั้นอยู่ที่ท่านจะเชื่อว่า HIMM เป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและให้ผลงานสูงหรือไม่ ในบางสถานะเราก็ต้องยอมรับว่าผลงานไม่ดีมีอุปสรรคแต่ไม่ใช่เพราะเราทำงานไม่มีประสิทธิภาพแต่เป็นเพราะสถานะการและสิ่งแวดล้อม จงอย่าท้อถอย





คำถามที่ 4 : จากมุมมองของคุณลิซ่า แนวโน้มของผู้บริหารระดับกลางในประเทศไทย วิสัย และมุมมองเป็นอย่างไรในอนาคต

คำตอบคำถามที่ 4: ในความคิดของดิฉัน ดิฉันคิดว่าผู้บริหารระดับกลางในอนาคตของประเทศไทยจะได้รับบทบาทและความรับผิดชอบที่สำคัญจากรัฐบาลในการผลักดันนโยบายต่างๆให้ประสบผลสำเร็จซึ่งสังเกตได้จากหัวข้อพัฒนาทักษะต่างๆ นโยบายต่างๆของรัฐบาลที่มุ่งเน้นให้ ผู้บริหารระดับกลางเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ในส่วนของรูปแบบการทำงานนั้นผู้บริหารระดับกลางในอนาคตจะต้องมุ่งเน้นผลงานและรวดเร็วเหมือนสายฟ้า ในขณะที่เดียวกันความรับผิดชอบก็จะสูงมากขึ้นเช่นเดียวกันซึ่งผู้บริหารระดับกลางในอนาคตจะเปรียบเหมือนตำรวจจราจรที่ควบคุมจราจร ณ สี่แยกขนาดใหญ่มีอำนาจในการสั่งให้รถหยุดหรือไป ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจของตำรวจจราจรที่คุมสี่แยกนี้ จะมีผลกระทบต่อจราจรทั้งระบบ

คำถามที่ 4 (เสริม): คุณลิซ่าได้พูดถึง การเสริมสร้างประสิทธิภาพของการบริหารระดับกลางในเรื่องการมีทักษะ มีความมั่นคง มีความเชื่อมั่น และมีประสิทธิภาพและผลงานสูง ในขณะที่เดียวกันคุณพูดถึงการปรับลดองค์กรขนาดการลดองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นการลดขนาดของผู้บริหารระดับกลางและให้ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีการทำงานและประสานงานโดยตรงคุณลิซ่าคิดว่าทั้งสองแนวทางนี้ขัดแย้งกันหรือไม่

คำตอบคำถามที่ 4 (เสริม): สองแนวทางนี้ไม่ขัดแย้งกัน แนวทางทั้งสองนั้นจะเกิดขึ้นไปพร้อมๆกัน ในขณะที่องค์กรเรียนรู้และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งทำให้จำนวนของผู้บริหารระดับกลางมีมากเกินไปจนความจำเป็น ซึ่งปรากฏการณ์นี้ในโลกธุรกิจถือเป็นเรื่องปกติเพราะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่ช่วยลดงานขั้นพื้นฐานต่างๆลงทำให้ความต้องการผู้บริหารระดับกลางในองค์กรลดลง ในความคิดของดิฉันการลดจำนวนของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรเป็นเรื่องธรรมชาติของการพัฒนาองค์กรและหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตามถ้าเราจะมองถึงผู้บริหารระดับกลางที่เหลืออยู่จะพบว่าความรับผิดชอบต่างๆจะมากขึ้น ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางต่อองค์กรก็จะเพิ่มขึ้นและโอกาสในการก้าวหน้าก็มีมากขึ้นเช่นกัน ในความคิดของดิฉันงานของผู้บริหารระดับกลางจะทำหายและน่าทำกว่าเดิม

คำถามที่ 5 : คุณคิดว่ามีประเทศไหนที่น่าจะเป็นต้นแบบ (Role model) ให้กับประเทศไทยในการบริหารจัดการผู้บริหารระดับกลางที่ดี





