



**IN GOVERNMENT**

**90 วัน  
อันตราย**

**สำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรภาครัฐ**

**กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ  
สำหรับนักบริหารงานภาครัฐทุกระดับ**

ผู้เขียน : Peter H. Daly, Michael Watkins and Cate Reavis



**IN GOVERNMENT**

**90 วัน  
อันตราย**

**สำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรภาครัฐ**

**กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ**

**สำหรับนักบริหารงานภาครัฐทุกระดับ**

**ผู้เขียน : Peter H. Daly, Michael Watkins และ Cate Reavis**



## 90 วันอันตรายสำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรภาครัฐ

แปลและเรียบเรียงจาก *The First 90 Days in Government*

โดย : Peter H. Daly, Michael Watkins และ Cate Reavis

ผู้แปล : ณัฐยา สินตระการผล

Original work Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Published  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright  
infringement.

Thai translation rights © 2020 Expernet Co., Ltd.  
All rights reserved.

จำนวน 372 หน้า

ราคา 340 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-552-9

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

<http://www.expernetbooks.com>

# คำนำ

งานที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้เริ่มขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นยุคทศวรรษที่ 90 ซึ่งในขณะนั้นปีเตอร์ เอช. เดลี (Peter H. Daly) ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และไมเคิล วัตกินส์ (Michael Watkins) เพิ่งจะได้รับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่ Harvard's Kennedy School of Government และทำการศึกษาวิจัยถึงความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนหลายแห่งซึ่งหนึ่งในนั้นก็รวมถึงองค์กรของปีเตอร์เองด้วย หลังจากที่การศึกษาดังกล่าวเสร็จสิ้นลง เราทั้งคู่ก็ยังคงพบปะสังสรรค์ และมีโอกาสได้พูดคุยถึงปัญหาและความท้าทายที่ผู้นำองค์กรภาครัฐต้องประสบ หนังสือเล่มนี้เป็นผลงานจากการปรึกษาหารือและการทำงานร่วมกันของเรานั่นเอง

ในช่วงเวลาตลอด 33 ปีที่ทำงานให้กับรัฐบาล ซึ่งมากกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาเหล่านั้นเขาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ปีเตอร์ได้สัมภาษณ์ผู้สมัครในตำแหน่งหัวหน้า และผู้บริหารงานในองค์กรของเขาเป็นจำนวนมาก ในการสัมภาษณ์เหล่านั้นเขาได้ถามผู้สมัครว่า “คุณจะทำอะไรต่อไปหลังจากได้รับตำแหน่งใหม่แล้ว” ไม่เป็นที่น่าแปลกใจว่าคำตอบที่เขาได้รับนั้นมีหลากหลายรูปแบบนับตั้งแต่คำตอบที่ฉลาดหลักแหลมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ความเข้าใจในตัวเองเป็นอย่างดี จนถึงคำตอบที่ไม่มีสาระที่มักเป็นการตอบแบบติดตลก อย่างเช่น “ผมจะไม่ทำอะไรเลยตลอดสองเดือนแรก” นอกจากนี้ยังมีคำตอบที่สับสนอีกเป็นจำนวนมากซึ่งบางครั้งมาจากผู้สมัครที่มีพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี แต่ขาดวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการปรับตัวเข้ากับงานบริหารที่พวกเขาสมัคร คนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เข้ามาสัมผัสกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

ภาครัฐเป็นครั้งแรก โดยแม้พวกเขาอาจเคยมีประสบการณ์ทำงานมาจากภาคธุรกิจเอกชนหรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมาก่อน แต่กลับไม่เคยทราบถึงความแตกต่างที่มีอยู่เป็นอย่างมากระหว่างองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้นเมื่อเราเริ่มต้นสนทนากันถึงความเป็นไปได้ในการเขียนหนังสือเล่มนี้ร่วมกัน ปีเตอร์จึงทราบดีว่าหนังสือเล่มนี้จะมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งในการช่วยนักบริหารองค์กรภาครัฐรุ่นใหม่ในการเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งที่พวกเขาจะได้รับ

