

ทักษะความเป็นผู้นำแห่งอนาคต The Leadership Skills of the Future

พัศกร อุณากร

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย

Passagorn Ungard

Mahachulalongkornrajavidyalaya university Chiang Rai Buddhist College, Thailand

E-mail: Mailpassagorn.un@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้นำแห่ง อนาคตในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งนี้ แนวทางการเพิ่มทักษะของผู้นำย่อมมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับ ลักษณะของผู้นำแต่ละบุคคล การพัฒนาองค์กรจะเป็นไปตามกลไกและกระบวนการบริหารได้ มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ “ผู้นำ” (Leader) เมื่อผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการ พัฒนาองค์กร และเป็น มั่นสมองในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลในองค์กร ผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ในกระบวนการพัฒนาองค์กรเพียงแค่นี้คงไม่เพียงพอต่อการบริหารองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้นำควรต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ดังต่อไปนี้ คุณสมบัติของผู้นำ ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ โดยเพิ่มทักษะการเป็นผู้นำที่ดี และทักษะผู้นำแห่งอนาคต ที่จะเป็นตัวชี้วัด ความเชื่อถือ เชื่อมมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำแห่งอนาคตไปสู่การบริหารการพัฒนาองค์กร ต่อไป

คำสำคัญ: ทักษะ; ความเป็นผู้นำ; ผู้นำแห่งอนาคต

Abstracts

Leader skills are very important, especially for the future leader in the era of changing that faced with the inevitable serious competition. However, the ways to increase skills of leaders are varied and depending on the characteristics of each leader. Organizational development would be according to mechanism and administrative processes, more or less depends on the leader. The leader is an important factor in driving the development of the organization and is the brain to work with the people in the organization. Only knowledge and ability to develop organization are not enough for leader to effectively administrate the organization.

* วันที่รับบทความ: 29 มีนาคม 2565; วันที่แก้ไขบทความ 30 มีนาคม 2565; วันที่ตอบรับบทความ: 30 มีนาคม 2565

Received: March 29, 2022 ; Revised: March 30, 2022; Accepted: March 30, 2022

Therefore, leaders should rely on knowledge and understanding of the following: leader qualifications, leadership or being as a leader, by enhancing good leadership skills and future leadership skills to be as an indicator of trust, confidence, obedience and genuine cooperation of personnel within the organization to be used as a guideline for the development of future leadership behavior towards organizational development management.

Keywords: Skills; Leadership; The Future Leader

บทนำ

ขึ้นชื่อว่า “ผู้นำ” (leader) นั้นอาจหมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จโดยขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลว่าจะสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ หรือไม่ และอีกความหมายหนึ่ง ผู้นำ ก็อาจหมายถึง ผู้ที่กุมชะตากรรมของเหล่าลูกน้อง หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร โดยการ บริหารจัดการ กับบุคคลเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องรับมือ บางครั้งการบริหารจัดการที่ตึงเกินไป ก็มักจะขาด ถ้าหากหย่อนเกินไป ก็จะทำให้การกำกับดูแลเป็นไปได้อย่างลำบาก หรืออาจจะ ควบคุมไม่ได้เลย ซึ่งเรามักพบว่าคุณสมบัติของผู้นำองค์กรตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันมีทักษะความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดใน อาทิ ทักษะทางด้านการแสดงวิสัยทัศน์ (vision) ทักษะการมีส่วนร่วม (participation) ทักษะการกระจายอำนาจ (decentralization) ทักษะ การตัดสินใจ (decision) ทักษะการสั่งการ (command) ทักษะสร้างการเปลี่ยนแปลง (change-making skills) ทักษะความเป็นผู้นำ (leader skills) เป็นต้น

ทั้งนี้ “ผู้นำ” ต้องมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ สามารถสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม ภายในองค์กร จะส่งผลต่อการพัฒนา และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลในองค์กรได้ ซึ่งผู้นำที่แท้จริงแห่งอนาคตนั้น ไม่ใช่มีแค่องค์ประกอบข้างต้นเท่านั้น แต่ต้องขึ้นมามีทักษะความเป็น ผู้นำแห่งอนาคต ที่หลากหลาย ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำแห่งอนาคตควรเรียนรู้ทักษะที่สำคัญๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบทบาท หน้าที่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแห่งโลกยุคใหม่ ในที่นี้จะขอแนะนำเสนอค่านิยาม “ผู้นำ” เพื่อปูพื้นฐานก่อนที่จะไปสู่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะความเป็นผู้นำแห่งอนาคตเพื่อ เพิ่มพูนศักยภาพของผู้นำแห่งอนาคต ต่อไป

