

ผู้นำองค์กรที่ดี

เพชรรัตน์ โลวิษากรติกุล^{1*}

บทคัดย่อ

องค์กรทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน หรือแม้กระทั่งองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรล้วนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ เพื่อนำความเจริญรุ่งเรืองและการอยู่ดีมีสุขมาสู่ประชาชนในประเทศนั้นๆ แม้ว่าแต่ละองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันก็คือ ทุกองค์กรต้องมีผู้นำ ซึ่งจะ เป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ กำกับดูแลการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ส่งเสริมการทำงานของแต่ละภาคส่วนให้สอดคล้องประสานไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้นำในแต่ละองค์กรจึงเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด มีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากที่สุด มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล เป็นศูนย์รวมพลังความคิด สติปัญญาและกำลังใจของพนักงาน ตลอดจนมีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอคุณลักษณะที่ดีและคุณธรรมของผู้นำ รวมทั้งหลักในการตัดสินใจของผู้นำ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมที่ฝังรากอย่างมั่นคงอยู่ในใจของผู้นำ เมื่อคราที่ผู้นำต้องเผชิญเหตุการณ์ร้ายแรงเพียงใด หรือตกอยู่ในสถานการณ์รุนแรงแค่ไหน ผู้นำในทุกระดับชั้นของแต่ละองค์กรก็สามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้เป็นหลักในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นทุกฝ่าย ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและส่วนรวมในที่สุด

คำสำคัญ : คุณลักษณะผู้นำ คุณธรรมผู้นำ ผู้นำที่ดี องค์กร

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยนานาชาติ แสตมฟอร์ดกรุงเทพฯ

* ผู้นิพนธ์หลัก e-mail : petcharat.lovichakomtikul@stamford.edu

GOOD ORGANIZATIONAL LEADER

Petcharat Lovichakorntikul^{1*}

Abstract

All organizations including government, government enterprise, private sector, and non-profit organizations have an important role in driving the economy of each country. Even though each enterprise has different objectives in their business but they all have the same common thing, which is to have a leader who sets a plan, creates a policy, and leads the organization to reach its uttermost goal. A leader is the one who has the highest authority, takes the most responsibility, spreads his or her vision, and plays a key successful factor role of each organization.

This academic article aims to propose the characteristics of good leader, morality of leader as well as decision making principles for leaders based on moral and ethical support in their minds. No matter what kinds of situations the leaders might face with, these principles will be as the guidance for leaders to solve the problems with mutual understanding and to have effective approaches and the efficient solutions, which will be beneficial to the organization as a whole.

Keywords : Traits of leader, Morality of leader, Good leader, Organization

¹ Lecturer, Faculty of Business and Technology, Stamford International University, Bangkok

* Corresponding author, email: petcharat.lovichakorntikul@stamford.edu

บทนำ

การดำเนินชีวิตในแต่ละวันของทุกคนนั้น ย่อมมีเรื่องให้เรารู้สึกต้องตัดสินใจเพื่อเลือกที่จะกระทำ หรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมทั้งการตัดสินใจและหักห้ามใจของเราเอง เพราะเรามิอาจทำตามอำเภอใจของตนเอง ได้ทุกเรื่องทุกครั้ง ด้วยมีกรอบของระเบียบ วินัย ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ กฎหมาย หรือข้อควรปฏิบัติต่างๆ ที่เราได้ยึดถือและปฏิบัติสืบต่อๆ กันมาจนหลักเกณฑ์เหล่านั้นกลายเป็นหลักการที่ยอมรับในครอบครัว หน่วยงาน สังคม และประเทศชาติในที่สุด ดังนั้นบุคคลที่เป็นผู้นำของแต่ละองค์การ ย่อมมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจอยู่เป็นนิจ รวมทั้งการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อถึงจุดที่ต้องตัดสินใจ ผู้นำทุกคนจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ ต้องคำนึงถึงปัจจัยองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการ เพราะผลของการตัดสินใจนั้น ๆ มิเพียงจะส่งผลกระทบต่อตนเองแต่เพียงคนเดียว หากทว่าผลลัพธ์อันเกิดจากความคิด คำพูดและการกระทำของผู้นำนั้น ยังส่งผลกระทบต่อผู้อื่นเป็นวงกว้างไปตามลำดับ ขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และขนาดขององค์การที่ผู้นำนั้น ๆ สังกัดอยู่ จึงกล่าวได้ว่าในการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม ผู้นำจึงควรมีหลักคิดที่ประกอบด้วยสามัญสำนึก มีวิจาร์ณญาณ มีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนชัดเจน ผู้นำต้องใช้สติปัญญาไตร่ตรอง กลั่นกรองความคิดอย่างรอบคอบบนรากฐานของคุณธรรม จริยธรรมก่อนที่จะลงมือตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเรื่องนั้นต้องเกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้คน ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ส่วนรวม และประเทศชาติ