วัตถุประสงค์ของหนังสือเล่มนี้ก็คือ การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้อ่านในการทำความเข้าใจและเผชิญหน้ากับความท้าทายที่พวกเขาจะต้องพบในช่วงสามเดือนแรกที่เข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรภาครัฐ อาจมีคำถามว่า “เหตุใดเราถึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเหล่านี้?” คำตอบก็คือเนื่องจากช่วงเวลาของการปรับตัวดังกล่าวเป็นช่วงเวลาที่ละเอียดอ่อนและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้อาจนำมาซึ่งผลกระทบที่รุนแรงต่อความสำเร็จในอนาคต ไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับใด ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐล้วนต้องเผชิญกับความเสี่ยงในช่วงสามเดือนแรกในการทำงานทั้งสิ้นเพราะพวกเขาจะไม่มีโอกาสทราบถึงรายละเอียดของปัญหาที่จะต้องพบและวิธีการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ความล้มเหลวในการจัดการกับความท้าทายในช่วงเวลาแห่งการปรับตัวนี้แทบจะเป็นหลักประกันได้เลยว่าคุณจะต้องพบกับอุปสรรคอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงานในภาครัฐ ในทางตรงข้ามความสำเร็จในการสร้างความน่าเชื่อถือและความสำเร็จเบื้องต้นจะเป็นรากฐานสำคัญต่อผลสำเร็จในระยะยาว

หากคุณเลือกที่จะอ่านหนังสือเล่มนี้ ก็มีความเป็นไปได้สูงที่คุณกำลังอยู่ในช่วงของการปรับตัวเข้ากับการดำรงตำแหน่งบริหารในงานภาครัฐ หรือกำลังจะเริ่มต้นงานใหม่ หรือกำลังวางแผนที่จะ

ประกอบอาชีพในสายนี้ แต่ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเตรียมพร้อมด้วยกลยุทธ์และเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยในการปรับตัวและประสบความสำเร็จในงานของคุณเร็วขึ้น คุณจะได้เรียนรู้ถึงวิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและโอกาส คุณจะได้เรียนรู้ที่จะประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณเพื่อทราบถึงความไม่มั่นคงที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย คุณจะได้เรียนรู้ถึงวิธีการพิจารณาและสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ความรู้ความชำนาญ และวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ของคุณ และที่สำคัญที่สุดคือคุณจะได้รับคำแนะนำที่มีประโยชน์เกี่ยวกับวิธีการจัดการความสัมพันธ์ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการสร้างทีมงาน พันธมิตร และเครือข่ายที่ปรึกษา หากคุณสามารถนำแนวทางจากหนังสือเล่มนี้ไปใช้ในการวางแผนการปรับตัวของคุณหรือแม้กระทั่งในการช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับตัวแล้วละก็ คุณจะพบว่าความพร้อมสำหรับตำแหน่งความรับผิดชอบใหม่นั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้อย่างรวดเร็วกว่าที่คุณเคยคิด

หนังสือเล่มนี้นำข้อมูลการวิจัย และผลสรุปบางส่วนจากหนังสือของไมเคิลเรอิ่ง “*The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*” มาใช้ แต่เนื่องจากข้อแตกต่างระหว่างองค์กรในภาคเอกชนและภาครัฐนั้นมีมากจนกระทั่งไม่สามารถนำเอาแนวความคิดสำหรับภาคเอกชนมาใช้กับภาครัฐได้โดยตรง ดังนั้นหลักฐาน บทวิเคราะห์ และกลยุทธ์ที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้ส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นไปที่ข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่จัดทำขึ้นโดยเคท รีวิส (Cate Reavis) และได้รับการวิเคราะห์ที่ตามมุมมองของปีเตอร์ซึ่งมีประสบการณ์กว่าหว่านอยู่ในวงการบริหารงานระดับสูงของรัฐบาลมาเป็นเวลาหลายสิบปี

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	3
สารบัญ	6
บทนำ : การปรับตนเองอย่างทันต่อวงกต	10
บทที่ 1 เข้าใจความคาดหวัง	33
✦ หลีกเลียงกับระเบิดของความคาดหวัง	36
✦ วิเคราะห์สถานการณ์	38
✦ มองที่ภาพรวมขององค์กร	41
✦ ทำความรู้จักกับผู้บังคับบัญชาใหม่ของคุณ	42
✦ การจัดการกับปัญหาบางประการ	54
✦ จัดทำแผนการปรับตัวในการเข้ารับตำแหน่งใหม่	57
✦ การทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณ	59
✦ สรุปเนื้อหาในบทนี้	60
บทที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์	63
✦ การเผชิญหน้ากับความเสี่ยง ในการวิเคราะห์สถานการณ์	67
✦ วิเคราะห์สถานการณ์ที่คุณเผชิญอยู่	68
✦ ระบุความเสี่ยงและโอกาส	71
✦ ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม	76
✦ บริหารนโยบายการเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนา	83
✦ วิเคราะห์ด้วยตัวแบบ STARS	87
✦ สรุปเนื้อหาในบทนี้	91