ผู้นำ (Leader)

“ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหรือได้รับการเห็นชอบหรือได้รับอนุญาตจาก สมาชิกในกลุ่ม ในการสั่งการหรือบอกกล่าวบุคคลอื่นๆให้ทำการใดๆ หรือ พูดแบบง่ายๆได้ว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีผู้ตาม “ผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถนำทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้า สู่จุดหมายหมายตาม ที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพลชีวิตและพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของบุคคลผู้ติดตาม ให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน หน้าที่หนึ่งของผู้นำคือ การกำกับดูแล พฤติกรรมและการกระทำของ ผู้ตามในกลุ่ม นอกจากนี้ ผู้นำ ยังเป็นผู้ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มด้วย (กวี วงศ์พุ่ม 2535 : 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ “ผู้นำ” ไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือน แกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือ จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่ม ออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพล บางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

(Halpin, 1966 : 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

(Bennis and Nanus, 1985 : 215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ในการเสริมสร้างความ คิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคมผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความ ทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆจนสามารถ บรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลดังนั้น ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มบุคคลให้ทำหน้าที่ของ ตำแหน่งผู้นำ เช่น

การชี้แนะการสั่งการและการช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ทั้งนี้ ผู้นำอาจหมายถึง อาทิจำลอง ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี ขึ้นอยู่กับความแตกต่างในเรื่องของลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ เมื่อเข้าใจถึงความหมายของ “ผู้นำ” ประเด็นหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือ คุณสมบัติผู้นำ

คุณสมบัติผู้นำ

คุณสมบัติที่ผู้นำแต่ละท่านมีอยู่ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันโดยหลักการสัปรีธรรม คือ คุณธรรมของผู้นำที่จะต้องรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้ชุมชน รู้บุคคล และเลือกใช้คุณธรรมนั้นอย่างเหมาะสม เพราะถ้าผู้นำรู้จักสภาพการณ์ที่เหมาะสมย่อมสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งความดีงาม ในส่วนของคุณสมบัติสำคัญของผู้นำแห่งอนาคตที่ต้องเตรียมพร้อมและมีติดตัวไว้ ได้แก่

1. **มุ่งมั่นในการทำงาน** ผู้นำต้องมีพลังในการทำงาน มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อนทีมให้กระตือรือร้นไปพร้อม ๆ กัน
2. **สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** ผู้นำต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีด้วย สื่อสารได้ตรงประเด็น แม่นยำ ไม่อ้อมค้อม ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ การบอกเป้าหมายและสิ่งที่ควรทำ อย่างชัดเจน และควรสื่อสารอย่างพอเหมาะพอดี มีการลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
3. **มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ** ผู้นำที่ดีไม่ต้องทำเองหมดทุกอย่าง เมื่อมอบหมายงานให้ทีมหลักสำคัญคือควรทำให้ลูกทีมรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
4. **เป็นผู้ฟังที่ดี** ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ต้องฟังเป็นและถามเป็น เพื่อที่จะได้ข้อมูลและเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพเข้าถึงประเด็นต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น
5. **มีระบบและระเบียบ** ผู้นำที่มีระบบและระเบียบจะช่วยทำให้ทุกอย่างชัดเจน ไม่วุ่นวายไม่สับสนช่วยให้ทีมงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Advertising)
6. **มีส่วนร่วมกับทีม** การเป็นผู้นำไม่ใช่การสั่งการหรือควบคุมเท่านั้นแต่ต้องมี ส่วนร่วมกับทีม โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ทีมมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ และที่สำคัญคือต้อง แน่ใจว่าทีมเข้าใจสิ่งที่กำลังทำอยู่ร่วมกัน
7. **เป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบ** ถึงแม้จะมีการแบ่งงานให้ลูกน้องในทีมไปแล้วแต่ผู้นำยังคงความเป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ตลอดเวลา
8. **กล้าหาญและตรงไปตรงมา** ผู้นำต้องกล้าเผชิญกับปัญหา กล้าพูดให้ทีมรู้ถึงจุดอ่อน ของตัวเองหรือสิ่งที่งานออกมาไม่ได้อย่างที่คาดหวัง เพื่อที่ทีมจะช่วยแก้ปัญหาได้ชัดเจนและไม่สับสน

