

## การสร้างกลยุทธ์การบริหารงานที่ได้ทั้งคนและงาน



ดร.คำพันธ์ อัครเนตร

รอง ผอ.สพป.นครพนม เขต 2

นักบริหาร คือ “ผู้ทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือไม่ร่วมมือของพี่น้องในองค์กรนั้น ๆ ได้ช่วยกันทำ” นักบริหารคงไม่สามารถจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ถ้ายึดอัตตาหรือเอาตนเองเป็นที่ตั้งการบริหารที่จะได้ทั้งคนและงานหรือคาโบราณกล่าวไว้ว่า “จะทำอะไรก็ตาม ควรทำในลักษณะ **“บัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น”** หรือ ซึ่งคำพังเพยก็มีไว้คือ **“น้ำร้อนปลาเป็น น้ำเย็นปลาตาย”** การบริหารคือการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงานนั้น ๆ ช่วยกันทำ นอกจากนี้แล้ว คงจะต้องอาศัยคนที่เกี่ยวข้องด้วย ได้ช่วยกันทำ นี้ คือจุดสำคัญ เป็นคำสำคัญที่นักบริหารจะต้องท่องให้ขึ้นใจ นักบริหารหรือผู้บริหาร ไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนเหล่านั้น ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยศิลปะในการบริหารหรือใช้ภาวะผู้นำจึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้

การบริหารที่จะได้ทั้งคนและงาน ต้องใช้ทั้ง **“ศาสตร์ และศิลป์”** เป็นเรื่องสำคัญ และควรเพิ่มเข้ามาอีก คือต้องใช้ทั้ง **“ศาสน์ และศีล”** คือ ต้องนำหลักคุณธรรมทางศาสนา มาใช้ในการบริหารด้วย จึงจะทำให้เป็นเกราะคุ้มครองตนเองให้พ้นภัยทั้งหลายทั้งปวง สำหรับกลยุทธ์การบริหารที่ได้ทั้งคนและงาน

### 1. กลยุทธ์การบริหารคน

#### 1.1 ควรทำตนเป็นกัลยาณมิตรมากกว่าเป็นเจ้านาย

หลักธรรมที่ควรนำมาปรับใช้คือรู้จักเป็นผู้ให้และผู้รับที่ดีรู้จักพูดให้เหมาะกับกาลเทศะรู้จักทาประโยชน์และวางตนเสมอต้นเสมอปลาย นอกจากนี้แล้วควรเป็นคนมีเหตุ มีผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้จักกาลเทศะ รู้จักบุคคล และรู้จักชุมชนด้วย

## 1.2 ควรให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน

บ่อยครั้งที่หัวหน้างานมักจะพูด หรือทำอะไรโดย “ไม่เอาใจเขามาใส่ใจเรา” อยากพูดอะไรก็ได้ ไม่เกรงใจใคร ไม่ถนอมน้ำใจเพื่อนร่วมงาน คิดว่าตนเองมีอำนาจ มักใช้พระเดช มากกว่าการใช้พระคุณ ข้อนี้นับว่าเป็นภัยอันตรายอย่างยิ่ง การบริหารที่ได้ใจคน คือการให้เกียรติ ให้ความเคารพ ความเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน มองเพื่อนร่วมงานเสมือนเพื่อนร่วมวิชาชีพ ใช้วัฒนธรรมการอยู่แบบพี่แบบน้อง

## 1.3 ควรยึดหลักการทางานแบบประชาธิปไตย

การทำงานโดยยึดหลักประชาธิปไตยนั้น ในทางพระพุทธศาสนาเน้นมาก เช่น จะต้องแสดงออกทาง คารวะธรรมสามัคคีธรรม และปัญญาธรรม นั้น คือ ให้ความเคารพ กันด้วยคุณวุฒิ ด้วยวัยวุฒิ และด้วยคุณงามความดี การจะทำอะไรก็พร้อมเพรียงกัน ยึดมติเสียงส่วนใหญ่ แต่ไม่ใช่เสียงส่วนใหญ่พวกมากลากไป หรือมติมหาโจร เพราะถ้าเสียงส่วนใหญ่แบบพวกมากลากไป และไม่ถูกต้องแล้ว ก็คงไม่ใช่ประชาธิปไตยในทางพระพุทธศาสนา