	หน้า
<b>บทที่ 3</b> <b>ระยะเวลาในการเรียนรู้งาน</b>	<b>93</b>
✦ การเอาชนะความท้าทายในการเรียนรู้	95
✦ หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในการเรียนรู้	99
✦ วางแผนในการเรียนรู้	101
✦ กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ของคุณ	102
✦ เริ่มต้นดำเนินการ	111
✦ การกำหนดแผนการเรียนรู้	118
✦ การฟังอย่างตั้งใจ	121
✦ นำวิธีการที่เป็นระบบเข้ามาใช้	124
✦ เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของตนเอง	129
✦ สรุปเนื้อหาในบทนี้	132
<b>บทที่ 4</b> <b>สร้างความสำเร็จขั้นแรก</b>	<b>135</b>
✦ การเริ่มต้นอย่างถูกต้อง	138
✦ วางแผนเพื่อความสำเร็จ	141
✦ สื่อสารกับคนในองค์กร	150
✦ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	155
✦ สร้างคลื่นของการเปลี่ยนแปลง	160
✦ สรุปเนื้อหาในบทนี้	162
<b>บทที่ 5</b> <b>จัดทีมงานให้พร้อมสรรพ</b>	<b>165</b>
✦ การซ่อมแซมเครื่องบินระหว่างที่บินอยู่	168
✦ ประเมินทีมงานใหม่ของคุณ	170
✦ ปรับโครงสร้างทีมงานของคุณ	181
✦ กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และสิ่งจูงใจให้สอดคล้องกัน	189



	<b>หน้า</b>
<b>บทที่ 5 จัดทีมงานให้พร้อมassw (ต่อ)</b>	
✦ การกำหนดกระบวนการทำงานให้กับทีมงานใหม่	195
✦ บริหารการตัดสินใจ	198
✦ สรุปเนื้อหาในบทนี้	203
<b>บทที่ 6 สร้างพันธมิตร</b>	<b>205</b>
✦ อธิบายสมบัติบาทผู้นำเผด็จการ	208
✦ การสร้างแผนผังของผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร	210
✦ การสร้างความน่าเชื่อถือ	218
✦ การกำหนดวิสัยทัศน์และสื่อสารออกไป	225
✦ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับพันธมิตร	230
✦ สรุปเนื้อหาในบทนี้	236
<b>บทที่ 7 สร้างความสอดคล้องให้กับทุกองค์ประกอบ</b>	<b>239</b>
✦ ผู้นำในฐานะสถาปนิก	244
✦ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์	262
✦ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อยๆ	275
✦ สรุปเนื้อหาในบทนี้	278
<b>บทที่ 8 หลีกเลี่ยงเรื่องน่าประหลาดใจ</b>	<b>281</b>
✦ ระบุเรื่องน่าประหลาดใจที่คาดหมายได้	284
✦ แหล่งที่มาของความเสี่ยง	285
✦ ความล้มเหลวในการรับรู้และตอบสนอง	288
✦ ความล้มเหลวในการเรียนรู้และเผยแพร่ ความรู้ที่ได้มา	299

<b>บทที่ 8</b>	<b>หลีกเลี่ยงเรื่องน่าประหลาดใจ (ต่อ)</b>	
✦	การหลีกเลี่ยงเรื่องน่าประหลาดใจ เมื่อเข้ามารับตำแหน่งใหม่	304
✦	สรุปเนื้อหาในบทนี้	306
<b>บทที่ 9</b>	<b>รักษามรดกของตนเอง</b>	<b>309</b>
✦	หลีกเลี่ยงการทำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อย	311
✦	วิธีการตอบสนองต่อความเครียดของคุณ	316
✦	หลักพื้นฐาน 4 ประการของการสร้างความเชื่อว่า ตนเองมีความสามารถพอที่จะบรรลุเป้าหมาย	320
✦	สรุปเนื้อหาในบทนี้	343
<b>บทสรุป</b>	<b>ช่วยรับระยะเวลาในการปรับตัวให้กับทุกคน</b>	<b>345</b>
	<b>แหล่งอ้างอิง</b>	<b>359</b>
	<b>เกี่ยวกับผู้เขียน</b>	<b>369</b>