9. **รู้จักลูกทีม** ผู้นำต้องรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของลูกน้อง และรู้ว่าอะไรบ้างที่ทำให้ทีม ทำงานได้ดี ผู้นำควรจะต้องรู้ถึงชีวิตส่วนตัวลูกทีมด้วย เพราะจะช่วยให้เข้าใจและผลักดันได้ อย่างเหมาะสม

10. **เป็นผู้ตามที่ดี** ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ตามที่ดีด้วย ด้วยการให้ค่าของทุกคนในทีม สร้าง แรงบันดาลใจร่วม ส่งเสริมให้ลูกทีมสื่อสาร ระดมความคิดและเปิดกว้าง เพราะไม่อย่างนั้นผู้นำ จะกลายเป็นผู้บังคับขัณฑ์

จากคุณสมบัติผู้นำ 10 ข้อ ยังไม่เพียงพอกับการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลกอนาคตที่เข้ามารวดเร็วอย่างคาดไม่ถึงแล้ว สิ่งที่ต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำทุกคนเมื่อตัดสินใจเข้า มาเป็นผู้นำไม่ว่าองค์กรใดก็ตามสิ่งนั้น คือ ภาวะผู้นำ หรือภาวะความเป็นผู้นำ ที่จะปรากฏขึ้นใน ตัวของผู้นำ ดังนั้น ผู้เขียนจะขอนำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อตอกย้ำถึงความสำคัญในส่วน ของ ผู้นำแห่งอนาคต

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อตัวผู้นำ เพราะภาวะผู้นำจะเป็นตัวชี้วัด ความสำเร็จขององค์กร การดำเนินงานอย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะ และศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ถือว่าเป็นเครื่องมือชี้วัดสำคัญของผู้นำ ในการพัฒนาองค์กรให้ ก้าวหน้าได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด ดังนั้นควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำ ผู้นำองค์กร ต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร หรือในกลุ่มคนในสถานที่ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมี ประสิทธิภาพที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กร

Gibson, Ivancevich และ Donnelly มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อ บุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม

2. ลักษณะภาวะผู้นำ

(Michell and Larson, Jr., 1987 : 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

- 1) ผู้นำเป็นกระบวนการ
- 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
- 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1) ผู้นำเป็นกระบวนการ ของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพล เหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำที่มาจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะเป็นผู้นำที่เป็นแบบ ทางการแต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการ แล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เชือด หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมาย ของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความ สำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ยังไม่สามารถตอบโจทย์ ได้ว่า ผู้นำจะบริหารดีหรือไม่ ด้วยเหตุผลในด้าน ความรู้ ความสามารถ และทักษะของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรม หรือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามความต้องการของผู้นำได้ มากน้อยเพียงใด เมื่อเราเข้าใจถึงความหมาย และภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำอย่างชัดเจนแล้ว ผู้เขียนขอเสนอเพื่อเข้าสู่ประเด็นหลัก ประกอบด้วย ทักษะการทำงาน และการบริหารงาน ในด้านความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 2 ทักษะใหญ่ๆ ได้แก่ ทักษะการ เป็นผู้นำที่ดี และ ทักษะผู้นำแห่งอนาคต

ทักษะการเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership Skills)

การเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่ายและก็ไม่ยาก แต่ความสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำแต่อยู่ที่ว่าจะ成为ผู้นำที่ดีได้อย่างไร นี่เป็นความท้าทายสำหรับผู้นำทุกคน เพราะผู้นำไม่สามารถสั่งให้ทุกคนชอบหรือเห็นด้วยในสิ่งที่ตนเองทำ แต่ในฐานะผู้นำต้องซื้อใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการสร้างความเชื่อใจให้ได้ เพื่อต่อยอดไปถึงการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทักษะที่ช่วยสร้างความมั่นใจต่อผู้นำอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างมีความสุขและควรต้องมี ประกอบด้วย 10 ทักษะการเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่



รูปที่ ๑ ทักษะการเป็นผู้นำที่ดี (พัลลภ อุ่นภาค)