คำตอบคำถามที่ 5: สำหรับดิฉัน 'ไม่เคยได้มีโอกาส'ได้ร่วมงานกับรัฐบาลประเทศใดๆเลย อย่างไรก็ตามดิฉันคิดว่า มีบริษัทเอกชนที่มีการบริหารจัดการผู้บริหารระดับกลางที่ดีและสามารถนำมาเป็นตัวอย่างได้ หนึ่งในนั้นก็คือ บริษัท Intel ซึ่งมีมุมมองในการบริการจัดการผู้บริหารระดับกลางที่แตกต่างกันออกไป บริษัทเอกชนอีกแห่งคือ Microsoft ซึ่งมีแนวทางในการบริหารจัดการผู้บริหารระดับกลางที่มีความคล้ายคลึงกับ H.I.M.M และมีหลายสิ่งที่ Microsoft ได้ดำเนินการถูกต้องตามแนวทาง H.I.M.M นอกจากนี้ยังมีดิฉันยังเคยมีโอกาสได้ทำงานกับองค์กรขนาดกลางแห่งหนึ่งซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐนิวเม็กซิโกที่มีหน้าที่ช่วยเหลือผู้หญิงที่ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลกลางให้สามารถเลี้ยงชีพของตนเองและครอบครัวได้ ซึ่งหน่วยงานนี้ได้ใช้แนวทาง H.I.M.M ในการจัดปัญหาอุปสรรคได้แก่ขั้นตอนการทำงานของระบบราชการที่ซับซ้อนทำให้การดำเนินงานล่าช้า

คำถามที่ 6: ปัญหาแบบ **Mucky Muck** ในองค์กรของผมคือในบางครั้งคนในองค์กรไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง หรือบางครั้งดันไปสวมบทบาทของคนอื่น คุณlishาช่วยแนะนำวิธีในการแก้ปัญหาได้อย่างไร

คำตอบคำถามที่ 6: ปัญหานี้มักจะพบอยู่บ่อย กล่าวคือเมื่อมีการจัดระเบียบ (Realign) ขององค์กรใหม่ทุกๆคนจะต้องมีความชัดเจนกับบทบาทของตนเอง นอกจากนี้แล้วในบางครั้งจะพบว่าผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนขั้นยังชอบที่จะทำงานเดิมเพราะมีความถนัดทำให้เกิดการขัดแย้งได้ โดยสรุปปัญหาที่กล่าวมานี้จะพบอยู่ทั่วไป แต่จำเป็นที่จะต้องรีบแก้ไขโดยเร่งด่วน

คำถามที่ 6 (เสริม): ผมเคยเป็นผู้บริหารระดับกลางในสวนราชการมาก่อน ผมได้พยายามที่จะนำเสนอโครงการใหม่เป็นจำนวนมาก แต่นายของผมกลับรู้สึกรำคาญผมที่ผมนำเสนอโครงการต่างๆมากเกินไป ผมจึงอยากจะถามคุณlishาว่าผู้บริหารระดับกลางควรจะนำเสนอโครงการใหม่กี่โครงการที่จะไม่ทำให้นายรู้สึกรำคาญ

คำตอบคำถามที่ 6 (เสริม): ปัญหาแบบนี้ดิฉันก็พบบ่อยเหมือนกัน ประเด็นอยู่ที่การสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลาง ถ้าการสื่อสารระหว่างกันมีประสิทธิภาพผู้บริหารทั้งสองระดับก็จะพบว่าความเหมาะสมของแต่ละโครงการต่อองค์กรในขณะนั้น ซึ่งทำให้การจัดลำดับความสำคัญไม่ยากเลย นอกจากนี้แล้วถ้าดิฉันเป็นผู้บริหารระดับสูง ดิฉันคงมีความพึงพอใจในตัวลูกน้อง(ผู้บริหารระดับกลาง)ที่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆอยู่เสมอ