# บทนำ

## การปรับตนเองอย่างทันถ่วงที

**ก**ารไม่ได้รับเลือกเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่คุณมุ่งหวังอาจดูเป็นสิ่งที่น่าเจ็บปวด แต่บางครั้งการได้รับเลือกก็กลับกลายเป็นสิ่งที่น่าสะพรึงกลัวยิ่งกว่า เพราะเหตุใดนะหรือ ? ก็เพราะว่าการเข้ารับตำแหน่งใหม่หมายถึงการละทิ้งสิ่งที่คุณมีความชำนาญและต้องเริ่มต้นกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งการปรับตัวที่ยากลำบากขึ้นอีกครั้ง คุณจะต้องย้ายจากองค์กรเดิมซึ่งคุณมีความเข้าใจในสภาพการเมืองและมีพันธมิตรที่แน่นแฟ้น ไปยังองค์กรใหม่ที่你必须เริ่มสร้างความสัมพันธ์เหล่านั้นขึ้นใหม่ทั้งหมด คุณจะต้องกำหนดบทบาทของคุณและเพื่อนร่วมงานที่มีต่อองค์กรใหม่ ผู้บริหารหลายท่านที่เราได้ทำการสัมภาษณ์กล่าวว่า การได้รับตำแหน่งบริหารเช่นนี้ถือเป็นสิ่งที่น่ายินดีสำหรับพวกเขาแต่ในขณะเดียวกันก็นำมาซึ่งความกังวลเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสามเดือนแรกของการเข้ารับตำแหน่ง

หากคุณกำลังอ่านหนังสือเล่มนี้อยู่ คงมีความเป็นไปได้สูงว่าคุณเพิ่งจะได้รับเลือกเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ หรืออาจจะเป็นข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีมุ่งหวังความก้าวหน้าในงานบริหาร และมองหาสิ่งที่ตนควรปรับปรุงพัฒนา ไม่ว่าจะกรณีใดก็ตามบทบาทใหม่ที่ you ได้รับ มักจะเกิดจากการเลื่อนตำแหน่งซึ่งอาจทำให้คุณกลายเป็นผู้บังคับบัญชาของเพื่อนร่วมงานเดิม หรืออาจจะเป็นการโยกย้ายจากสายงานเฉพาะทางที่คุณมีความชำนาญมาสู่ตำแหน่งผู้บริหารงานทั่วไปซึ่งทำให้คุณต้องกำกับดูแลสายงานต่างๆ จำนวนมากบ่อยครั้งที่การรับตำแหน่งใหม่ทำให้คุณต้องย้ายมาอยู่ในองค์กรใหม่ และจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ เรียนรู้

งานใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ใหม่เพื่อให้งานของคุณดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองโดยมีทันได้ตั้งตัว ส่งผลให้คุณต้องสร้างความสัมพันธ์กับข้าราชการการเมืองที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาใหม่ รวมถึงการตอบรับกับนโยบายใหม่ที่ภาคการเมืองกำหนดขึ้นอีกด้วย ดังนั้นในขณะที่คุณกำลังรู้สึกตื่นเต้นกับตำแหน่งงานใหม่ที่ได้รับ คุณเองก็อาจจะรู้สึกหวั่นใจถึงสิ่งที่กำลังจะต้องเผชิญไปพร้อมๆ กันด้วย

คุณไม่ใช่คนเดียวที่รู้สึกเช่นนี้ เฉพาะแค่ในสหรัฐอเมริกา มีข้าราชการระดับบริหารมากกว่า 250,000 คนที่ต้องเผชิญหน้ากับการปรับตัวเข้ากับตำแหน่งงานในแต่ละปี <sup>1</sup> นอกจากนี้ยังมีคนอื่นเป็นจำนวนมากที่ย้ายเข้ามาทำงานในองค์กรของรัฐหลังจากมีประสบการณ์ยาวนานมาจากองค์กรเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่ทว่าไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตาม ผู้บริหารเหล่านี้ล้วนต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายไม่ว่าจะเป็น การปรับตัวเพื่อเริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่, การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่, การพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของตนและบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