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ แน่นนอนว่างานทุกอย่างจะสำเร็จไม่ได้ถ้าเกิดจากๆ คนเดียว เพราะฉะนั้นทุกคนต้องร่วมมือกัน แม้จะขึ้นชื่อว่าเป็น “ผู้นำ” ที่ทำหน้าที่กุมอำนาจ แต่ก็ใช้ว่าคุณจะมีสิทธิ์สั่งอย่างเดียว ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้อำนาจด้วยเหตุผล รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เพื่อให้ภาพรวมการทำงานปราศจากปัญหา ผู้นำต้องวางตัวในฐานะของผู้ที่พร้อมจะสนับสนุน ความสำเร็จของคนรอบข้าง แล้วสุดท้ายคุณจะได้พบว่า ตัวคุณเองก็ประสบความสำเร็จด้วย

ผู้เขียนเห็นว่า ผู้นำควรวางบทบาทตัวเองในฐานะคนที่คอยสนับสนุน คำปรึกษา สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นพร้อมกับรู้จักใช้คนให้เป็นหรือผลักดันคนที่มีความสามารถขึ้นมาทำงาน รวมถึงหาความร่วมมือจากภายนอก เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่ติดขัดของทีมงาน หากทีมงานทำงานได้ สำเร็จนั้น หมายความว่าความสำเร็จของผู้นำและขององค์กรด้วย

2. โฟกัสที่ทีมงาน บุคลากรที่ดี ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร การกล่าว ชื่นชม และพัฒนาศักยภาพของพวกเขาจึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงต้องรู้จักลูกน้องของตัวเอง รู้ว่าพวกเขาต้องการอะไร

ทั้งเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน ความเป็นอยู่ และต้องให้ความเคารพ ซึ่งกันและกัน

ผู้เขียนเห็นว่า งานจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลยหากไม่ร่วมมือกัน ดังนั้น ทีมงานเป็นส่วนสำคัญมากที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำที่ดีต้องวางตัวกับลูกทีม ให้เหมาะสม สร้างความเป็นกันเองในการทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่หรือกระจายงานอย่างชัดเจน พร้อมให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษา หากทีมงานมีปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขเองได้ ให้ลูกทีมมีส่วนร่วมในการนำเสนอ และตัดสินใจในโอกาสต่าง ๆ ก็จะทำให้ลูกทีมมีความสุขและไม่กดดัน กับการทำงานกับเรา ส่งผลให้งานต่าง ๆ รวมทั้งภาพรวมของทีมงานและองค์กรออกมาดีได้

3. มองเห็นความผิดปกติ เราเชื่อว่าไม่มีใครอยากรับมือกับเรื่องดราม่า แต่บางครั้ง ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ คุณจะต้องเจอกับปัญหาเล็กๆ ที่อาจก่อตัวเป็นปัญหาใหญ่ในอนาคต หน้าที่ ของผู้นำคือ หมั่นสังเกตความผิดปกติในทีม หานโยบายการทำงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้ทีม ทำงานได้เต็มที่

ผู้เขียนเห็นว่า ทักษะในการจัดการกับปัญหาทั้งเล็ก และใหญ่ให้สมเหตุสมผล ทั้งในแง่ของระดับความสำคัญ กาลเทศะ และความยุติธรรม ผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จัก มองเห็นปัญหาดังแต่เนิ่นๆ วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง และหาวิธีการที่ดีที่สุดมาแก้ไขเพื่อ ลดความเสียหายให้เร็วที่สุด ทั้งปัญหาในเรื่องงาน และเรื่องความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อไม่ให้ปัญหาละเลาะ ก่อตัวจนกลายเป็นความเสียหายในระดับองค์กร นอกจากนี้ ยังควรจัดการ ปัญหาต่างๆ ด้วยความยุติธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เพื่อนร่วมงานและหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง

4. กล้าเปลี่ยนแปลง การจะก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น คุณต้อง เข้าใจก่อนว่า ไม่ว่าคุณจะทำอะไรย่อมส่งผลต่อองค์กรแน่นอน อย่างกลัวที่จะสร้างความ เปลี่ยนแปลง ให้มองว่าเป็นเรื่องท้าทายที่คุณและทีมงานสามารถทำร่วมกันได้

ผู้เขียนเห็นว่า ผู้นำแห่งอนาคตอาจใช้หลักการต่างๆ ที่มีความหลากหลายอยู่ แล้วในอดีตมาประยุกต์ใช้กับสภาพบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องไม่ลืมว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคสมัยปัจจุบันรวมถึงในอนาคตที่เกิดขึ้นอย่างไม่ทันรู้ตัวและต้องพร้อมเปิดใจรับสิ่งใหม่ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ต่อไป

