

ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ

ฯพณฯ รองนายกรัฐมนตรี ดร. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์

จุดมุ่งหมายของวันนี้คือการสรุปสิ่งที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อทุกท่านทุกคน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต ณ วันนี้ประเทศไทยได้ผ่านพ้นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจมาแล้ว อย่างไรก็ตามเราจะต้องไม่ลืมว่า เราได้บทเรียนอะไรบ้างจากวิกฤตการณ์ครั้งนี้ ประสบการณ์ใน 6 ปีที่ผ่านมามีต้นทุนมหาศาล ดังที่ Professor Krungman กล่าวไว้ว่า ความรุนแรงและความเสียหายจากวิกฤตการณ์ปี 2540 มากเกินกว่าที่คนที่มองโลกในแง่ร้ายจะจินตนาการได้ ผมจึงต้องการให้ทุกท่านจำบทเรียนในครั้งนี้ อย่าเป็นคนไทยที่ลืมนง่ายเป็นอันขาด

คำกล่าวที่ว่า ภายใต้วิกฤตย่อมมีโอกาสเสมอ สามารถใช้ได้กับครั้งนี้เช่นกัน เราได้บทเรียนจากวิกฤตการณ์ครั้งนี้หลายประการด้วยกัน

- จุดอ่อนของประเทศอยู่ที่ไหน
- รู้จักความระมัดระวังมากขึ้น เพราะความประมาทสร้างผลเสียหาย
- ใครคือมิตรแท้และมิตรเทียมของเรา
- ให้โอกาสในการปฏิรูปประเทศครั้งใหญ่

ผู้ว่าแบบบูรณาการเองก็คงไม่สามารถเกิดขึ้นเช่นกันหากไม่มีวิกฤตการณ์ครั้งนี้ วิกฤตการณ์ครั้งนี้จึงเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเข้มแข็ง การปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่จึงเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการปฏิรูปการบริหารงานราชการเพียงประการเดียวยังไม่เพียงพอ โลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากเราปรับตัวไม่ทันจะไม่สามารถพัฒนาประเทศไปได้ และผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการนี่เองที่จะเป็นหัวหอกสำคัญ ท่านต้องก้าวทันโลก เข้าใจในสิ่งที่รัฐบาลทำ และท่านต้องเป็นผู้ช่วยท่านนายกฯ เพื่อให้เราบรรลุเป้าหมายตามวาระแห่งชาติร่วมกัน กระผม กพ. และ กพร. จึงมีหน้าที่ที่จะเตรียมความพร้อมให้แก่ทุกท่าน เพื่อเผชิญต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในฐานะที่ผมเคยเป็นอาจารย์มาก่อน ผมเชื่อว่าการพัฒนาคนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก วิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ผมเคยสอน เป็นวิชาที่มีเนื้อหาที่สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารประเทศได้ เพื่อวิเคราะห์ว่าอะไรคือยุทธศาสตร์ของประเทศ

เปรียบประเทศเสมือนรถ เรามีเครื่องยนต์อยู่ทั้งหมด 76 เครื่องยนต์ หากเครื่องยนต์ทั้งหมดสามารถเดินเครื่องเต็มกำลังได้ ประเทศไทยจะสามารถพัฒนาอย่างก้าวกระโดดได้อย่างแน่นอน ในวันนี้ผมจึงมุ่งที่จะปรับ (Tune) ให้ทุกท่านเข้าใจถึงนโยบาย และทิศทางที่เราจะก้าวไป หากย้อนกลับไปในปี 2520 ไทยคือเศรษฐกิจการเกษตรอย่างแท้จริง คนส่วนใหญ่คือเกษตรกร รัฐบาลขณะนั้นมุ่งส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า (Inward-Oriented Strategy) ช่วยเหลือผู้ผลิตภายในประเทศ แต่ปัญหาก็คือเงินเริ่มไม่เพียงพอ ปี 2524 เราจำเป็นต้องลดค่าเงินบาทเป็นครั้งแรก และต้องลดอีกเป็นครั้งที่สองในปี 2527 ซึ่งเป็นปีที่เราเผชิญปัญหาการขาดดุลสามประการ คือ ขาดดุลการค้า ขาดดุล