ถึงแม้ว่าความคิดของลูกน้องคนนั้นอาจจะใช้ได้เพียงหนึ่งความคิดจากทั้งหมดสิบความคิดที่เขาเสนอมา อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะดีเพียงความคิดเดียวแต่ถ้ามันถูกนำไปพัฒนาเป็นโครงการก็จะมีประโยชน์ต่อประชาชนไม่มากนักน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับลูกน้องที่คอยแต่จะรับคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว ดิฉันยินดีเสมอที่จะมีลูกน้องแบบประเภทแรก

คำถามที่ 7: เท่าที่สังเกตในวันนี้ผู้เข้าฟังในวันนี้ส่วนมากจะเป็นคนส่วนกลางหรือคนระดับกลางของจังหวัด แต่ขาดผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น อาทิ รองนายก อบ.ต หรือ ปลัดเทศบาล ซึ่งเป็นผู้สร้างผลกระทบ อย่างแท้จริง อยากให้มีการนำเอาแนวทางของ H.I.M.M ไปถ่ายทอดให้กับคนกลุ่มนี้ด้วย

คำตอบคำถามที่ 7: จริงอยู่ที่ผู้บริหารระดับท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติงานและใกล้ชิดกับปัญหา มาก ในองค์กรที่ดีนั้นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงจะเป็นผู้คอยกำหนดบทบาทและควบคุมการทำงานของผู้บริหารระดับท้องถิ่นหรือผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ อย่างที่กล่าวไว้ในข้างต้นว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงจะทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้นโดยอาศัยเทคนิคในการสื่อสารต่างๆ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนและของผู้อื่นซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน ดิฉันอยากจะเสริมตรงนี้คือ ถ้าท่านใดในที่นี่คิดว่าตนเองยังไม่ชัดเจนกับบทบาทของตน จงหาทางที่จะถามนายของท่านด้วยความสุภาพเกี่ยวกับบทบาทของท่าน ในบางครั้งอาจจะไม่ใช้การถามกันตรงๆแต่เป็นการสนทนากันมากกว่า ดังนั้นดิฉันจึงได้เห็นว่าคุณสมบัติอันหนึ่งของผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงคือจะต้องเป็นนักสนทนาที่ดีเลิศ

คำถามที่ 8: มีประเด็นที่ผมถือว่าเป็นจุดอ่อนของสังคมเราก็คือว่า ส่วนใหญ่เวลาที่ทำงานหรือคิดอะไรสักอย่างจะไม่ให้เด็กในกลุ่มที่จะสืบต่อทอดที่เรียกว่าคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีส่วนร่วมไม่เหมือนกับสังคมอื่นที่ผมมีโอกาสได้ไปเห็น ซึ่งยิ่งเวทีอย่างนี้ อย่างน้อยเด็กหรือเยาวชนที่เก่ง ๆ ระดับมหาวิทยาลัย หรือระดับมัธยมน่าจะเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ซึ่งอยากจะฝากตรงนี้ไว้ด้วย ในทุกเวทีเลย อันนี้เป็นจุดอ่อนของเรา ผมอยากจะฝากไว้

คำถามที่ 8 (เสริม): สืบเนื่องจากคำถามของท่านนี้ ในขณะนี้ระบบราชการของเราจะขาดความต่อเนื่องในการทำงานเมื่อมีการเกษียณหรือโยกย้ายเพราะขาดคนรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์และทุกอย่างอย่างมักจะต้องเริ่มต้นใหม่