5. รู้จักเรียนรู้ เพราะการทำธุรกิจคือโลกของการแข่งขัน ในฐานะผู้นำคุณต้องเป็น กำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กร พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และวิธีตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ที่สำคัญอย่าลืมนำสิ่งเหล่านี้ให้ทีมงานของคุณด้วย

ผู้เขียนเห็นว่า ทักษะการเรียนรู้ทำให้เป็นผู้นำที่ดี เก่งและฉลาดหลักแหลมได้ ซึ่งทักษะการเรียนรู้เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดความฉลาด โดยมาจากความขยัน ความเพียรพยายาม การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การลงมือปฏิบัติทำแบบซ้ำๆ เกิดมาจากความเชื่อ และความศรัทธาใน ความสามารถของตนเอง ผู้นำจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นได้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น ก่อให้เกิดความฉลาดในสายอาชีพบริหารที่ได้มา จากการเรียนรู้

6. ต้องเป็นหัวหน้าที่เข้าถึงง่าย เมื่อพูดถึงการเป็นผู้นำที่อยู่บนยอดสูงสุดขององค์กร บางคนอาจรู้สึกกลัว เงา หรือโดดเดี่ยว อย่างไรก็ตาม คุณไม่ควรแยกตัวเองออกจากคนอื่น แต่ต้องเป็นหัวหน้าที่ลูกน้องเข้าถึงง่าย เห็นคุณค่าของการใช้เวลาร่วมกับผู้อื่น หมั่นพูดคุยกับทีมงานบ้าง แล้วคุณจะรู้ว่าพวกเขามีปัญหาอะไร และแต่ละคนมีนิสัยอย่างไร

ผู้เขียนเห็นว่า หากผู้นำทำตัวเป็นคนลึกลับ เข้าถึงยาก หรืออย่างแย่ที่สุด คือการทำให้ผู้อื่นเข้าใจผิดและคิดว่าผู้นำเป็นคนหยิ่ง ไม่ว่าผู้นำจะอยู่ในตำแหน่งใด การทำตัวเองให้เข้าถึงง่ายในระดับที่เหมาะสมถือเป็นหนึ่งในทักษะการเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งหากมีโอกาสได้เลื่อนขั้นแล้ว ก็ควรเป็นผู้นำที่ลูกน้องรู้สึกสบายใจเวลาต้องการปรึกษาเรื่องต่างๆ ข้อนี้เป็นภาวะความเป็นผู้นำที่จะช่วยให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

7. มีความเชื่อมั่น การเป็นผู้นำที่น่าเอาแบบอย่าง ต้องมากจากความเชื่อมั่นที่มี อยู่ในตัวเอง เพราะทุกการกระทำของคุณ จะเป็นการแสดงความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรและ ลูกน้องได้รับรู้

ผู้เขียนเห็นว่า ความกล้าคิดกล้านำเสนอ นอกจากจะเป็นการแสดงความเชื่อมั่น และตั้งใจในการทำงานแล้ว ยังเป็นการแสดงออกว่าผู้นำต้องการให้งานออกมาดียิ่งๆ ขึ้น จึงได้มีข้อเสนอแนะออกไป ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้เป็นสิ่งสำคัญของคนที่เป็ผู้นำ นอกจากนั้น หากคุณสามารถแสดงออกได้ว่างานยากหรืองานใหญ่ก็ไม่เคยหวั่น มีสิ่งที่เรียกว่า Can Do Attitude คนอื่นก็จะเห็นว่าคุณเป็นคนที่ชอบความท้าทาย และไม่หวั่นเกรงต่อปัญหาใดๆ เป็นโอกาสแสดง ซึ่งศักยภาพและภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้อย่างชัดเจนที่เกิดมาจากการมีความเชื่อมั่น

8. มีความรับผิดชอบ จริงๆ แล้วไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใด ความรับผิดชอบคือสิ่งที่ทุกคนต้องมีไม่ว่าจะทำอะไร

ผู้เขียนเห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบ คือ ทั้ง รับผิดชอบและรับชอบ ทั้งเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัว การแสดงความรับผิดชอบนั้นจะช่วย สร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวเอง เรื่องนี้ดูเหมือนเป็นเรื่องเล็ก แต่กลับมีผลอย่างมากในการใช้ชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหรือไม่ก็ตาม ทั้งเรื่องการรักษาคำพูด รับปากอะไรไว้ก็ต้องทำให้ได้ ส่งงานทันตามกำหนด รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี รวมถึงคนที่สามารถจัดการกับ ปัญหาในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะคงไม่มีใครอยากได้คนที่ชอบผัดวันประกันพรุ่ง หรือคนที่ทำงานผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำอีกมาเป็นผู้นำ เมื่อปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง ทุกคนก็จะเห็นความ รับผิดชอบของผู้นำมากพอสามารถไว้วางใจให้ รับผิดชอบงานใหญ่ได้