## เผชิญหน้ากับความท้าทายในการปรับตัว

ช่วงเวลาของการปรับตัวนั้นถือเป็นช่วงเวลาแห่งโอกาสและความเสี่ยง มีตัวอย่างที่สำคัญมากมายของผู้นำที่มีความสามารถแต่ปฏิบัติงานผิดพลาดในช่วงเวลาดังกล่าว อันเป็นผลให้เกิดความเสียหายต่ออาชีพและองค์กรที่พวกเขาได้รับมอบหมายให้ดูแล แน่แน่นอนว่าถ้าคุณอ่านหนังสือเล่มนี้แล้วคุณก็จะแตกต่างไปจากผู้คนเหล่านั้น

เหตุใดช่วงเวลาแห่งการปรับตัวนี้จึงมีความสำคัญมาก ? เหตุผลประการหนึ่งก็เนื่องมาจากบุคคลที่เลือกคุณเข้ารับตำแหน่งมีความคาดหวังถึงผลงานชิ้นเอกจากคุณ และยังพวกเขาได้เห็นผลงานของคุณเร็วเท่าไรก็จะยิ่งเป็นผลดีกับตัวคุณและองค์กรของคุณมากเท่านั้น เหตุผลอีกประการหนึ่งก็เนื่องมาจากการที่องค์กรของคุณจะเฝ้ามองและคอยให้คุณเป็นผู้กำหนดจังหวะในการทำงาน อีกทั้งสมาชิกในทีมงานของคุณก็จะรอให้คุณชี้แนะและกำหนดบทบาทของพวกเขาที่จะมีต่อทีมและองค์กร

การเริ่มต้นที่เชื่องช้าไม่เป็นระบบหรือการปฏิบัติงานบริหารที่ผิดพลาดตั้งแต่ช่วงแรกจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในความสำเร็จของคุณ ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้จะทำให้คุณรู้สึกได้ถึงความยากลำบากในการบริหารงานในระยะยาวและอาจก่อให้เกิดความไม่มั่นใจขององค์กรที่มีต่อตัวคุณ

ความล้มเหลวในการบริหารงานนั้นมีผลกระทบทั้งในเรื่องส่วนตัวและสังคม ในบางกรณีผู้บริหารมือใหม่ที่ตกหลุมพรางของการปรับตัวที่ผิดพลาดอาจถึงขั้นต้องถูกปลดออกจากตำแหน่ง บ่อยครั้งที่พวกเขาอาจรู้สึกถึงความล้มเหลวของเขาส่งผลให้เขาไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กรอย่างรุนแรง องค์กรของรัฐมีความแตกต่างจากองค์กรเอกชนตรงที่การดำเนินงานขององค์กรภาครัฐมักจะมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ดังนั้นผลจากความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐจึงไม่เพียงสะท้อนออกมาในแง่ของนั้น แต่ยังอยู่ในรูปของการสูญเสียสถานะทางสังคม ความพ่ายแพ้ทางการเมือง และในบางกรณีอาจมีอันตรายถึงชีวิต !

คุณจะหลีกเลี่ยงหลุมพรางเหล่านี้ได้อย่างไร ? คำตอบก็คือด้วยการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความเสี่ยงที่คุณต้องเผชิญ

อย่างทันทั่วทั้งที่ ลองพิจารณาเรื่องของนักเดินป่าสองคนที่เผชิญหน้ากับเสือตัวหนึ่งขณะสำรวจป่าในเกาะสุมาตรา<sup>3</sup> นักเดินป่าคนหนึ่งหันไปหาเพื่อนของเขาและพูดว่า “เราจะวิ่งหนีเสือไปก็ไม่มีประโยชน์ ยิ่งวิ่งเสือตัวนี้ก็วิ่งเร็วกว่าเราอยู่แล้ว” นักเดินป่าอีกคนหนึ่งจึงตอบว่า “ผมไม่เห็นด้วยหรอก เพราะปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าเสือวิ่งเร็วกว่าเราหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่าผมวิ่งเร็วกว่าคุณหรือเปล่า”

