

E-BIC library

พฤศจิกายน 2551

หนังสือ "90 วันอันตรายสำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรภาครัฐ" โดย ปีเตอร์ เอช เดลี และไมเคิล วัตกินส์ เป็นหนังสือที่ได้อธิบายถึงกรอบการทำงานและแนวทางที่จะช่วยให้ผู้นำทุกระดับสามารถปรับตัวเข้ากับหน้าที่ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว จึงเหมาะที่จะเป็นคู่มือที่จำเป็นสำหรับผู้ที่มุ่งหวังจะดำรงตำแหน่งผู้นำและประสบความสำเร็จในการบริหารงานภาครัฐทุกด้าน



ผู้เขียนกล่าวถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการปรับตัวในองค์กรภาคเอกชนพบว่า โดยเฉลี่ยผู้บริหารระดับกลางถึงสูงจะต้องใช้เวลาประมาณ 6 เดือน เพื่อเข้าสู่สภาวะที่ผู้บริหารใหม่สามารถก่อประโยชน์ให้กับองค์กรได้เท่ากับประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากองค์กรนั้น หรือ “จุดเสมอตัว” แต่ผลการวิจัยในกรณีขององค์กรภาครัฐแสดงให้เห็นว่าระยะเวลาดังกล่าวมีความแตกต่างกัน ในบางกรณีผู้บริหารภาครัฐจึงจำเป็นต้องเร่งสร้างผลงานออกมาอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีแรงกดดันจากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ความล้มเหลวของผู้บริหารองค์กรคนก่อน สถานการณ์ทางการเมืองที่มีบีบคั้น ภาวะเกษียณที่มีอยู่ หรือการถูกเพ่งเล็งจากสาธารณชน เป็นต้น

ปีเตอร์ เอช เดลี และไมเคิล วัตกินส์ ได้กล่าวถึงความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องเผชิญ ได้แก่

- ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ และภาระประเมินผลการทำงานของผู้บริหารองค์กรภาครัฐมักถูกกำหนดโดยกฎระเบียบหรือนโยบายที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของพวกเขา
- การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีความโปร่งใสและต้องถูกตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากสาธารณชนซึ่งมักมีความต้องการและทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรภาครัฐมีวงกว้างและหลากหลายกว่าในกรณีขององค์กรภาคเอกชนเป็นอย่างมาก
- ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐมักจะถูกปิดกั้นโดยระบบราชการที่ไม่โปร่งใสและเชื่องช้า

แนวทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารงานรัฐในทุกระดับสามารถปรับตัวเข้ากับหน้าที่ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เน้นหลักสำคัญ 9 ประการ ได้แก่

1. **เข้าใจความคาดหวัง** (clarify expectations) ผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจถึงความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีต่อตน โดยจัดทำตารางแผนอย่างรอบคอบว่าควรมีการสนทนาเรื่องใดกับผู้ใดบ้าง เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ขององค์กร รวมถึงความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องและทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนการเรียนรู้ที่จำเป็น
2. **กำหนดกลยุทธ์** (match strategy to situation) ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์แต่ละสถานการณ์

อย่างถี่ถ้วนเพื่อมองหาความเสี่ยงและโอกาสที่มีอยู่

3. **เร่งระยะเวลาในการเรียนรู้** (accelerate your learning) ผู้บริหารต้องเรียนรู้งานในองค์กรใหม่อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยต้องเข้าใจในเป้าหมาย ระบบ โครงสร้าง เทคโนโลยี บริการ วัฒนธรรม และสถานการณ์ที่องค์กรนั้นมีอยู่
4. **สร้างความสำเร็จขั้นแรก** (secure early win) ผู้บริหารต้องนำความคาดหมายของผู้เกี่ยวข้องและผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ได้กระทำไปก่อนล่วงหน้า มาพิจารณาประกอบเพื่อวางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

พร้อมทั้งมองหาโอกาสในการสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับและเห็น ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อันจะเป็นแรงผลักดันและเป็นพื้นฐานไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