9. มีคาแรคเตอร์ การมีคาแรคเตอร์เฉพาะตัว อย่ามองว่าไม่สำคัญ คาแรคเตอร์ ของคุณ จะช่วยเสริมให้การกระทำ และทำพุดนาเชื่อถือขึ้น ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับคาแรคเตอร์ของแต่ละคน บางครั้ง อาจเป็นสายฮา บางคนสายจริงจัง หาความพอดีให้เจอ แล้วทุกอย่างจะง่ายเอง

10. พร้อมให้คำปรึกษา และเปิดโอกาส

การเป็นผู้นำไม่ได้หมายความว่าความคุณจะต้องอยู่บนหิ้งและต้องไม่ได้ แต่ผู้นำที่ดีต้องเข้าถึงง่ายและพร้อม จะให้คำปรึกษาแก่ลูกน้อง บางครั้ง คุณอาจไม่เชี่ยวชาญเท่าลูกน้อง ลองปล่อยให้พวกเขาหาทางบ้าง เปิดโอกาส ให้พวกเขาได้แสดง ทักษะและความสามารถที่ซ่อนอยู่

จากทักษะการเป็นผู้นำที่ดีทั้ง 10 ข้อนี้ การที่ผู้นำไม่มีครบสักข้อ ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำที่บกพร่อง ในทุกข้อสามารถเป็นแรงบันดาลใจให้ลูกน้องเกิดความพยายาม ในการลงมือทำได้ เพียงมีความมุ่งมั่นและทำทุกอย่างให้เต็มที่ ซึ่งการเป็นผู้นำมีอาชีพกับ มีอาชีพเป็นผู้นำ มันแตกต่างกัน การเป็นผู้นำมีอาชีพ ต้องเป็นผู้นำที่ดีและเก่งมีทักษะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารและมีภาวะ ความเป็นผู้นำ นอกจากจะต้องจัดการงานให้ประสบความสำเร็จแล้ว ยังต้องคอยปกป้องชี้แนะช่วยเหลือ และอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม และเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า ให้แก่ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงควรต้องมีทักษะอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนขอแนะนำเสนอทักษะที่สำคัญและจำเป็น ต่อผู้นำแห่งอนาคต นอกจากทักษะการเป็นผู้นำที่ดี

ทักษะผู้นำแห่งอนาคต (Future Leadership Skills)

ในยุคสมัยที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ (Fourth Industrial Revolution) ด้วยเทคโนโลยีแห่งอนาคตอย่างปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์อัตโนมัติ หรือนาโนเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล โดยเฉพาะกับการทำงานซึ่งเทคโนโลยี สามารถทำหน้าที่ได้ดีเทียบเท่าหรือดียิ่งไปกว่ามนุษย์ ผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของตนเอง ไปสู่ทักษะแห่งอนาคต ซึ่งเป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำโดดเด่นกว่าคนอื่น และเทคโนโลยียังไม่สามารถ แทนที่ได้ โดยทักษะแห่งอนาคตที่ผู้นำควรมีติดตัวนั้นประกอบไปด้วย



รูปที่ ๒ ทักษะผู้นำแห่งอนาคต (พัศกร อุ่นภาค)

1. **Technology Understanding** ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจว่าเทคโนโลยีต่างๆ จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรและอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร

2. **Managing Man/Machine Collaboration** ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อบริหารทั้งคนและหุ่นยนต์ โดยที่คนก็ยังคงมีบทบาทที่ไม่สามารถทดแทนด้วยหุ่นยนต์หรือเทคโนโลยี เช่น ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การดูแลเอาใจใส่ แต่เทคโนโลยีจะเข้ามาทำหน้าที่แทนในงานที่เป็นงานประจำหรืองานที่ทำซ้ำๆ

3. **People Building** ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการพัฒนาควบคู่ไปกับเทคโนโลยีหรือหุ่นยนต์ และพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจในงาน ที่หุ่นยนต์ไม่สามารถทำได้