ถึงแม้สถานการณ์ในองค์กรภาครัฐอาจจะไม่ส่อแหลมเหมือนกันกรณีของนักเดินป่าสองคนนี้ แต่เราก็สามารถเรียนรู้บทเรียนที่สำคัญสองบทจากเรื่องดังกล่าว ประการ (แรก) คือ เมื่อคุณพบว่าคุณกำลังตกอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่คุณจะต้องเร่งประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่มีอยู่ และปรับกลยุทธ์ของคุณอย่างเหมาะสม จากการเฝ้าสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหารมือใหม่จำนวนมากพบว่าความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาของการปรับตัวนั้นส่วนใหญ่มิได้เป็นผลมาจากความสามารถส่วนบุคคลเพราะผู้บริหารมือใหม่ส่วนใหญ่ล้วนมีพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์ทำงานมาก่อนอย่างโชกโชน อีกทั้งความล้มเหลวเหล่านี้ก็มิได้มีสาเหตุมาจากการที่พวกเขาถูกมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ไม่มีทางเป็นไปได้แต่อย่างใด แต่ความล้มเหลวส่วนใหญ่กลับเป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่ผิดพลาดและการที่พวกเขาไม่สามารถนำเอาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าวได้

บทเรียน ประการ (ที่สอง) ที่เราเรียนรู้จากเรื่องนี้ก็คือ ความสามารถในการเลือกคำถามที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ช่วยตัดสินใจถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานได้ ในสถานการณ์ที่ผู้บริหารคนใหม่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านทรัพยากร, ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง และสภาพแวดล้อมทางการเมืองที่มีการแข่งขันสูง มีคำถาม

สำคัญหลายคำถามที่คุณต้องถามตัวเอง อาทิ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังอะไรจากเราบ้าง ? มีสิ่งใดที่เราต้องเรียนรู้บ้าง ? เราจะสามารถควบคุมสถานการณ์เสี่ยงนี้อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน้าที่การงานได้อย่างไร ? เราควรวางกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานอย่างไร ? เราจะจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงานใหม่นี้อย่างไร ? ซึ่งหากคุณไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ มันก็ไม่น่าแปลกใจหากในที่สุดแล้วคุณจะประสบกับความล้มเหลวในตำแหน่งงานใหม่นี้

## การปรับตัวในองค์กรภาครัฐ

แม้ว่าจะมีผลการศึกษาวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กรภาครัฐ แต่ก็เป็นที่น่าแปลกใจว่ามีงานเพียงจำนวนไม่มากที่กล่าวถึงปัญหาที่ก่อให้เกิดแรงกดดันต่อผู้บริหารใหม่มากที่สุด อันได้แก่ การเร่งปรับตัวเพื่อให้พร้อมต่องานใหม่ที่ได้รับ งานเขียนส่วนใหญ่ที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องนี้มักเป็นกรณีของการบริหารงานในองค์กรเอกชน ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ที่ถูกกล่าวถึงในบทความเหล่านั้นได้รับการพัฒนาขึ้นจากพื้นฐานความเป็นจริงทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรเอกชนเป็นหลัก

หนังสือเล่มนี้ได้รับการเขียนขึ้นโดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารงานในองค์กรภาครัฐ (แม้ว่าอาจมีหลายส่วนในหนังสือเล่มนี้ที่อาจมีประโยชน์ต่อข้าราชการการเมืองและข้าราชการฝ่ายนิติบัญญัติด้วยเช่นกัน) โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อที่ว่าแม้การบริหารงานในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนอาจมีความคล้ายคลึงกันอยู่ในบางเรื่อง แต่ความแตกต่างที่มีอยู่ระหว่างองค์กรในสองภาคนี้กลับมีสาระสำคัญมากจนถึงขั้นที่อาจเป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวในหน้าที่การงานได้เลยทีเดียว

อะไรที่ทำให้กระบวนการปรับตัวสำหรับผู้บริหารในภาครัฐ มีความแตกต่างจากกรณีของภาคเอกชนมากมายขนาดนั้น ? รอย แอช (Roy Ash) อดีตประธานและ CEO ของบริษัท Litton Industries และอดีตผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงบประมาณสหรัฐอเมริกา ได้ให้ข้อสังเกตว่างานบริหารสำหรับภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐนั้นมีความเหมือนกันอยู่เฉพาะในเรื่องที่ไม่ค่อยสำคัญบางประการ และการที่ผู้บริหารย้ายงานจากภาคเอกชนมายังภาครัฐนั้นก็เปรียบเสมือนกับการที่นักกีฬาอาชีพย้ายจากการเล่นในลีกย่อยระดับท้องถิ่นมาลงแข่งขันในลีกระดับประเทศนั่นเอง<sup>3</sup>

การอุปมาอุปไมยของแอชสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม หากทางการกีฬามีหนังสืออธิบายเกี่ยวกับกฎกติกา และวิธีการเล่น ในทางการบริหารก็มีหนังสืออธิบายทฤษฎีและกรณีศึกษาอยู่มากมายเช่นกัน แต่หนังสือที่อธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานในภาครัฐมักมีความซับซ้อนกว่าและไม่สามารถอธิบายสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องประสบได้อย่างชัดเจนเท่ากับกรณีของภาคเอกชน หากการกีฬามีผู้ชมกีฬา การบริหารก็มีเหล่าผู้สังเกตการณ์ซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสียจากการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งกลุ่มผู้สังเกตการณ์ของภาครัฐก็มักจะมีอิทธิพลและจ้องจับผิดมากกว่าในกรณีของภาคเอกชน นอกจากนี้การตัดสินใจให้คะแนนหรือประเมินผลการทำงานของผู้บริหารในภาครัฐยังกระทำได้ยากกว่าในกรณีของภาคเอกชน เนื่องจากงานบริหารของภาครัฐมักต้องอาศัยระยะเวลายาวนานกว่าที่จะสามารถเห็นผลได้อย่างชัดเจน จนกระทั่งบ่อยครั้งที่ผู้บริหารหลายคนยังอาจสงสัยว่าผลงานของตนนั้นถือว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวกันแน่

สิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานในภาครัฐและภาคเอกชนอย่างชัดเจน ได้แก่ คำจำกัดความของ



ความสำเร็จ นักบริหารที่มีชื่อเสียงท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นระหว่าง การสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับหนังสือเล่มนี้ว่า “องค์กรภาครัฐ ไม่มีคณะกรรมการบริษัทที่ทำหน้าที่วางทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป หรือระบุว่าสิ่งใดที่ควรกระทำ ดังนั้น ผู้บริหารของรัฐจึงจำเป็นต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับโครงการหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ ด้วยตนเอง”

สรุปได้ว่า ผู้บริหารงานองค์กรภาครัฐต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายดังต่อไปนี้

- ✦ ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ และการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารงานองค์กรภาครัฐมักถูกกำหนดโดยกฎระเบียบหรือนโยบายที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของพวกเขา
- ✦ การปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีความโปร่งใสและต้องถูกตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากสาธารณชนซึ่งมักมีความต้องการและทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- ✦ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรภาครัฐมีวงกว้างและหลากหลายกว่าในกรณีขององค์กรภาคเอกชนเป็นอย่างมาก
- ✦ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐมักจะถูกปิดกั้นโดยระบบราชการที่ไม่โปร่งใสและเชื่องช้า

สำหรับผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ การปรับตัวจะเป็นสิ่งที่น่ากลัวเนื่องจากข้อจำกัดของขอบเขตการปฏิบัติงานและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอยู่ในระบบราชการทุกระดับ ผู้บริหารบางคนเปรียบเทียบความรู้สึกดังกล่าวว่าเหมือนกับการถูกมัดด้วยเชือกอย่างแน่นหนาจนไม่สามารถเคลื่อนไหวได้ บ้างก็อุปมาว่าเหมือนกับการบริหารงานโดยใช้มือเพียงข้างเดียวเพราะมืออีกข้างหนึ่งถูกมัดไพล่หลังตลอดเวลา ไม่ว่าสถานการณ์จริงจะเป็นอย่างไรก็ตาม หากคุณต้องการที่จะประสบความสำเร็จในงานดังกล่าวแล้วละก็ คุณจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ในการปรับตัวที่เหมาะสมนับตั้งแต่เวลาที่คุณรับรู้ถึงการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวและเตรียมตัวเตรียมใจให้พร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายที่รอคุณอยู่

## การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

ไม่ใช่เรื่องแปลกที่การสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐจะเป็นไปได้ยากกว่าในภาคธุรกิจ องค์กรเอกชนจำเป็นต้องตอบรับต่ออุปสงค์ในสังคมเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรเหล่านี้มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับตัวตามสถานการณ์อยู่เสมอ