5. **จัดทีมงานให้พร้อมสรรพ** (build the team) การเข้ารับตำแหน่งใหม่ ผู้บริหารต้องประเมินความสามารถของสมาชิกแต่ละคนภายในทีมและอาจจำเป็นต้องต้องทำการประเมินความสามารถของสมาชิกแต่ละคนภายในทีมและอาจจำเป็นต้องทำการปรับโครงสร้างของทีมเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น

ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจของบุคคลรอบข้างโดยเฉพาะผู้ที่มิได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง พันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบรรลุเป้าหมายในองค์กรได้

6. สร้างพันธมิตร (create alliances) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจของบุคคลรอบข้างโดยเฉพาะผู้ที่มิได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง พันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบรรลุเป้าหมายในองค์กรได้

7. สร้างความสอดคล้องให้กับทุกองค์ประกอบ (achieve alignment) ผู้บริหารต้องสามารถมองภาพรวมในองค์กรว่ามีกลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือไม่ และในขณะเดียวกัน ต้องทำการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบ ความรู้ความชำนาญ และวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้

8. หลีกเลี่ยงเรื่องน่าประหลาดใจ (avoid predictable surprises) บ่อยครั้งที่ผู้บริหารใหม่ที่เริ่มปฏิบัติงานได้อย่างดีแต่กลับถูกปัญหาบางอย่างมากระทบทำให้ต้องสูญเสียโอกาสในการประสบความสำเร็จไป ในความเป็นจริง ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจสาเหตุของปัญหาเหล่านี้ เพื่อที่จะสามารถวางแผนการดำเนินงานการป้องกันและแก้ไขได้

9. รักษาสมดุลของตนเอง (manage yourself) ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความพยายามในการปรับตัว และรักษาสมดุลของตนเองไว้เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงที่ผู้บริหารใหม่จะเกิดความสับสน สูญเสียสมาธิ ไม่ได้รับการยอมรับและตัดสินใจผิดพลาดย่อมสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ช่วงเวลาของการปรับตัว ซึ่งการวางแผนให้กระบวนการปรับตัวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจะช่วยลดความเสี่ยงดังกล่าว

การปฏิบัติการตามหลักการทั้ง 9 ข้อ ข้างต้นจะเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับงานใหม่ของผู้บริหาร



ผู้บริหารต้องรายงานปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาให้ได้รับทราบตั้งแต่เริ่มเกิดขึ้น อย่าปล่อยให้ผู้บริหารรับทราบความผิดพลาดจากแหล่งอื่น

สิ่งที่ควรทำและไม่ควรกระทำ

- อย่างกล่าวโทษสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ไม่ควรกล่าวโทษถึงความผิดพลาดที่ผู้อื่นทำไว้ในอดีตก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ผู้บริหารควรทำความเข้าใจกับความผิดพลาด วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ และมองหาทางแก้ไข
- อย่าทำตัวเกินห่าง ผู้บริหารต้องพยายามเปิดใจเข้าหาผู้บังคับบัญชาเพื่อไม่ให้มีช่องว่างทางการสื่อสารเกิดขึ้น
- อย่าสร้างความประหลาดใจให้ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องรายงานปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาให้ได้รับทราบตั้งแต่เริ่มเกิดขึ้น อย่าปล่อยให้ผู้บริหารรับทราบความผิดพลาดจากแหล่งอื่น
- อย่าเข้าหาผู้บังคับบัญชาพร้อมกับปัญหาเพียงอย่างเดียว อย่าให้ผู้บังคับบัญชาของคุณว่าเป็นมนุษย์เจ้าปัญหาซึ่งคอยแต่นำปัญหามาให้แก้ไข ควรเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาลึก 2-3 ประการ ที่พอเป็นไปได้เพื่อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา
- อย่ารายงานพร่ำเพรื่อ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะถือโอกาสในการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อรายงานความสำเร็จในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นที่เห็นว่ามีค่าสำคัญ ผู้บังคับบัญชาอาจคิดว่าคุณสามารถจัดการงานของคุณเองได้ และจะเข้ามาขอคำปรึกษาเฉพาะในเรื่องที่สำคัญเท่านั้น
- อย่าพยายามเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่สามารถเปลี่ยนวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชาได้ จงพยายามเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับเขา
- พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าเป็นความรับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา อย่าคิดว่าผู้บังคับบัญชาของคุณจะพยายามเข้ามาทำความรู้จักและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ
- ทำความเข้าใจต่อความคาดหวังแต่เนิ่น ๆ ควรรับชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนระดับความคาดหวังให้มีความสมเหตุสมผลมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การต่อรองนี้อาจเป็นเรื่องยากในบางกรณีโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นข้าราชการการเมืองซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานสั้น ผู้บังคับบัญชากลุ่มนี้มักไม่ค่อยจะยอมเจรจาต่อรองเพื่อขอยืดกำหนดการทำงานและอาจจะตั้งข้อสงสัยในความสามารถของคุณในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การรายงานปัญหาก็คือสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และหนทางหนึ่งที่อาจจะช่วยบรรเทาความรุนแรงก็คือ การพยายามรายงานปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขเบื้องต้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