การค้า และขาดดุลการชำระเงิน เราจึงต้องร้องขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เราจึงปรับกลยุทธ์มุ่งส่งเสริมการส่งออก (Export-led growth strategy) โดยการระดมทุนจากต่างประเทศ ส่งเสริมการส่งออกและการท่องเที่ยว

ในปี 2532 เป็นปีรุ่งเรืองของไทย ญี่ปุ่นย้ายฐานการผลิตอันเนื่องมาจากการสูญเสียความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ญี่ปุ่นจึงย้ายโรงงานมาเพื่อใช้แรงงานไทยราคาถูกในการผลิต การท่องเที่ยวก็เติบโตอย่างมากควบคู่ไปกับการส่งออกและการลงทุนจากต่างประเทศที่เติบโตอย่างมากเช่นเดียวกัน จนมีหลายท่านที่บอกว่าเราเข้าสู่ยุคทอง อย่างไรก็ตามการเติบโตที่เกิดขึ้นเป็นไปแบบกระจุกตัว มีคนเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่ได้รับอานิสงส์นี้ ในขณะที่ภาคการเกษตรอันเป็นประชากรส่วนใหญ่กลับไม่ได้รับการพัฒนา สังคมไทยจึงแบ่งแยกเป็นสองชั้น เกษตรที่ยากจน กับอุตสาหกรรมที่ร่ำรวย เราฝันจะเป็น NICs ทั้งที่ฐานรากของประเทศยังยากจนอยู่

ปี 2538 หลังจากดำเนินการ BIFB เงินทุนไหลเข้ามหาศาล แต่เรากลับใช้เงินเหล่านี้ลงทุนในภาคเศรษฐกิจที่มีความเสี่ยงสูงและไม่ก่อให้เกิดการผลิตที่แท้จริง ได้แก่ ธุรกิจการเงิน ตลาดหุ้น และอสังหาริมทรัพย์ ฟองสบู่ฟุ้งขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่ฐานรากยังอ่อนแอและความสามารถในการแข่งขันต่ำ ในที่สุดเราขาดดุลการค้าอย่างต่อเนื่อง และในที่สุดเกิดการโจมตีค่าเงินบาท การป้องกันค่าเงินบาทไม่ประสบผลสำเร็จ และสูญเสียเงินสำรองระหว่างประเทศจำนวนมาก เราจึงต้องกู้เงินจาก IMF อีกครั้งและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กองทุนฯวางไว้ ในขณะนั้น ผมได้ถามนักวิชาการ IMF ท่านหนึ่งว่า ท่านให้เราขึ้นดอกเบี้ยสูง ลดการใช้จ่ายภาครัฐ ทั้งที่เศรษฐกิจกำลังหดตัว แล้วจะแก้ปัญหาได้หรือ ในปี 2542-2543 เศรษฐกิจโตที่ประมาณ 4% อีกครั้ง แต่อันนี้เป็นภาพลวงตา เราโตเพราะเราลดค่าเงิน การส่งออกจึงเพิ่มขึ้น เศรษฐกิจโลกยังดีอยู่ และมีเงินสนับสนุนจาก Miyasawa Plan แท้จริงแล้ว ภาคการผลิตที่แท้จริงยังอ่อนแออยู่ ธนาคารไม่ปล่อยกู้ คนไม่ยอมลงทุน ธุรกิจขนาดเล็กไปไม่รอด ทุกคนเฝ้าถามว่าเมื่อไรเศรษฐกิจจะฟื้น แต่ไม่มีใครสงสัยว่า ทำอย่างไรถึงจะฟื้น นักลงทุนต่างชาติบอกว่า ถ้าเราเองยังไม่รู้ทิศทางของประเทศตน เขาจะมั่นใจได้และกล้ามาลงทุนได้อย่างไร ไทยถูกมองว่าเป็นต้นเหตุแห่งวิกฤตการณ์ (Tomyam Prawn Disease) และนี่เองคือที่มาของนโยบายของรัฐบาล Rethinking เพื่อพาประเทศให้หลุดพ้นจากหายนะ