4. **Emotional Intelligence** หลักสำคัญของการมีความฉลาดทางอารมณ์ คือการรู้จัก ตนเอง เข้าใจตนเอง นำไปสู่การเข้าใจผู้อื่น เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณค่า ด้วยความ เข้าใจอย่างแท้จริง

5. **Adaptability to Constant Change** ผู้นำจะต้องเต็มใจ และพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในอุตสาหกรรมที่จะช่วยสร้างโอกาสในการเพิ่มผลตอบแทนให้กับองค์กร

6. **Diversity and Inclusion** ผู้นำในอนาคตจะต้องมีความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับความ หลากหลาย ทุกรูปแบบและใช้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการสถานที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีนโยบายการจ้างงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบสนองความต้องการที่สำคัญของคนประเภทต่างๆ

7. **Motivation** ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจจะมีบทบาทสำคัญในอนาคตเพราะคนส่วนใหญ่มีโอกาสน้อยที่จะอยู่กับองค์กรเพียงระยะเวลาสั้นๆ และมีแนวโน้มที่จะออกจากงานหาก ไม่มีความสุขในการทำงานผู้เขียนเห็นว่า ทักษะผู้นำแห่งอนาคต ต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น คือ ทักษะที่สำคัญนอกเหนือจากทักษะการเป็นผู้นำที่ดีที่จะทำให้ผู้นำมีความโดดเด่นเหนือกว่าคนอื่นๆ และเป็นผู้ที่มีทักษะพิเศษรอบด้านซึ่งไม่สามารถแทนที่ด้วยเทคโนโลยีใดๆ ได้ นอกจากนี้ ทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้และฝึกฝนทำให้ผู้นำมีความพร้อม

ที่จะรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ และทักษะผู้นำแห่งอนาคตยังเป็นบันไดให้ผู้นำสามารถพัฒนาไปสู่ทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารการพัฒนาองค์กร อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สรุป

จากความหมายของผู้นำ คุณสมบัติผู้นำ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ทักษะการเป็นผู้นำ ที่ดี และทักษะผู้นำแห่งอนาคต ที่ได้นำมาเสนอข้างต้นโดยอาศัยแหล่งข้อมูลต่างๆ มาเป็นแนวทางในการที่จะทำให้ผู้นำได้เรียนรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันไปจนถึงโลกยุคอนาคตที่เข้ามาอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารการพัฒนาทั้งภายในองค์กรและการมีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรในภาพรวมแล้วเป็นการแสดงให้เห็นได้ว่า การเป็นผู้นำแห่งอนาคตจึงไม่ใช่สิ่งที่ง่าย ผู้ที่จะมาเป็นผู้นำ หรือเป็นผู้นำแล้วก็ตามถ้าหากมีโอกาสได้เตรียมความพร้อมล่วงหน้าหรือห้วงเวลาแห่งการดำรงตำแหน่งของผู้นำแล้ว ในเรื่องของการเสริมสร้างพัฒนาทักษะของความเป็น ผู้นำ ย่อมที่จะได้เปรียบ การที่ยืนยันได้ว่าองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและส่งผลไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่ไม่ต่างจากแม่ทัพในการบริหารงาน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย การวางแผน การควบคุม การจูงใจ การโน้มน้าว ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันดำเนินงานอย่างเต็มใจและเต็มที่ บุคลากรคาดหวังจะได้รับความมั่นใจว่าอนาคตองค์กรมีความมั่นคงมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับทักษะ ความเป็นผู้นำ ที่ได้นำเสนอแนวทางการเพิ่มพูนทักษะอีกทางเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำแห่งอนาคต ให้เกิดมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน และช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง ความสุข ความสามัคคี ความ สำเร็จต่อการพัฒนาองค์กร ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้นำที่มีความเข้าใจและเรียนรู้ในเรื่องของทักษะ ความเป็นผู้นำแห่งอนาคตย่อมที่จะมีทักษะในการบริหารตน บริหารคน และบริหารองค์กร ประสบความสำเร็จ ได้อย่างยั่งยืนสืบไป

เอกสารอ้างอิง

กวี วงศ์พุด. (2535). *ภาวะผู้นำ* . กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Change*. New York : Harper and Row.

Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administrators*. New York : Macmillan.

Mitchell, Terrence R., and Larson. Jr. Jane R. (1987). *People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior*. (3 rd ed). Singapore : McGraw – Hill.