คำตอบคำถามที่ 8: ดิฉันคิดว่าถ้าเราพยายามที่จะสร้างโอกาสการสื่อสารและสนทนาอยู่เรื่อยๆ เราก็จะสามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้ามา ปัญหานี้ก็ที่สหรัฐอเมริกาที่มี เช่นเดียวกันกับอีกหลายประเทศกล่าวคือในปัจจุบันหลายๆองค์กรกำลังเผชิญปัญหาของการเกษียณของผู้บริหารเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลาง แต่จะพบว่าบทบาทของผู้บริหารระดับกลางไม่น่าสนใจสำหรับคนรุ่นใหม่ ดังนั้นเราต้องกำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับกลางใหม่โดยให้มีคุณค่าและมีความน่าสนใจ ซึ่งรวมทั้งความรับผิดชอบและผลตอบแทน ดิฉันเชื่อว่าถ้าเรามอบความรับผิดชอบมากขึ้นตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางแล้ว คนรุ่นใหม่ๆก็必将มีความสนใจและยินดีที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลางมากขึ้น

คำถามที่ 9: แนวคิดของ H.I.M.M ของคุณลิขิตนั้นจะเน้นในเรื่องการเปลี่ยนวิธีคิดและพฤติกรรม ดังนั้นการอบรมอย่างไรจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและพฤติกรรมได้อย่างแท้จริง เพราะการมาฟังในวันนี้อาจจะยากที่นำเอาไปปฏิบัติให้ได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพและอะไรคือขั้นตอนต่อไปนำการนำแนวคิดของ H.I.M.M ไปใช้จริง

คำตอบคำถามที่ 9: การสัมมนาในวันนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น สำนักงาน ก.พ.ร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องเริ่มดำเนินการผลักดันโครงการผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงในทันทีโดยการเผยแพร่แนวคิดให้กับข้าราชการทุกคนผ่านสื่อต่างๆเพื่อผลักดันให้เกิดการสนทนาของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง สำนักงาน ก.พ.ร ควรจะนำแนวทางนี้ไปทดลองปฏิบัติดูเพื่อให้เกิดความสำเร็จ จากประสบการณ์ของดิฉันพบว่าความสำเร็จสามารถที่จะเปลี่ยนทัศนคติของผู้คนได้ ถ้าผู้บริหารระดับกลางได้ทดลองนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้และประสบความสำเร็จทัศนคติของเขาตลอดจนความเชื่อถือในวิธีการก็จะมีมากขึ้น ดังนั้นสองกิจกรรมที่สำคัญภายหลังจากวันนี้คือ การพยายามสร้างบรรยากาศให้มีการสนทนาระหว่างของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในทุกๆส่วนราชการตามแนวคิดของ H.I.M.M และในขณะเดียวกันเร็วนี้สำนักงาน ก.พ.ร ก็คงจะจัดทำหลักสูตรและแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้กลายเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง อย่างไรก็ตามท่านสามารถเริ่มต้นกระบวนการนี้โดยการขจัด Mucky Muck ในหน่วยงานของท่าน เช่นกระบวนการที่ยุ่งยากและมีได้เพิ่มคุณค่าให้กับเนื้องานแต่อย่างใด ซึ่งถ้าท่านทำสำเร็จทัศนคติของท่านก็จะเริ่มเปลี่ยนไปและท่านก็จะเริ่มที่จะหาแนวทางในการทำงานใหม่ๆ





คำถามที่ 9 (เสริม): สมมติว่าเจ้านายคือ Mucky Muck

คำตอบคำถามที่ 9 (เสริม): ท่านคงจะไม่สามารถขจัด Mucky Muck อันนี้ได้ (หัวเราะ) แต่ท่านควรจะมองหาวิธีการใหม่ๆมาทำงานร่วมกับเจ้านายของท่าน

คำถามที่ 10: ในระบบราชการของประเทศไทย ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางทั้งสองฝ่ายไม่มีโอกาสในการสร้างทีมงานขึ้นเอง ทั้งสองฝ่ายถูกแต่งตั้งขึ้นมาโดยผู้อื่นแต่ต้องมาทำงานร่วมกัน ทำอย่างไรทั้งสองฝ่ายจึงจะมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีระหว่างกัน