เมื่อมองย้อนไปในอดีต จะเห็นว่าความเป็นอยู่ของผู้คนในสมัยก่อนเต็มไปด้วยความยากลำบาก ทุกคนต้องต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมที่น่าหวาดกลัว มีภัยอันตรายรอบด้าน รวมทั้งภัยธรรมชาติที่ร้ายแรง มนุษย์ต้องแย่งชิงที่อยู่อาศัย แหล่งทำมาหากิน ตลอดจนทำศึกสงครามเพื่อปกป้องประเทศชาติ ผู้นำในสมัยก่อนจึงมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมไพร่พลเพื่อต่อสู้กับศัตรูหมู่พาล ปกป้องบริวาร และรักษาดินแดนของตนด้วยการเสียสละเลือดเนื้อหรือแม้กระทั่งชีวิต ดังนั้น บุคลิกลักษณะของผู้นำในอดีตจึงเป็นนักรบที่องอาจกล้าหาญ เป็นวีรบุรุษผู้เกรียงไกร แต่สำหรับในปัจจุบันนี้ การสู้รบแบบพลีชีพเพื่อปกป้องอธิปไตยของตนมีน้อยลง การศึกสงครามจึงเปลี่ยนมาเป็นการต่อสู้ในเชิงเศรษฐกิจการค้าเพื่อรองความเป็นผู้นำของโลกในด้านการผลิตและส่งออกสินค้า บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลต่อบุคลิกภาพของผู้นำของแต่ละประเทศที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยด้วยเช่นกัน

ผู้นำ

Bennis, Benne, and Chin (1976, p. 15) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ผู้นำจะต้องเป็นสถาปนิกทางสังคม (a social architect) ซึ่งศึกษา และแต่งรูปแบบของสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมของงาน (culture of work) อันมีลักษณะเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ และยากที่จะมองเห็น แต่ก็มีความสำคัญโดยมีอิทธิพลเหนือวิถีทางการกระทำของบุคคล รวมตลอดถึงเรื่องคุณค่า (values) และปทัสถาน (norms) ซึ่งจะซึมซับเข้าไปในตัวบุคคล และกลุ่มอย่างลึกซึ้ง”

Halpin (1966, pp. 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างดังต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Fiedler (1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1983, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Bennis and Nanus (1985, p. 215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

กิติ ตยัคคานนท์ (2530, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่ว คำกล่าวนี้อาจคล้อยกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 ค, หน้า 8) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ในขณะที่สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2554) กล่าวว่า ผู้นำมักเป็นผู้ที่กล้าเปลี่ยนแปลง ผู้นำมักกล้าทดลอง ค้นคว้า สิ่งใหม่ๆ โลกยุคใหม่จึงเป็นยุคสมัยของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตาม อีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติ ได้นำเอามาเป็นแบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำ บางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ

อาจกล่าวได้ว่าการเป็นผู้นำนั้น ไม่สำคัญว่าผู้นำคนนั้นจะเป็นผู้นำขององค์กรขนาดใหญ่ กลาง หรือ เล็กก็ตาม แต่ความสำคัญอยู่ที่ว่ามีผู้ที่ยอมรับในตัวผู้นำ ยอมเดินตามผู้นำ และทำตามทุกสิ่งที่ผู้นำได้นำเขา เพราะคนเหล่านั้นต่างยอมรับโดยศรัทธาว่าเป็น “ผู้นำ” ของเขา สิ่งเหล่านี้ได้แสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมทั้งความคิด คำพูด และการกระทำที่ผู้ตามยอมรับผู้นำของเขาด้วย “ใจ” ของเขา และเขาพร้อมที่จะยึดผู้นำเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตของเขาต่อไป

คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

ในทัศนะของสุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2554) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี 8 ประการ คือ

1. **มีเป้าหมาย** ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำ ควรมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป้าหมายชีวิต เป้าหมายในการทำงาน เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงประเทศชาติ การมีเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำมีทิศทางในการเดินทางไปสู่เป้าหมาย ตรงกันข้าม หากผู้นำไม่มีเป้าหมาย ผู้นำก็จะรู้สึกสับสน เปรียบดังเรือที่ไร้หางเสือ ไม่รู้ทิศทางที่จะไป เหมือนล่องลอยคว้างคว้างไร้จุดหมายอยู่กลางมหาสมุทร ในที่สุดผู้นำก็ไม่สามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปเป้าหมายสูงสุดได้