เมื่อรัฐบาลเข้ามาทำงาน เรามีภารกิจหลักสองประการ คือ ต้องหลุดพ้นจากภาวะวิกฤต และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก เราไม่ได้คิดของใหม่เอี่ยม แต่พยายามนำเอาสิ่งดีๆ มาใช้ให้ได้ผลสูงสุด เราจะหวังพึ่งเศรษฐกิจโลกไม่ได้ จึงหันมาเศรษฐกิจท้องถิ่น (Local Economy) ยกระดับสินค้าเกษตร พยายามให้สินค้าเกษตรราคาสูงขึ้น พักหนี้เกษตรกร กองทุนหมู่บ้านส่งเสริมกาพัฒนาระดับรากหญ้า ขณะเดียวกันต้องรักษาระดับการส่งออกให้ได้ ในภาวะที่เศรษฐกิจโลกถดถอย

ตอนนี้ GDP เริ่มเป็นบวกขึ้นเรื่อยๆ เรากำลังพยายามสร้างความยั่งยืนทางการคลังให้เกิดขึ้น เพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นของต่างชาติ เราจะทำให้ทรัพย์สินของรัฐสร้างรายได้ให้ได้ รัฐบาลยังได้ออกพระราชกำหนดอีกสามฉบับ เพื่อแก้ปัญหาระบบสถาบันการเงิน ขณะเดียวกันพยายามสร้างภาวะ Good Governance เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อรัฐบาลให้มากขึ้น

ผลจากมาตรการข้างต้นที่กล่าวมา ทำให้ทั่วโลกเชื่อมั่นไทยมากขึ้น สิ่งที่เราทำต่อมาคือการตลาดให้แก่ประเทศ Road show เพื่อที่จะทำให้ไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เราจะไม่ยอมเข้า IMF อีกแล้ว เราจะเติบโตอย่างแข็งแกร่งพร้อมทั้งลดช่องว่างในการกระจายรายได้ที่มีอยู่มากระหว่างเมืองและชนบท ขณะเดียวกันเราต้องยกระดับประเทศเราให้กลายเป็น Knowledge-based economy จากปัจจุบันที่เราอยู่ในเศรษฐกิจกึ่งเกษตรกึ่งอุตสาหกรรม ต่อมาเราต้องยกระดับการศึกษาของประเทศทั้งในเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาศาสตร์ รวมไปถึงการลดช่องว่างในการบริหาร สร้างฐานข้อมูลให้พร้อม สร้างระบบวิเคราะห์ ที่มีประสิทธิภาพ ระบบราชการต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เราแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้มแข็ง ไม่ใช่ต้องการขายชาติ อาจารย์ชัชชนันต์เคยกล่าวไว้ว่า สังคมไทยเป็นสังคมที่ทอนกำลัง ดังนั้นตอนนี้เราต้องรวมกำลังกันแล้ว ช่วงนี้เป็นโอกาสที่ดี เสถียรภาพทางการเมืองสูง ถ้าเรานึกกำลังกันอย่างพร้อมเพรียง เราจะสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างแน่นอน นักลงทุนมองเราอยู่ว่าเมื่อไรเราจะแพ้เงิน เขาก็จะย้ายเงินทุนออกไป ดังนั้นเราจะต้องพัฒนาต่อให้ได้ ให้เป็นเพชรของภูมิภาค

สิ่งที่เราต้องทำต่อไปคือการปฏิรูปที่ต่อเนื่อง โดยผ่านการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ว่าแบบบูรณาการ และผ่านเครื่องมือเหล่านี้

- ความต่อเนื่องของกองทุนหมู่บ้าน
- ปราบปรามยาเสพติด ผู้มีอิทธิพล
- การแปลงสินทรัพย์เป็นทุน
- ทำให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง

ผู้ผลิตภาคเกษตรต้องมองที่อุปสงค์ คือความต้องการของตลาดโลก รวมไปถึงความปลอดภัยและมาตรฐานของอาหาร หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP จะเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติมในชนบท และอาจเป็นพื้นฐานพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม OTOP เองก็จำเป็นต้องมีสินค้าที่ได้มาตรฐานสูงและเหมาะสมกับความต้องการของตลาด เราพยายามยกระดับผลิตภัณฑ์ OTOP ในขณะนี้เพื่อนำเข้าสู่การแข่งขันในตลาดโลกในอีกสามปีข้างหน้า ท่านผู้ว่าฯเองต้องช่วยตรงจุดนี้ ทลายกำแพงระบบราชการ ประสานงานระหว่าง วิสาหกิจชุมชน OTOP กองทุนหมู่บ้าน และธนาคารเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ขณะเดียวกันส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์

อีกประการหนึ่ง เราต้องกำหนดเป้าหมายอุตสาหกรรมแน่ชัด เช่นครัวไทยสู่โลก เพราะจุดแข็งของเราคือ เกษตรและอาหาร เราจะพัฒนาสิ่งที่เราถนัด คือเกษตรแปรรูป ต้องสร้างแบรนด์อาหารไทย

ขึ้นให้ได้ในตลาดโลก เพื่อเป็นตัวสร้างรายได้ให้ภาคการเกษตร โครงการเมืองแพชั่นก็เป็นอีกเป้าหมายที่สำคัญ เราต้องพัฒนาการออกแบบและคุณภาพ เพื่อให้แข่งขันได้ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นจุดแข็งอีกประการหนึ่งของประเทศ แต่ปัญหาคืออำนาจกระจายตามกระทรวง ทำให้ยากต่อการจัดการด้านการท่องเที่ยว ต่อไปในอนาคตผู้ว่าแบบบูรณาการผู้ได้รับอำนาจเต็มจะต้องดูแลเรื่องนี้อย่างครบวงจร

ในด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ สิ่งทอ อัญมณี แม้จะไม่ใช่สิ่งที่เราถนัดที่สุด แต่ก็มีความสำคัญและควรส่งเสริมอย่างยิ่งยวด เพราะเป็นแหล่งเงินทุนและเทคโนโลยี อีกทั้งเป็นภาพลักษณ์ของประเทศที่พัฒนาแล้ว อันจะส่งเสริมความเชื่อมั่นที่มีต่อไทยให้มากขึ้น

คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนต้องเข้ามาดูแลกำหนดทิศทางการลงทุน ภาครัฐเองต้องปฏิรูประบบงบประมาณเช่นกัน งบถูกจัดตามกระทรวงแต่งงานเป็นลักษณะตามวาระ (Agenda) เราต้องปรับงบประมาณให้สอดคล้องกับงาน ในอนาคตงบประมาณจะมีสามแบบ

1. งบกระทรวง
2. งบตาม Agenda คือตามเรื่องงาน
3. งบที่ให้ผู้ว่าฯ เพื่อให้เครื่องยนต์ 76 จังหวัด

บทบาทของท่าน คือต้องประสานทุกหน่วยงานภายในจังหวัด เป็นประธานคณะผู้บริหาร ที่เข้าไปนั่งในหัวใจผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างเสถียรภาพและความมั่งคั่งในการพัฒนา

ทุกท่านต้องมีหน้าที่ที่จะทำให้ระบบ Dual Tracks เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในระดับจังหวัดของท่าน ไม่ใช่ในระดับประเทศ Dual Tracks ในที่นี้คือ ระบบทางด้านจุลภาค เช่น สินค้าเกษตร การใช้แหล่งน้ำหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Productivity) ควบคู่ไปกับระบบทางมหภาค ซึ่งได้แก่ การส่งออก การลงทุน การท่องเที่ยว สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้โดย ท่านคิดอยู่เสมอว่าจะทำอะไรให้ผลิตผลทางการเกษตรในจังหวัดท่านสามารถส่งออกได้ หรือจะมีปัจจัยใดให้นักทุนสนใจเข้ามาลงทุนในโครงการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรในจังหวัดท่าน หรือท่านจะพัฒนา OTOP อย่างไรให้เป็นที่รู้จัก ให้ผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานจนสามารถส่งออกไปขายต่างประเทศได้ ทำอย่างไรชาวต่างชาติถึงจะรู้จัก และอยากที่จะเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดของท่าน เหล่านี้คือตัวอย่างของการพิจารณาเชื่อมโยงระบบ Dual Tracks ในระดับจังหวัดของท่านให้เกิดขึ้นได้