คำตอบคำถามที่ 10: ปัญหาก็คือทั้งสองฝ่ายต่างไม่รู้จักกัน ดังนั้นกุญแจที่สำคัญในการแก้ไขปัญหานี้คือทั้งสองฝ่ายต้องพยายามที่เรียนรู้ที่จะรู้จักกัน องค์กรต่างๆทั่วโลก โดยเฉพาะองค์กรของรัฐผู้บริหารระดับกลางเมื่อเริ่มทำงานก็จะถูกกำหนดให้กับทีมงานที่มีมาก่อนแล้ว ดิฉันมักจะได้รับคำบ่นอยู่เสมอจากผู้บริหารระดับกลางว่าไม่ได้มีโอกาสในการเลือกทีมเองแต่ผู้อื่นเป็นผู้กำหนดให้หรือทีมงานมีมาก่อนที่ผู้บริหารระดับการจะเข้ามาทำงาน ดิฉันก็จะแนะนำว่านี่แหละคือหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องบริหารจัดการให้ได้ คุณรับเกียรติอย่างยิ่งในความรับผิดชอบนี้ กุญแจที่สำคัญดังที่กล่าวมาก็คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยเริ่มจากการสนทนาสื่อสารระหว่างกัน มีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของทุกๆฝ่าย ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นที่จะต้องสนิทชิดเชื้อ เช่นการไปเล่นกอล์ฟด้วยกัน ขอเพียงแต่ทุกคนในทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีในเรื่องงานเป็นใช้ได้และเข้าใจถึงเป้าหมายในการดำเนินงานต่างๆก็พอ โดยส่วนตัวดิฉันคิดว่าเป็นการดีที่โดยส่วนมากที่ผู้บริหารระดับกลางมักจะไม่ได้เป็นผู้เลือกทีมเอง นับที่จะได้เพิ่มพูนทักษะในการบริหารจัดการกับผู้ร่วมงานที่มีลักษณะนิสัยและพื้นฐานที่แตกต่างกัน

คำถามที่ 10 (เสริม): ในปัจจุบันการ พณฯนายกรัฐมนตรีนั้นมาจากภาคเอกชนซึ่งมีความแนวความคิดและปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลงานและความสำเร็จเป็นหลัก หากกฎเกณฑ์ต่างๆเป็นอุปสรรคก็ให้เปลี่ยนกฎเกณฑ์นั้นเสีย ในขณะที่ข้าราชการจะคิดในทางตรงกันข้ามกล่าวคือจะมีแนวความคิดและปฏิบัติที่ยึดกฎเกณฑ์เป็นหลักและเปลี่ยนแปลงไม่ได้ คุณมีคำแนะนำอะไรไหมที่จะให้การทำงานระหว่างพณฯนายกรัฐมนตรีกับเหล่าข้าราชการเป็นไปด้วยความราบรื่น (ก่อนที่ นายกรัฐมนตรีจะเข้าสู่โลกธุรกิจท่านเคยเป็นผู้บริหารระดับกลางในกรมตำรวจมาก่อน)