2. **ความรู้รอบรู้** ยุคปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร เป็นยุคที่จะต้องใช้ ความคิด ความรู้ มาแข่งขันกัน ไม่เหมือนในสมัยอดีตที่มักจะใช้กำลังในการต่อสู้หรือการทำสงคราม ในปัจจุบันนี้ผู้นำที่มีข้อมูลครบถ้วนถูกต้องและทันสมัยมากกว่า มีความรอบรู้ครอบคลุมมากกว่า สามารถเสาะแสวงหาข้อมูลได้ครบทุกด้าน และนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ที่ได้ดีกว่าเพื่อนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้อง หากทำได้เช่นนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความเคารพยอมรับนับถือมากกว่าเช่นกัน

3. **กล้าเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ** ในยุคปัจจุบันและโลกในอนาคต ผู้นำต้องเป็นผู้ที่กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทดลอง ค้นคว้า สิ่งใหม่ ๆ กล้าคิดนอกกรอบ และกล้าทำ แม้อาจจะเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ไม่เคยมีมาก่อน หรือไม่เคยทำมาก่อน ถือว่าเป็นการส่งมอบประสบการณ์ เป็นบทเรียนชีวิต โลกยุคใหม่จึงเป็นยุคสมัยของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

4. **กระตือรือร้น** ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง คิดไว ทำไวกว่าคนปกติตามหลักจิตวิทยา หากผู้นำมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีอาการกระตือรือร้นตามไปด้วย ในทางกลับกัน หากว่าผู้นำมีความเฉื่อยชา ผู้ตามก็มักจะทำงานด้วยความเฉื่อยชาเช่นกัน เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร

5. **ความอดทน** งานของผู้นำมักเป็นงานที่หนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากต้องมีความรับผิดชอบต่องาน ต่อทุกคนในที่ทำงาน และต่อองค์กร ยิ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บริษัท (มหาชน) กระทรวง หรือประเทศชาติ ผู้นำก็ต้องรับภาระที่หนักมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะผู้นำระดับประเทศนั้น ต้องแบกรับปัญหาต่าง ๆ ของชาติอย่างมากมายท่วมทับ และยังต้องใช้ความคิดในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงด้วยความอดทนจึงเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ

6. **การบังคับตนเองหรือการควบคุมตนเอง** คนที่ต้องการเป็นผู้นำต้องมีสติในการควบคุมตนเอง ทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย เช่น บังคับตนเองไม่ให้แสดงกิริยาอาการไม่ดี ไม่สุภาพต่อหน้าสาธารณชน ทั้งกิริยามารยาทและคำพูดของผู้นำล้วนอยู่ในสายตาของทุก ๆ คน ดังสุภาษิตไทยที่กล่าวไว้ว่า “สำเนียงส่อภาษา กิริยาส่อสกุล” คุณลักษณะข้อนี้ของผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

7. **การใช้ดุลยพินิจและกล้าตัดสินใจ** ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ดุลยพินิจ อีกทั้งเมื่อมีปัญหาที่ต้องกล้าตัดสินใจด้วยความฉับไว ละเอียดรอบคอบ แต่หากผู้นำไม่กล้าตัดสินใจเมื่อใด ปลอบให้ปัญหาทับถมหมักหมมจนยากจะแก้ไข ก็จะทำให้สถานการณ์นั้น ๆ เลวร้าย และแย่งลงได้หรือถึงจุดจบทางตันในที่สุด ดังนั้นผู้นำต้องมีความเด็ดขาดเมื่อต้องตัดสินใจ เพื่อที่จะนำพาองค์กร ประเทศชาติ เดินหน้าต่อไป ผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นนักคิดวิเคราะห์ ที่สามารถมองทะลุถึงแก่นแท้รากเหง้าของปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้ถูกจุด ถูกวิธี เมื่อเผชิญเหตุการณ์ใด ๆ ก็คาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ถูกต้องแม่นยำ และเมื่อได้ประสพผลใดก็ตาม ผู้นำที่มีวิจรรย์ญาณที่ดี ก็สามารถสืบสาวราวเรื่อง วินิจฉัยไปจนถึงสาเหตุต้นเรื่องของเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ด้วยสติปัญญาและประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาตลอดการทำงาน

8. **มนุษยสัมพันธ์** ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคน หากผู้นำสามารถครองใจคนทำงานได้ หรือที่กล่าวกันว่า “เข้าไปนั่งในหัวใจของลูกน้อง” เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทำงานให้อย่างเต็มที่ถึงขั้น “ยอมตายถวายชีวิต” ก็เป็นไปได้ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีอธยาศัยนำเข้าใกล้ จะทำให้ผู้นำเป็นที่เคารพรัก นำศรัทธา เชื่อถือ ของผู้คน ทำให้มีคนอยากช่วยเหลือมากกว่าผู้นำที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำที่ดีมักคิดในสิ่งที่ยากเพื่อให้ปฏิบัติได้ง่าย แต่ผู้นำที่ไม่ดีมักคิดง่าย ๆ จึงทำให้ลงมือปฏิบัติได้ยากเพราะวางแผนไม่รอบคอบรัดกุม วิธีการปฏิบัติไม่ชัดเจน ไม่เป็นระบบ จึงสร้างปัญหาในการทำงานในภายหลัง

นอกจากนี้ ยังมีผู้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดี 14 ประการ (ไม่ปรากฏนามผู้แต่ง, 2549) ดังต่อไปนี้คือ

1. **ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว (Bearing)** คือ การสร้างความประทับใจในเรื่องท่าทาง การวางตัวและความประพฤติที่ดี มีความสุภาพนุ่มนวล หลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำหยาบคาย หรือเหยียดหยามดู

ถูกผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่าผ่าเผย ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบแบบแผน รู้กาลเทศะ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม มารยาทของสังคมท้องถิ่นและหลักสากลทั่วไป

2. ความกล้าหาญ (Courage) คือ การบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในความสงบ พร้อมเผชิญหน้ากับทุกสถานการณ์ โดยไม่เกรงกลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น ไม่สะทกสะท้านหรืออ่อนไหว กล้าทำ กล้าพูด กล้ายอมรับผิดหรือคำติเตียนการลงโทษเมื่อมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่ใช่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นก็ตาม

3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลัน รวดเร็วทันห่วงที่มี ความมั่นใจไม่พูดอ้อมค้อม ตรงไปตรงมา และประกาศข้อตกลงอย่างชัดเจน จริงจังและจริงจังโดยพิจารณาบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงรวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นประกอบการพิจารณาอย่างมีเหตุผล

4. ความไว้วางใจ (Dependability) คือ การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนไม่ผิดพลาด ด้วยความคล่องแคล่วว่องไว มีความรับผิดชอบ มีความตั้งใจและจริงจังในการทำงาน เฉลียวฉลาด เป็นคนตรงต่อเวลา ไม่กล่าวคำแก้ตัว

5. ความอดทน (Endurance) คือ พลังทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งผลกำลังทางกายวัดได้จากขีดความสามารถในการทนต่อความเจ็บปวดทุกข์ทรมาน ความเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า งานหนัก ความยากลำบาก ความเคร่งเครียด ส่วนผลกำลังทางใจคือความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบคั้นและอำนาจกิเลสที่มารุมเร้าช่วยุให้ทำในสิ่งที่ไม่ดีผิดศีลธรรม คำว่า “อดทน” สามารถแบ่งออกเป็น ๒ คำ คือ คำว่า “อด” คือการไม่ได้ทำในสิ่งที่ปรารถนาจะทำเพราะมีข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เช่น ความเหมาะสมกับวัย เพศภาวะ การงาน บทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง และห้วงเวลา เป็นต้น ส่วน “ทน” คือการไม่แสดงความอึดอัดคับข้องใจในสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา หรือไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และทำใจยอมรับสภาวะการณ้นั้นด้วยใจที่สงบเยือกเย็น มีสติ มีเมตตา

6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกซึ่งความสนใจอย่างจริงจัง และมีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงานด้วยความรัก ความใส่ใจ เต็มใจ มีความร่าเริง มีความสุขกับงานที่ทำ และคิดแต่แง่ดี มองโลกในแง่ดีเสมอ

7. ความริเริ่ม (Initiative) คือ การเป็นผู้รู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อริเริ่มงานหรือพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น คอยแก้ไขข้อบกพร่อง ตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถึงแม้จะไม่มีคำสั่งให้ปฏิบัติก็ตาม

8. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม เป็นคุณสมบัติของการรักความจริง รักษาความสัตย์ตลอดเวลา คำพูดทุกคำต้องถูกต้องเป็นจริงทั้งเรื่องราชการและส่วนตัว ยืนหยัดในเรื่องที่ถูกต้อง และสำนึกในหน้าที่การงานของตน เป็นผู้ผู้นำที่พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น และทำอย่างไรพูดอย่างนั้น ไม่โกหก บิดเบือน บิดพลิ้วไปตามกระแสสังคม หรือหวั่นไหวไปตามผู้มีอำนาจผู้มีอิทธิพลที่มาครอบงำ