## 1.4 ควรมีความเป็นกลาง ไม่หุบปากเชื่อคนง่าย

มีคำกลอนที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใด ให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยังคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใดใด คิดให้รอบคอบจึงจะชอบดี” คำกลอนนี้ถือว่าเป็นเรื่องเตือนสติ นักบริหารได้ ว่าจะต้องฟังหูไว้หู คิดดูให้แน่ ข้อไหนเท็จ ข้อไหนแท้เรานามาใคร่ครวญก่อน อย่าด่วนตัดสินใครโดยไม่มีข้อมูล เพราะไม่เช่นนั้น จะทำให้ขาดความเชื่อมั่น ความศรัทธาจากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหาร ควรนำหลักกาลามาสูตร 10 ประการ มาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวด้วย คืออย่าเพิ่งปลงใจเชื่อ เพราะการฟังตามๆ กันมา ด้วยการถือสืบๆ กันมา ด้วยการเล่าลือกันมา ด้วยการอ้างว่ามีในตำราหรือคัมภีร์ เพราะตรรก เพราะการอนุমান ด้วยการคิดตรองตามแนวเหตุผล เพราะเข้ากันได้กับทฤษฎีที่พิสูจน์ไว้แล้ว เพราะมองเห็นรูปลักษณะน่าจะเป็นไปได้ หรือเพราะนับถือว่า ท่านสมณะนี้ เป็นครูของเราในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา หลักธรรมข้อไหนกล่าวถึงเรื่องศรัทธา หรือความเชื่อไว้ ก็จะกำกับด้วยหลักของปัญญาไว้ด้วยทุกครั้ง คือเชื่อ ศรัทธา แต่จะขาดเสียซึ่งปัญญาไม่ได้ เพราะก่อนเชื่อต้องใช้ปัญญาพิจารณา ก่อนนั่นเอง ไม่ด่วนเชื่อมง่าย เชื่อง่าย หรือหุบปาก

## 1.5 ไม่ควรหลงหรือบ้าอำนาจ

นักบริหารที่ดี “ไม่ควรเป็นผู้หลงอำนาจ ฉ้อราษฎร์บังหลวง หลอกหลวง ลูกน้องยกย่องคนประจบสอพลอ” เพราะนั่นคือจุดตายของนักบริหาร มีคำพังเพยกล่าวไว้ว่า ข้อแรก ผู้บริหาร คือ ผู้ทำอะไรถูกต้องเสมอ ข้อสอง ถ้าสงสัยให้กลับไปดูข้อแรก คำเช่นนี้เป็นคำเปรียบเปรยของนักบริหารที่คิดว่าตนเองมีอำนาจ จะทำอะไรก็ได้ ข้อนี้ฟังแล้วโดยเด็ดขาด

## 2. กลยุทธ์การงาน

2.1 สร้างศรัทธา คือ การกระตุ้นให้คนในหน่วยงานรักงานที่เราากำลังทำหรือได้รับมอบหมายให้ทำ เพราะถ้าคนในหน่วยงานมีใจรักงานศรัทธางานที่ทำแล้วเสมือนว่างานนั้นประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง แต่การที่จะปลุกจิตใต้ตั้งว่า ต้องใช้วิธีการเสริมขวัญ กำลังใจและให้ความยุติธรรมในเรื่องผลการปฏิบัติงานด้วยนั้นคือปูนบำเหน็จความชอบตามสมควร

2.2 ปลุกจิตให้อสาพาภกเพียร การที่จะส่งเสริมให้คนขยันทำงานหรือทำงานโดยไม่ต้องไปกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดมากนักนั้น นักบริหารต้องใช้ภาวะผู้นำคือเทคนิคความสามารถโน้มน้าวคนในองค์กรให้คล้อยตามความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและจะสามารถนำองค์กรไปสู่เส้นชัยได้

2.3 ส่งเสริมให้คนในหน่วยงานเรียนให้เข้าใจงาน นักบริหารจะต้องมีวิธีพัฒนาคนในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำให้ได้ เพราะถ้าคนในหน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะทำแล้ว ก็ยากที่จะทำงานประสบความสำเร็จ นักบริหารต้องสำรวจว่าเพื่อนร่วมงานพร้อมหรือยัง เข้าใจหรือยัง ถ้ายัง ก็ต้องทำให้เพื่อนร่วมงานให้เข้าใจ เช่นอบรมพัฒนาก่อนทำงาน เป็นต้น

2.4 ประสานสัมพันธ์ในการปรับปรุงพัฒนางานนักบริหารต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีหรือที่กล่าวกันว่า นักประสานสิบทิศมีอะไรที่ยังคลุมเครือ ควรทำให้กระจ่างให้ได้และงานที่มีข้อบกพร่อง ควรหาวิธีให้คนในหน่วยงานได้ช่วยกันปรับปรุงพัฒนางานให้ได้

### สรุป

การบริหารที่จะได้ทั้งคนและงานนั้น ควรเป็นการบริหารที่เกิดมาจากความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้อง นักบริหารจะต้องบริหารโดยการเข้าไปครองใจคนในหน่วยงานให้ได้ ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ นักบริหาร จำต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือนาตาศาสตร์และศิลป์ มาเป็นหลักยึดเหนี่ยวในการทำงานให้ได้ สิ่งไหนดี นามาปฏิบัติ สิ่งไหนไม่ดี ก็หลีกเลี่ยง ก็จะสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ประสานสัมพันธ์ หรือที่เรียกว่า “เก่งคน เก่งงาน และเก่งคิด” ก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานที่ได้ทั้งคนและงานตามความมุ่งหวังนั่นเองและสิ่งดังกล่าว จะทำให้การทำงานมีคุณภาพและมีความสุขไปพร้อม ๆ กันนั่นเอง