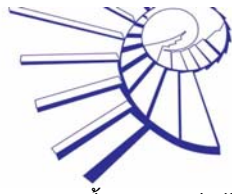
คำตอบคำถามที่ 10 (เสริม): โดยปกติแล้วผู้นาองค์กรมักจะมีรูปแบบและวิธีการในการทำงานที่ถนัดในลักษณะหนึ่ง แต่คนในองค์กรนั้นอาจจะมีรูปแบบและวิธีการในการทำงานที่แตกต่างไปจากผู้นา จากประสบการณ์ของดิฉันพบว่าถ้าเป็นผู้นาองค์กรธุรกิจก็มักจะเป็นรูปแบบและวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก นอกจากนี้แล้วดิฉันพบว่าผู้นาเหล่านี้มักจะมี การสนทนาที่เปิดกว้างกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ดังนั้นดิฉันจึงอยากจะแนะนำ ให้ผู้นาองค์กรทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อค้นหาวิธีการที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุดในประเด็นอื่นๆที่เป็นปัญหาหรือมีความคิดที่แตกต่างไปจากผู้นาองค์กร ถ้าคุณสามารถมีแผนงานที่ท้านายกหรือผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบแต่ผู้คนในองค์กรยังไม่แน่ใจหรือมั่นใจในแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย การที่มีการสนทนาที่เปิดกว้างกับผู้ร่วมงานก็จะการตอบสนองที่ดีจากผู้ร่วมงานที่เข้าไปสู่แนวทางการทำงานที่เป็นที่ยอมรับของทุกคน อย่าลืมว่าถ้าเรามุ่งเน้นที่ผลงาน และยินดีที่จะเจรจาโน้มน้าวในประเด็นรองอื่นๆ แต่ถ้ามาัวแต่ถกเถียงมุ่งเน้นในประเด็นรองต่างๆ ผลสำเร็จก็จะเกิดขึ้นได้ยาก

คำตอบคำถามที่ 10 (เสริม) โดยคุณจักรภพ: คำตอบของคุณลิขาน่าสนใจมาก เพราะในขณะนี้รัฐบาลกำลังดำเนินการในลักษณะเดียวกับที่คุณลิขิตพูดมา กล่าวคือในปัญหาความไม่สงบของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งตลอดเวลาที่ผ่านมาท้านายกรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ผมจึงได้จัดเวทีให้ท้านายกฯได้พบปะกับผู้บริหารระดับกลางของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อรับฟังความคิดเห็นโดยตรงของพวกเขา ซึ่งปกติถึงแม้ว่าท้านายกฯอาจจะมีโอกาสพบปะกับผู้บริหารระดับกลางอยู่บ้างพร้อมๆกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งผู้บริหารระดับกลางมักจะไม่ชอบที่จะออกความเห็นใดๆกับท้านายกฯต่อหน้านายของตน

คำถามที่ 11: คุณลิขิตมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการหมุนเวียนผู้บริหารไปยังหน่วยงานต่างๆทั้งนอกและในกระทรวงเพื่อให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย ความเป็นไปได้ที่จะนำแนวคิดนี้มาใช้ในระบบราชการไทย

คำตอบคำถามที่ 11: ในสหรัฐอเมริกาการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูงไปยังหน่วยงานต่างๆก็เพื่อพัฒนาทักษะและความเข้าใจในการทำงานในหลายๆหน่วยงานเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดต่อไป อย่างไรก็ตามก็ตั้งงานที่ต้องการความสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มนั้นจะต้องอาศัยใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะทางและประสบการณ์อย่างมากในการดำเนินการ ดังนั้นการที่มีการหมุนเวียนผู้บริหารอาจจะทำให้ความรู้ความ