9. ความพินิจพิเคราะห์ (Judgment) คือ คุณสมบัติในการคิดใคร่ครวญพิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ โดยใช้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา เพื่อให้ได้มูลความจริงและหนทางแก้ไขที่น่าจะเป็นไปได้ และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ น่าเชื่อถือและนำไปปฏิบัติได้ผลจริง

10. **ความยุติธรรม (Justice)** คือ การดำรงตนเป็นกลางเที่ยงตรง ไม่ลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง การไม่มีอคติต่อวัย เพศ เชื้อชาติ ศาสนา บุคคล หรือกลุ่มบุคคล กล่าวคือผู้นำต้องไม่มีอคติทั้ง 4 คือไม่ลำเอียงเพราะรัก เพราะเกลียด เพราะโกรธ เพราะหลง และเพราะเกรงกลัวภัยใด ๆ ผู้นำที่ดีต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายในการบังคับบัญชา การให้รางวัลและการลงโทษแก่ผู้ที่กระทำผิดตามกฎระเบียบวินัย และกฎหมายอย่างบริสุทธิ์ชัดเจนโปร่งใสมีความเที่ยงธรรมคงเส้นคงวาโดยไม่เห็นแก่หน้าใคร

11. **ความรู้ (Knowledge)** คือ การเสาะแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานในวิชาชีพของตน และการบริหารงาน ตลอดจนความรู้รอบตัวทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ผู้นำที่ดีควรมีจิตใจฝักใฝ่ขนขวายหาความรู้อยู่เสมอ โดยสามารถเรียนรู้จากบุคคลรอบข้าง หรือสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวได้ตลอดเวลา และเมื่อมีองค์ความรู้แล้ว ก็มิทำตนเป็นผู้รู้หรืออวดรู้จนไม่มีผู้ใดจะสนทนาคบหาด้วย ควรทำตนเปรียบเสมือนน้ำครึ่งแก้วที่มีพื้นที่ว่าง เพื่อให้คนอื่นสามารถเติมน้ำลงไปใ้แก้วใบนั้นได้เสมอ

12. **ความจงรักภักดี (Loyalty)** คือ คุณสมบัติของบุคคลที่มีจิตใจเชื่อมั่นและยึดมั่นต่อประเทศชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ ต่อหน่วยงาน กรม กอง ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยินหยัดต่อสู้เพื่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเห็นว่าถูกกล่าวหาอย่างไม่เป็นธรรม รวมถึงการไม่วิพากษ์วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาของตนต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา

13. **ความรู้จักกาลเทศะ (Tact)** คือ ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่นโดยไม่เกิดความขุ่นข้องหมองใจ ไม่ก่อให้เกิดศัตรูหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน กาลเทศะยังหมายถึง ความสามารถที่จะพูด หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ถูกต้อง เหมาะสมแก่บุคคล เวลาและสถานที่ ความสุภาพนุ่มนวลมีมารยาทถือเป็นส่วนหนึ่งของกาลเทศะด้วย บุคคลโดยทั่วไปมักจะทราบว่สิ่งใด ถูก-ผิด, ดี-ชั่ว หรือ บุญ-บาป แต่ผู้ที่รู้จักกาลเทศะ คือผู้ที่รู้จัก “ความควรและไม่ควร” ที่จะกระทำต่อบุคคล สถานที่ หรือวาระโอกาส สถานการณ์ที่แตกต่างกัน

14. **ความไม่เห็นแก่ตัว (Selfishness)** คือ การไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองแต่เพียงส่วนเดียว ไม่เป็นผู้ฉวยโอกาสตักตวงความสุข ความสะดวกสบาย และความเจริญ ก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่นว่าได้รับความเดือดร้อน เสียหาย หรือเสียผล ประโยชน์หรือไม่ อย่างไรก็ตามผู้ไม่เห็นแก่ตัวคือผู้ที่เสียสละ สามารถร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนร่วมงานได้ มีน้ำใจ ยินดีแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้ขาดแคลน ให้ความช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก มีจิตเมตตายินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีประสบความสำเร็จในชีวิต มีหน้าที่การงานที่ดีขึ้นหรือเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เคารพในสิทธิความเท่าเทียมกันของทุกคน เมื่อจะทำการสิ่งใด ย่อมคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นก่อนเสมอ ดังคำโบราณที่กล่าวไว้ว่า “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” หากคิดและปฏิบัติได้เช่นนี้ จะทำให้เราไม่สร้างความเดือดเนื้อร้อนใจ หรือเบียดเบียนผู้ใดให้เดือดร้อนในภายหลัง โดยยึดหลักที่ว่า หากเราต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเราเช่นใด เราพึงปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นนั้น