ในทางกลับกัน องค์กรในภาครัฐมักถูกวางโครงสร้างให้มีความมั่นคงและเปลี่ยนแปลงได้ยาก แบบแผนของระบบราชการของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันมีรากฐานมาจากการปฏิรูปสังคมในยุโรปและสหรัฐอเมริกาในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 ถึงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการปกครองในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาสู่ระบอบประชาธิปไตย และเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานจากการ

ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจมา เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐหลังการปฏิรูปมีลักษณะดังนี้

- \* ถูกปกครองด้วยกฎระเบียบอันซับซ้อนที่บัญญัติไว้ ผู้ที่จะเข้าปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
- \* ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะอย่างตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีการแบ่งอำนาจการบังคับบัญชาออกเป็นลำดับชั้นอย่างชัดเจน
- \* ผู้บริหารงานระดับสูงมีหน้าที่กำกับดูแลให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามกฎระเบียบและวัตถุประสงค์ที่ ถูกบัญญัติไว้ การตัดสินใจด้านการบริหารต่าง ๆ จะยึดเอาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกส่วนบุคคล

หลักการดังกล่าวข้างต้นได้รับการปฏิบัติมาเป็นเวลานานนับศตวรรษ เป็นผลให้ระบบราชการของสหรัฐอเมริกามีรากฐานอยู่บนหลักของความมั่นคงและมีโครงสร้างที่ไม่อำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ซึ่งตรงข้ามกับลักษณะโครงสร้างขององค์กรเอกชนที่เป็นกันอยู่ในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการบริหารงานองค์กรภาครัฐก็ไม่ใช่สิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ยังมีตัวอย่างที่น่าสนใจจำนวนมากเกี่ยวกับผู้นำที่มีความสามารถและมีวิสัยทัศน์ที่ได้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากมายทั้งในระดับประเทศ ระดับรัฐ และระดับท้องถิ่น ยกตัวอย่างเช่น

"หนังสือเล่มนี้เป็นสุดยอดของแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างความสำเร็จในการเป็นผู้นำขององค์กรภาครัฐ ถ้าคุณไม่มีเครื่องมือและบทเรียนที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ การทำงานของคุณในตำแหน่งผู้นำของหน่วยงานราชการอาจจะกลายเป็นฝันร้าย หรือที่แย่ไปกว่านั้น ก็อาจจะกลายเป็นโอกาสที่สูญเปล่า"

- **George Munoz ประธานบริษัท Munoz Investment Banking Group, LLC.**  
**และอดีตผู้ช่วยรัฐมนตรีและประธานคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินของกระทรวงการคลังสหรัฐฯ**

"ผมอยากให้หนังสือเล่มนี้วางตลาดมาหลายปีก่อนหน้านี้ ซึ่งเป็นช่วงที่ผมย้ายจากการทำงานในบริษัทเอกชนโดยไม่มีประสบการณ์ด้านบริหารเลย เพื่อเข้าไปรับบทบาทใหม่เป็นสมาชิกสภาองเกรสที่มีความรับผิดชอบใหญ่หลวง และจู่ๆ ก็ต้องบริหารคนมากมาย ในช่วงการทำงาน 90 วันแรก ผมทำสิ่งที่ผิดพลาดมากมาย ซึ่งน่าจะหลีกเลี่ยงได้ถ้าหากผมมีหนังสือเล่มนี้เป็นแนวทาง"

- **Mickey Edwards อดีตสมาชิกสภาองเกรส และผู้อำนวยการบริหารของสถาบัน Aspen Institute-Rodel Fellowships in Public Leadership**

"หนังสือเรื่อง *The First 90 Days in Government* เป็นหนังสือที่ผู้ได้รับการแต่งตั้งทางการเมืองหลังการเปลี่ยนรัฐบาลต้องอ่าน รวมถึงคนที่ต้องการทำงานในองค์กรภาครัฐด้วย หนังสือเล่มนี้สะท้อนถึงความยุ่งยากที่คนทำงานในหน่วยงานราชการต้องเผชิญเอาไว้อย่างถูกต้อง และเสนอกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการเอาชนะความท้าทายเหล่านี้ด้วย คำแนะนำที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรภาครัฐได้อย่างรวดเร็ว"

- **James Lee Witt, CEO และประธานบริษัท James Lee Witt Associates, LLC**  
**และอดีตผู้อำนวยการสัมพันธ์ตัวแทนการจัดการภาวะฉุกเฉิน**



ISBN (Ebook)

978-974-414-552-9

ราคา 340 บาท