อย่ารายงานพร่ำเพรื่อ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะถือโอกาสในการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อรายงานความสำเร็จในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นที่เห็นว่ามีค่าสำคัญ ผู้บังคับบัญชาอาจคิดว่าคุณสามารถจัดการงานของคุณเองได้ และจะเข้ามาขอคำปรึกษาเฉพาะในเรื่องที่สำคัญเท่านั้น

- **ต่อรองระยะเวลาสำหรับการวางแผน** อย่าปล่อยให้ตัวเองต้องถูกกดดันให้รีบตัดสินใจหรือดำเนินการอะไรบางอย่างในขณะที่คุณยังไม่พร้อม จงพยายามต่อรองเวลาเพื่อให้คุณได้มีโอกาสวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มโอกาสสำเร็จของงาน
- **เร่งสร้างผลงานแรกที่มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา** งานบางประเภทที่มีความสำคัญมากสำหรับรัฐบาลชุดหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่มีความหมายสำหรับรัฐบาลอีกชุดหนึ่ง จงพยายามเข้าใจกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาของคุณเห็นว่ามีค่ามากที่สุด และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างทันเวลาที่
- **สร้างความประทับใจต่อกลุ่มบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือ** คำวิจารณ์ที่ดีเกี่ยวกับคุณซึ่งผู้บังคับบัญชาได้รับจากบุคคลที่เขาเชื่อถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างความไว้วางใจในตัวคุณ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ว่ากลุ่มบุคคลใดบ้างที่ผู้บังคับบัญชาของคุณเชื่อถือ และพยายามทำให้พวกเขามีทัศนคติที่ดีต่อคุณ



ควรริบซี้งปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนระดับความคาดหวังให้มีความสมเหตุสมผลมากขึ้น การต่อรองนี้อาจเป็นเรื่องยากในบางกรณีโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นข้าราชการการเมืองซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานสั้น ผู้บังคับบัญชากลุ่มนี้มักไม่ค่อยจะยอมเจรจาต่อรองเพื่อขอยืดกำหนดการทำงาน และอาจจะตั้งข้อสงสัยในความสามารถของคุณในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การรายงานปัญหาก็คือเป็นสิ่งที่ไม่เสี่ยงไม่ได้ และหนทางหนึ่งที่อาจจะช่วยบรรเทาความรุนแรงก็คือ การพยายามรายงานปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขเบื้องต้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ความน่าเชื่อถือของผู้นำ

- มีความจริงใจในสิ่งที่พูด
- เรียกร้องจากลูกน้องในระดับที่เหมาะสม
- เข้าถึงได้แต่ไม่ทำตัวสนิทสนมเกินไป
- ตัดสินใจเด็ดขาดแต่รอบคอบ
- มีจุดมุ่งหมายชัดเจนแต่ก็พร้อมจะยืดหยุ่น
- ตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม
- พร้อมตัดสินใจในเรื่องที่ยาก แต่ต้องมีความเห็นใจผู้อื่นด้วย