ภูเก็ต เป็นตัวอย่างที่ดี ที่พยายามจะทำให้จังหวัดของตนเป็น “เพชรของทะเลอันดามัน” ผ่านทางโครงการทั้งในระดับมหภาค และจุลภาค หลายๆ แห่งในประเทศก็มีศักยภาพที่จะทำได้ เช่น ถ้าเราพิจารณาทางด้านอ่าวไทย สุราษฎร์ธานี, ชุมพร, นครศรีธรรมราช ทำอย่างไรจนถึงจะรู้จักมากกว่าแค่เกาะสมุย, เกาะพะงันที่สวยงามทำอย่างไรต่างชาติจึงจะรู้จัก อาหารทะเลที่สุราษฎร์ธานีทำอย่างไรจึงจะดึงดูดนักท่องเที่ยวมาสร้างโรงงานแปรรูปอาหาร ผลไม้อำเภอลำพูนที่อร่อยที่สุด ทำอย่างไรจึงจะสามารถส่งออกไปได้ ท่านต้องมีนโยบายเชิงรุก ที่จะทำให้สิ่งที่ท่านมีอยู่แล้วในจังหวัดเป็นที่รู้จัก และสามารถ

พัฒนาได้ เชียงรายต้องเป็นศูนย์กลางการกระจายสินค้า และนักท่องเที่ยวให้กับอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง อันได้แก่ ไทย จีนตอนใต้ พม่า ลาว เวียดนาม และกัมพูชา ถ้าเราพัฒนาฐานการผลิต OTOP ให้ดีที่ เชียงราย พัฒนาการท่องเที่ยวให้ดี สนามบิน การเชื่อมโยงโดยเราเป็นศูนย์กลางก็จะเกิดขึ้นได้

นี่คือทั้งหมดที่เราหวังอยากให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ หรือผู้ว่า CEO ทำ ซึ่งผู้ว่า CEO จะทำทั้งหมดนี้ได้บรรลุเป้าหมาย ส่วนที่สำคัญที่สุดที่ผู้ว่าทุกคนต้องมีนั่นคือ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” และ CEO ต้องคิดอยู่เสมอว่า ทำอย่างไรงานถึงจะเดิน ทำอย่างไรงานจึงจะสำเร็จ

ผมจะวิจารณ์ผู้นำสหรัฐที่สำคัญให้ฟัง เช่น ประธานาธิบดี Johnson สมัยสงครามเวียดนาม Johnson มีความสามารถสูงมากในการเข้ากับบุคคล (Personal) โดยเขาสามารถประสานงานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างบุคคลในกรม. และในสภาได้อย่างดีมาก สามารถประสานประโยชน์ผ่านเครือข่ายบุคคลได้เป็นอย่างดี แต่เขาก็มีจุดอ่อนในด้านการสื่อสารกับสาธารณชน จนทำให้ในที่สุดเขาต้องลงจากตำแหน่งเนื่องจากประชาชนที่ต่อต้านสงครามเวียดนาม

ในขณะที่ประธานาธิบดีที่ต่อจาก Johnson นั่นคือ Kennedy ซึ่งจะตรงข้ามกับ Johnson เลยทีเดียวในแง่การสื่อสารกับประชาชน และแม้ว่า JFK จะอยู่ในตำแหน่งเพียงช่วงสั้นๆ แต่เขาก็สามารถรวมความรู้สึกของคนอเมริกันได้อย่างดี