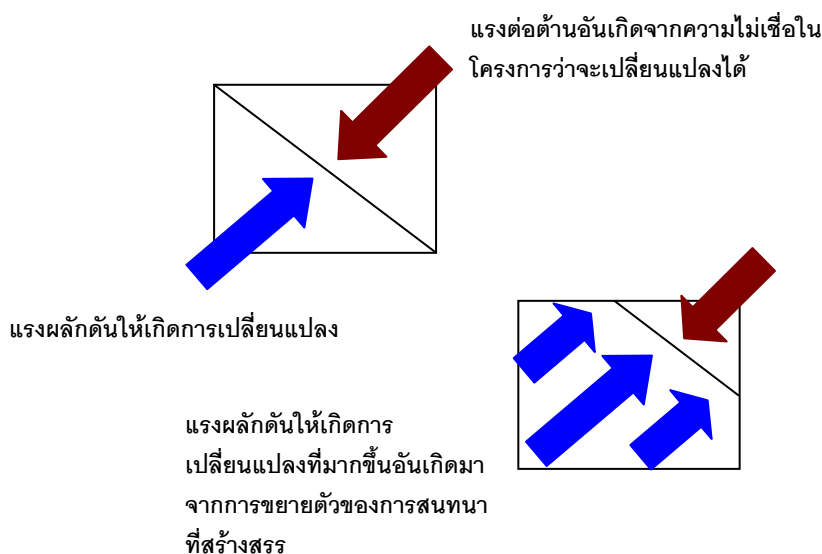




ขานาญเฉพาะทางเหล่านี้จะสูญเสียชีวิต ตัวอย่างเช่นกรณีของหน่วยงาน FEMA ของรัฐบาลกลางสหรัฐที่ทำหน้าที่บริหารจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งเมื่อเร็วๆ นี้ที่เกิดพายุเฮอริเคนขึ้นฝั่งทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกาและมีการบริหารจัดการที่ผิดพลาดทำให้การดำเนินการช่วยเหลือผู้ประสบภัยล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพส่วนหนึ่งก็มาจากผู้อำนวยการ FEMA ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากประธานาธิบดีไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ในการบริหารจัดการสถานะการฉุกเฉินมาก่อน ดังนั้นดิฉันคิดว่าองค์กรต่างๆ ควรประยุกต์ใช้แนวทางทั้งสองได้แก่ การหมุนเวียนผู้บริหารเพื่อให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย และการบ่มเพาะความขานาญเฉพาะทางให้กับผู้บริหาร ในอีกด้านหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับตัวท่านเองว่ามีความพึงพอใจในงานแบบใดซึ่งท่านจะต้องวาดเส้นทางความก้าวหน้าของท่านตามนั้น ในสหรัฐอเมริกา การหมุนเวียนผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์เป็นเรื่องปกติเพียงแต่ต้องดูว่าการหมุนเวียนผู้บริหารต้องดูว่าไม่ได้ทำให้ความขานาญเฉพาะทางและประสบการณ์สูญเสียชีวิต

คำถามที่ 12: ถ้าทุกอย่างพร้อมหมายถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและทรัพยากรต่างๆ ก็พร้อมรวมทั้งความยินยอมพร้อมใจจากทุกคนในองค์กร การนำเอาแนวทาง H.I.M.M มาประยุกต์ใช้ จะใช้เวลานานเท่าใดสำหรับองค์กรขนาด 5 – 7 พันคนและมีระดับการบริหาร 8-10 ชั้นในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารงานระดับกลางให้เป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง

คำตอบคำถามที่ 12: จริงๆ แล้วระยะเวลาในการนำเอาแนวทาง H.I.M.M มาประยุกต์ใช้น่าจะขึ้นกับแต่ละองค์กรมากกว่า ให้นึกถึงรูปสี่เหลี่ยมที่มีเส้นทแยงมุม





การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ในองค์กร ต้องมีการสนทนาที่สร้างสรรค์และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้และต้องมีจำนวนมากว่าการสนทนาในเชิงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงคงจะไม่เกิดจริงเป็นต้น ดังนั้นระยะเวลาของการประยุกต์ใช้ H.I.M.M ก็ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ในการปรับแต่งการสนทนาและจำนวนการสนทนายาระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ของดิฉันถ้าคนส่วนมากในองค์กรให้ความร่วมมือและมีความเชื่อและให้โอกาสกับวิธี H.I.M.M การเปลี่ยนแปลงเป็น H.I.M.M ก็น่าจะเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 1 ปี คุณจะเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงแต่อย่าลืมว่า H.I.M.M เป็นศิลปการบริหารงานเป็นสิ่งที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝน ภายในระยะเวลา 2 ปีคุณก็จะเห็นการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การทำงานก็จะไม่ยุ่งยากมีปัญหามากเหมือนแต่ก่อน คุณจะมีทัศนคติชัดเจนในบทบาทของคุณ โครงการต่างๆก็จะเสร็จตามกำหนด ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรก็จะดีขึ้น ภายในระยะเวลา 2-3 ปี อยากรู้ก็ติดการหากไม่มีการปรับบทสนทนาให้สอดคล้องกับองค์กร และมีแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงมาก การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับกลางให้กลายเป็น H.I.M.M อาจจะต้องใช้เวลานานหรืออาจจะไม่เกิดขึ้นเลยก็ได้