การกำหนดวิสัยทัศน์และการสื่อสารออกไป

ความสำเร็จในการสร้างความน่าเชื่อถือจะเป็นพื้นฐานให้กับสิ่งที่จะทำในขั้นต่อไป คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ว่าอยากให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต และสื่อสารออกไปให้คนในองค์กรรับรู้ การจะทำได้เช่นนี้ คุณจะต้องเข้าใจว่าวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นอย่างไร?

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่จะก่อให้เกิดผล

- มีความสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้นำใหม่ให้ความสำคัญ
- มีความเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักขององค์กร ประกอบด้วย ความภักดี ความมุ่งมั่นและการทำเพื่อองค์กร คุณค่าและศักดิ์ศรีของคน ความซื่อตรง การบรรลุความสำเร็จ การติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น และการทำให้เกิดผลสำเร็จ

พัฒนาทักษะของคนในทีม

- ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ซึ่งได้จากการฝึกอบรม การศึกษา และประสบการณ์
- ความรู้ที่เกิดจากการใช้เหตุผล มีความรู้ ความเข้าใจว่าจะทำอะไรเพื่อผสานความรู้ของแต่ละคนเข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่าง
- ความรู้ที่ฝังอยู่ในทีมงาน เป็นเทคโนโลยีหลักที่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน เช่นระบบ IT
- ความรู้จากการแสวงหา การรู้ว่าจะต้องไปหาข้อมูลที่สำคัญจากแหล่งใด เช่น การหาข้อมูลจากหน่วยงานสนับสนุนภายใน หรือแหล่งความรู้ และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจากภายนอกองค์กร

บทบรรณาธิการ

การจัดทำวารสาร “E-BIC Library” ฉบับนี้ เป็นการกิจสำคัญประการหนึ่งที่กลุ่มสารสนเทศต่างประเทศ สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เป็นประโยชน์และทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต่อผู้บริหารงานภาครัฐทุกระดับในองค์กร โดยวารสารฉบับนี้ได้สรุปสาระสำคัญจาก หนังสือเรื่อง “The First 90 days : In Government” ซึ่งจัดบริการไว้ที่ห้องสมุดและศูนย์เอกสารนานาชาติ อาคาร รัชมิ่งดลภาภิเชก ชั้น 3 เพื่อนำบทสรุปและสาระสำคัญจากหนังสือข้างต้นนำเสนอแก่ท่านผู้บริหาร และข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการในรูปแบบ วารสาร on-line

ท่านจะได้พบกับสาระและข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ได้เป็นประจำจากวารสาร on-line ฉบับนี้ และพบกันใหม่ฉบับหน้าค่ะ

กลุ่มสารสนเทศต่างประเทศ
สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ



ห้องสมุดและศูนย์เอกสารนานาชาติ ตั้งอยู่ที่ชั้น 3 อาคาร รัชมิ่งดลภาภิเชก บริการหนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ทั้งไทยและต่างประเทศ โดยเฉพาะหนังสือและวารสารเกี่ยวกับองค์การยูเนสโกและซีบีโอ องค์การสหประชาชาติและหน่วยงานภายใต้องค์การสหประชาชาติ เป็นต้น ปัจจุบัน ห้องสมุดฯ ได้ให้บริการหนังสือที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งหนังสือวิชาการ และหนังสือประเภทอ่านเพื่อความบันเทิง สนใจขอเชิญใช้บริการอ่าน หรือ ยืมหนังสือได้ที่ห้องสมุดฯ

จัดทำโดย กลุ่มสารสนเทศต่างประเทศ สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ชั้น 3 อาคารรัชมิ่งดลภาภิเชก โทร 02 6285649 หรือ 02 628-5646-8 ต่อ 121-124
www.bic.moe.go.th ผู้สนใจสมัครรับวารสารฯ ได้ที่ bic.book@yahoo.com