ก่อนหน้านั้นประธานาธิบดี Roosevelt ในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ท่านสามารถมากให้การทำที่ จะทำให้ประชาชนเชื่อมั่นในการตัดสินใจของรัฐบาลที่จะเข้าร่วมสงครามโลก ทำให้ภาคเอกชนเข้ามา ร่วมมือกับรัฐในการที่จะผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ที่จะใช้ในสงคราม และนำสหรัฐผ่านพ้นสงครามโลกได้ พร้อมกับชัยชนะ

ลองมาดูประธานาธิบดี Gorge W. Bush บ้าง Bush เป็นประธานาธิบดีที่จบ MBA จาก Harvard Business School จุดแข็งของ Bush คือการมีทีมงานที่แข็งแกร่ง ตัว Bush เองอาจไม่ได้เก่งมากนัก แต่ Team ของเขามีความสามารถที่ดี ประกอบกับการบริหารจัดการทีมงานที่ดีของ Bush ความแข็งแกร่งก็ เกิดขึ้นได้ ทีมงานของ Bush จะทำทุกอย่างหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ปัญหา และวางแผนอย่าง รอบคอบเพื่อหาทางเลือกให้ Bush เป็นคนตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใด ดังนั้น Bush จึงมีจุดแข็งด้าน การบริหารเครือข่ายที่ดี และมีภาวะผู้นำที่เด็ดเดี่ยวเข้มแข็ง

ที่เล่ามาทั้งหมดก็เพื่อแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำแบบ CEO มีหลายรูปแบบ หลายวิธีการ คราวนี้ เราลองมาพิจารณาถึงตัวท่านนายกฯทักษิณบ้าง จุดเด่นของท่านนายกฯ ที่ผมพบ คือ

1. ท่านนายกฯ เปรียบเสมือนแก้วน้ำที่ไม่เคยเต็ม ท่านจะรับฟังแนวความคิด แล้วไปแสวงหา ความรู้เพิ่มเติม อ่านหนังสือ ค้นคว้า แล้วจึงนำหลายๆ แนวความคิดมารวมกัน
2. ท่านนายกฯ รู้จักที่จะเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และคลุกคลีใกล้ชิดกับคนที่ปฏิบัติงาน
3. ท่านนายกฯ สื่อสารกับคนได้ดี ท่านจะเปลี่ยนแปลงประเทศได้อย่างไร ถ้าคนในประเทศไม่รับรู้ ว่าเราจะทำอะไร หรือเราจะไปทางไหน

Prof. Parker เป็นนักวิชาการชื่อดังทางด้านบริหารแผนกลยุทธ์ กล่าวถึงสิ่งสำคัญที่สุดของผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำ จะเป็นผู้นำไม่ได้ ถ้าไม่มีผู้ตาม ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องรู้จักว่าผู้ตามคือใคร และคิดอย่างไร
2. ผู้นำที่ดีต้องรู้จักหาคน และสร้างคน และต้องไม่กลัวว่าคนที่ท่านหามาจะเก่งกว่าท่าน ยิ่งมีคนเก่งมาอยู่กับท่าน ท่านก็จะไต่งานมากขึ้น และบารมีของท่านก็จะยิ่งโดดเด่นขึ้นด้วย ท่านจะทำงานได้อย่างไรถ้าคนในทีมงานของท่านไม่เก่ง ดังนั้นสิ่งที่ท่านควรทำอย่างยิ่งคือ หาที่ปรึกษาที่ดี และผูกใจเขาไว้ให้ได้

CEO ที่มีประสิทธิภาพ (Effective) ที่ดีจะไม่ถามว่าทำงานแล้วจะได้ผลตอบแทนอะไร แต่จะถามว่า จะต้องทำงานอย่างไร และพยายามที่จะหาแนวทางการทำงานวิธีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม และต้องคิดว่าควรจะหาคนแบบไหน อย่างไรมาทำงานจึงจะเหมาะสม และได้ผลได้สูงสุด