ดังนั้นดิฉันจึงคิดว่าระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงให้เป็น H.I.M.M ย่อมขึ้นอยู่กับตัวองค์กรเองถ้าทุกคนในองค์กรมีความเชื่อและความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงมีการสนทนาที่ดีระหว่างกันการกลายเป็น H.I.M.M ก็อาจจะเป็นไปได้ด้วยความรวดเร็ว

คำถามที่ 13: โดยทั่วไปเรามักจะพบว่าผู้บริหารระดับกลางมักจะมีช่วงอายุประมาณ 40 – 50 ปีแต่ ถ้าบางคนมาเป็นผู้บริหารระดับกลางแต่เหลืออายุราชการอีกเพียง 2-3 ปี เราควรคาดหวังให้เขาเป็น H.I.M.M หรือไม่

คำตอบคำถามที่ 13: ดิฉันคิดว่าความคาดหวังในตัวของผู้บริหารระดับกลางทุกคนควรเหมือนกันเพราะผู้บริหารระดับกลางทุกคนล้วนแล้วแต่จะต้องมีความรับผิดชอบที่มีผลกระทบต่อองค์กร และดิฉันคิดว่าผู้บริหารระดับกลางที่เหลืออายุราชการอีกเพียง 2-3 ปี อยากรู้ชีวิตการทำงานของพวกเขาด้วยความสำเร็จนอกจากนี้คุณก็จะพบว่าพวกเขาเหล่านี้มีความพึงพอใจในความรับผิดชอบที่พวกเขาเหล่านี้ได้รับมอบหมาย

คำตอบคำถามที่ 13 (เสริม) โดย คุณจักรภพ: ผมเห็นด้วยกับคุณลิซ่า เพราะหลายๆกรณีมีข้าราชการหลายท่านที่ประสบความสำเร็จในการทำงานภายหลังจากเกษียณอายุราชการ





คำตอบคำถามที่ 13 (เสริม): ในกรณีนี้จะหมายความว่าองค์กรมิได้พยายามดึงพวกเขาเหล่านั้นมาทำงานที่มีความหมายหรือมอบหมายความรับผิดชอบให้กับพวกเขา

คำถามที่ 14: นี่เป็นคำถามสำหรับสำนักงาน ก.พ.ร อะไรเป็นสามสิ่งที่สำคัญในการประยุกต์และเชื่อมโยงวิธีใช้ระบบ H.I.M.M. กับการบริหารจัดการองค์กรในมุมมองของสำนักงาน ก.พ.ร

คำตอบคำถามที่ 14: กุญแจที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) พยายามสร้างบทสนทนาที่สร้างสรรระหว่างผู้บริหารในองค์กรยิ่งมากยิ่งดี เพื่อสร้างความเชื่อความมั่นใจต่อแนวทางในการประยุกต์ใช้ H.I.M.M 2) สำนักงาน ก.พ.รต้องตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการประยุกต์ใช้ H.I.M.M ให้กับหน่วยงานอื่นใช้เป็นแนวทาง 3) เริ่มจากพยายามดึงกลุ่มคนที่สนใจในแนวทางนี้ตลอดจนเปิดรับฟังความคิดเห็นในด้านต่างๆโดยเฉพาะอุปสรรคในการประยุกต์ใช้ H.I.M.M จากกลุ่มคนเหล่านี้