อีกแนวคิดหนึ่งที่กำหนดคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหาร และผู้นำที่ดี มีดังนี้คือ

1. **การเป็นผู้รู้จักตนเอง (Self Realization)** คือ การรู้ถึงความต้องการแห่งตน รู้ถึงวิธีการสร้างเป้าหมายแห่งตน ไม่ว่าในชีวิตส่วนตัว หรืองาน รู้ถึงขีดความสามารถแห่งตนที่จะกระทำการ ใด ๆ ได้เพียงใด รู้ถึงวิธีการควบคุมตนเอง การมีวินัยในการใช้ชีวิต และการทำงาน รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อตน และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น รู้สึกลงถึงความสุข ความทุกข์ ที่สัมผัสได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีผู้ใดมาชื่นชมยอมรับความจริงได้ทุกอย่างไม่หลอกตัวเอง

2. **การเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล (Analytical Mind)** มองทุกสิ่งที่ปรากฏต่อหน้า (Appearance) อย่างลึกซึ้ง คิดถึงที่ไป ที่มา ไม่ใช่แค่ที่เห็น มองทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ลึกถึงเหตุปัจจัย (Cause)

และสามารถคาดคะเนผลที่เกิดตามมา (Consequence) ในปัจจุบัน และในอนาคตได้ เป็นผู้ที่ตั้งคำถามตลอดเวลา "ใคร(Who)? ทำอะไร(What)? ที่ไหน(Where)? เมื่อไร(When)? ทำไม(Why) อย่างไร (How)? (5-W & 1-H) เป็นผู้ที่ช่างสังเกต ให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อเก็บมาเป็นข้อมูลมองพฤติกรรมบุคคล (Person) เหตุการณ์ (Event) สามารถโยงถึงหลักการ (Principle) ได้ และใช้หลักการ (Principle) สร้างวิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา และป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิดเหตุการณ์ (Event) ที่ต้องการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล (Person) ให้อยู่ภายใต้การควบคุมได้

3. การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล (Life Long Learning) มีความรู้สึกว่าตนยังไม่รู้อะไรอีกมาก และตระหนักถึงความเป็นผู้ไม่รู้ตลอดเวลาเข้าใจดีถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้สิ่งที่เคยรู้เมื่อวันวานอาจไม่ใช่ความรู้ที่ถูกต้องทันสมัยสำหรับในวันนี้ก็ต่อไปมองเห็น สิ่งของ ผู้คน เหตุการณ์ เป็นสื่อสอนตนได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดี หรือสิ่งเลว และสามารถเลือกเก็บมาจดจำ และหยิบออกมาใช้ได้อย่าง เหมาะสมไม่ค้นหา ติดตาม ความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และการดำรงชีวิตมุ่งเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจในแต่ละเรื่องอย่างแท้จริงสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา และเหมาะสม

การเรียนรู้มี 2 อย่าง เรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้และเรียนรู้ในสิ่งที่เรารู้ให้รู้มากยิ่งขึ้นนักปราชญ์กล่าวไว้ว่า ความรู้ที่แท้จริง คือการ "รู้ว่าเรารู้อะไร" และ "รู้ว่าเราไม่รู้อะไร" เพราะมันเป็นจุดเริ่มต้น ให้ค้นหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

กระบวนการเรียนรู้ของบุคคล เริ่มจาก ความปรารถนาของตน (Personal Vision) ถูกตั้งไว้ และกำหนดเป็นเป้าหมายในขั้นตอนของชีวิต เรียนรู้รูปแบบความคิดแห่งตนและผู้อื่น (Mental Model) อย่างเข้าใจให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน (Shared vision) อย่างเปิดใจกว้าง และรับฟังร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน (Team Learning) รู้จักการคิดเชิงระบบ (System thinking) มีทักษะการวิเคราะห์ มองเหตุผล และมองเห็น คาดการณ์ ผลลัพธ์ในอนาคตได้ และสามารถสังเคราะห์กระบวนการ ที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้ความรู้ดังกล่าวของบุคคลในกลุ่มที่อยู่ร่วมกันสามารถนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ได้ในที่สุด อันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมโลกยุคใหม่ (New Society) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อนและไม่สิ้นสุด

4. ความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร (Psychological Management) ในการบริหารงาน แท้จริงแล้วก็คือ "การบริหารคน" นั่นเอง เพราะคนเป็นผู้กำหนดวิธีการหรือระบบ (System) การได้มาและการบริหารการใช้ทรัพยากร (Resource Management) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผลสำเร็จของงาน การที่จะบริการคนซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ และการแสดงออกที่ซับซ้อน ทำให้ยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น และไม่อาจกำหนดผลลัพธ์ได้แน่นอน ผู้นำที่เข้าใจจิตใจของมนุษย์ หากสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของเหตุการณ์ต่อจิตใจของคนได้ ก็จะสามารถคาดเดาพฤติกรรม การแสดงออกของคนคนนั้นได้ไม่ยาก และสามารถที่จะสร้างสถานการณ์รองรับไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันผลเสียหายจากปฏิกิริยาตอบโต้ นั้น ๆ ได้

5. การเป็นคนดี (Good Person) การเป็นทั้ง "คนเก่ง คนดี และมีความสุข" เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา แต่ก็ไม่ใช่ทุกคนที่สามารถมีพร้อมได้ทุกอย่าง เพราะการเป็น "คนเก่ง" สร้างได้ตั้งแต่เด็กจนกระทั่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่ โดยการเรียนรู้ ทุ่มเท แต่ "คนดี" สร้างได้ยากกว่า หรืออาจจะสร้างไม่ได้เลย คนเรามีการพัฒนา Super Ego ซึ่งได้แก่ มโนธรรม และอุดมคติแห่งตนในช่วงวัยเด็ก 5 - 10 ขวบ จากนั้นสิ่งที่ได้รับมา จะกลายเป็นโครงสร้างพฤติกรรมของคน ๆ นั้น (Frame of Reference) ทุกคนจะใช้เพื่อปรับให้เข้ากับบุคคลและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยใช้กระบวนการที่ซับซ้อนมากขึ้น การเป็นคนดีจะต้องมีการพัฒนาส่วนของ Super Ego ของคน ๆ นั้นมาแล้วเป็นอย่างดี โดยการอบรมพร่ำสอนของพ่อแม่ครูอาจารย์ในช่วงปฐมวัย เมื่อเติบโตใหญ่จึงจะ

เป็นคนที่สามารถปรับสมดุลในตนเองได้ระหว่าง “กิเลส” จากจิตเบื้องต่ำขับเคลื่อนด้วยสัญชาตญาณแห่งความต้องการที่รุนแรง ที่ไม่ต้องการเงื่อนไขและข้อจำกัดใด ๆ กับ “มโนธรรม” ที่ขับเคลื่อนด้วยความปรารถนา

นอกจากคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ ในปัจจุบันนี้ ได้มีนักคิดอีกหลายท่านได้นำเสนอคุณสมบัติที่พึงมีสำหรับบุคคลทั่วไป และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ ซึ่งในที่นี้ได้สรุปรวบรวมหลักที่สำคัญที่ผู้นำในอุดมคติ ควรมีดังนี้ คือ

1. ความฉลาดทางสติปัญญา (IQ= Intelligence Quotient) ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คำนวณ และการใช้เหตุผล มีความรู้ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหา สามารถเรียนรู้เพื่อการประกอบอาชีพ

2. ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ= Emotional Quotient) เป็นความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ อารมณ์ตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ มีจิตใจหนักแน่นไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วยั ยับยั้งซึ่งใจตนได้และแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความอดกลั้น สติตั้งมั่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักการรอคอย เคารพกฎเกณฑ์ระเบียบวินัย มีจิตใจร่าเริงแจ่มใส มองโลกในแง่ดี ไม่ตกอยู่ในห้วง “กิเลส” คือ โภคะ โทสะ และโมหะ เป็นผู้ที่มีความสามารถแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ ด้วยสันติวิธี

3. ความฉลาดในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ= Creativity Quotient) มีความคิดจินตนาการ หรือแนวคิดใหม่ๆ การคิดนอกกรอบ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความสามารถในด้านศิลปะ การประดิษฐ์สิ่งของ การเล่น ฯลฯ

4. ความฉลาดในการแก้ไขปัญหา (AQ= Adversity Quotient) มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวในการเผชิญปัญหาได้ดี มีความอดทนมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค พยายามที่จะเอาชนะปัญหา มองว่าปัญหาเป็นเรื่องท้าทายไม่ใช่เรื่องที่ต้องยอมจำนน พร้อมทั้งจะเสียสละแรงกาย แรงใจเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่หวั่นไหว กล้าต่อสู้เผชิญกับความยากลำบากและอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยใจที่มุ่งมั่น