ถึงจุดนี้ผมจะขอบรรยายว่าหน้าที่ของ CEO ที่ดีต้องทำอะไรบ้าง

1. CEO ที่ดีต้องมีการกำหนดรูปแบบ (Form) ยุทธศาสตร์ หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของงาน หรือทรัพยากรที่ตนมีอยู่ กับนโยบายที่ได้รับมา หรือรู้จักที่จะทำ SWOT Analysis นั้นเอง
2. ต้องพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Develop Strategic Choice) ขึ้นมา โดยต้องพิจารณาดูว่าทางเลือกที่เหมาะสมมีทางเลือกใดบ้าง CEO ต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อได้ทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วจึงจะทราบว่าจะต้องมีโครงการย่อยจำนวนกี่โครงการ ต้องใช้งบประมาณเท่าใด ใช้คนจำนวนเท่าใด แต่ปัจจุบันงบประมาณกลับมาก่อน แล้วจึงกำหนดโครงการและทางเลือก ซึ่งต่อไปต้องมีการปรับปรุง

ทิศทาง → นโยบาย → วิสัยทัศน์ → ภารกิจ → เป้าหมาย → โครงการ → งบประมาณ

3. Implementation หรือการนำแผนงานมาทำให้เกิดเป็นรูปธรรม

ส่วนต่อไปจะเป็นบทบาทหลัก (Key Role) ของ CEO

1. Path Finder หรือการหาเส้นทาง หรือหาทางเลือกที่ดีที่สุดให้เจอ
2. Aligning คือการเตรียมคน เตรียมระบบ การสื่อสารกับคน การรวมพลัง (Empowering) ของคนที่เข้ามาทำงานผ่านการให้กำลังใจ และการกระตุ้น (Inspiration) ไปสู่จุดหมายปลายทาง และ
3. ท่านต้องเป็นตัวอย่าง เป็นผู้ปฏิบัติให้ลูกน้องเห็น

และทั้ง 3 ข้อนี้คือบทบาทหลักของ CEO CEO ไม่ใช่หัวหน้า แต่ต้องเป็นศูนย์กลาง เป็นหัวใจของทีม เป็นผู้ประสาน และบริหารจัดการทีมงาน

คนไทยไม่ใช่คนต่างชาติ ฝรั่งเศสได้ด้วยผลตอบแทน แต่คนไทยเดินได้ด้วยใจ เริ่มต้น ท่านต้องคิดก่อนว่าท่านคือผู้นำ นำใคร คำตอบคือนำพาประชาชนที่คาดหวังในตัวท่าน ท่านต้องกำหนดทิศทาง, ยุทธศาสตร์ ท่านต้องมีทีมงานที่ดี ที่เก่ง และที่คอยช่วยเหลือท่าน ท่านต้องจุดไปในตัวท่าน และในทีมงานของท่าน ท่านต้องมีความรับผิดชอบ นั่นคือต้องรับทั้งผิด และชอบ ไม่ใช่รับชอบอย่างเดียว ท่านต้องทำงานหนัก และ “คุณธรรม” คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ท่านเข้าไปนั่งอยู่ในจิตใจของคน และของทีมงานทุกๆ คนได้ แม้ท่านไม่มีอำนาจ แต่ถ้าท่านมีคุณธรรมแล้ว ทุกคนจะช่วยท่านเอง

ผมขออ้างคำกล่าวของเล่าจื้อ ว่าผู้นำที่แย่ที่สุด คือผู้นำที่คนเกลียด แปรรองลงมาคือ ผู้นำที่คนกลัว ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่คนรัก แต่ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้นำที่ทำให้ทุกคนทำทุกอย่างได้ด้วยตนเอง โดยไม่รู้สึกว่าถูกบอกให้ทำอย่างโน้น ทำอย่างนี้

ขอให้ทุกท่านเอาใจใส่ และถือว่าเป็นโชคดี เป็นเกียรติ ไม่ใช่เป็นภาระ ที่ท่านจะทำให้ประเทศไทยของเราเข้มแข็ง ไม่ตกอยู่ในวังวนของกับดักเช่นที่ผ่านมา