5. ความฉลาดทางศีลธรรม (MQ= Moral Quotient) เป็นผู้ที่มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม มีสำนึกของ “ผิดชอบชั่วดี” มี “หิริ” คือความละอายใจต่อบาป และ “โอตตปปะ” ความเกรงกลัวต่อบาป MQ เน้นเรื่องการปลูกฝังคุณธรรม ความดีงามซึ่งตรงตามหลักคำสอนของศาสนาต่าง ๆ โดยเฉพาะศาสนาพุทธที่มุ่งสอนให้ทุกคนไม่ประพฤติชั่ว มุ่งทำแต่ความดี มีจิตใจที่ผ่องใส มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ต่อตนเองและสังคมประเทศชาติ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล โดยเฉพาะผู้นำ ความฉลาดทางศีลธรรม ถือว่าสำคัญมากที่สุด ดังที่เห็นตัวอย่างของผู้นำหลายประเทศหรือผู้นำองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องลงจากตำแหน่งเนื่องจากพบว่ามีกรทุจริต คอร์รัปชั่น หรือบริหารงานไม่โปร่งใส เป็นต้น

6. ความฉลาดทางสังคม (SQ = Social Quotient) ความสามารถที่จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ ไม่คิดว่าตนเองเหนือกว่าใคร ไม่เบียดเบียนกัน มีใจเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข แม้จะมีผู้อื่นที่เห็นแตกต่างไปจากตน

จะเห็นว่าความฉลาดทางสติปัญญา เป็นเพียงหนึ่งในองค์ประกอบของความฉลาดด้านอื่น ๆ และเป็นความฉลาด ที่สามารถเรียนรู้ถ่ายทอดกันได้ ส่วนความฉลาดด้านอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา คุณธรรม และการปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข กลับมีบทบาทที่สำคัญมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแดเนียล โกลแมน (2556) ที่กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำที่ยิ่งใหญ่แตกต่างจากผู้นำทั่วไป ไม่ใช่เรื่องความฉลาดทางสติปัญญา หรือทักษะความรู้ แต่คือ ความฉลาดทางอารมณ์ อันประกอบด้วยทักษะ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำและผู้ตามทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ เมื่อผู้บริหารอาวุโสขององค์กรใดก็ตามมีความฉลาดทางอารมณ์

ในระดับหนึ่ง เขาก็จะมีรายได้เกินเป้าหมายถึงร้อยละ 20 ซึ่งทักษะที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ทั้ง 5 ประการนั้นคือ

1. การรู้จักตนเอง (Self-awareness) การรู้จักจุดแข็งและจุดด้อยของตน
2. การควบคุมตนเอง (Self-regulation) การรู้จักควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์ หรือแรงกระตุ้นที่ก่อให้เกิดปัญหา
3. การมีแรงจูงใจ (Motivation) การมีความปรารถนามุ่งมั่นในความสำเร็จ
4. การมีความใส่ใจในผู้อื่น (Empathy) การเข้าใจในพื้นฐานอารมณ์ของผู้อื่น
5. การมีทักษะทางสังคม (Social Skill) การผูกมิตรกับผู้อื่น เพื่อให้เขาเดินในทิศทางที่เราต้องการ

ความฉลาดทางสติปัญญาและทักษะความรู้ มีความสำคัญ แต่ถือว่าเป็น “ความสามารถพื้นฐาน” ที่ผู้นำทุกคนต้องมีเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มีงานวิจัยและผลการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” คือสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการเป็นผู้นำ เพราะหากผู้ใดคนใดขาดความฉลาดทางอารมณ์แล้ว แม้จะมีการศึกษาที่ดี มีความเฉลียวฉลาด สามารถคิดวิเคราะห์ได้ทะลุปรุโปร่ง วางแผนได้แยบยล แต่เขาจะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้เลย เพราะความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นเครื่องมือและกลไกอันสำคัญที่ทำให้ผู้อื่นยินดีและเต็มใจปฏิบัติงานตามแผนการต่าง ๆ ที่ผู้นำได้คิดค้นไว้จนกระทั่งบรรลุจุดมุ่งหมายในที่สุด

คุณธรรม จริยธรรมของผู้นำ

“จริย-” หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ ส่วน “ธรรม-” หมายถึง คุณความดี ความถูกต้องดีงาม ดังนั้น จริยธรรม จึงหมายถึงการประพฤติปฏิบัติที่เป็นคุณงามความดี ความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับ และต้องการของสังคม ท่ามกลางโลกแห่งการแข่งขันอย่างรุนแรง องค์กรภาครัฐ จึงมุ่งเน้นไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการภายใต้กรอบธรรมาภิบาล ในขณะที่ภาคเอกชน องค์กรธุรกิจทั้งหลายต่างมุ่งสร้างผลประกอบการให้ได้มากที่สุด เพื่อการเติบโตหรือความอยู่รอด หลายครั้งที่ผู้นำองค์กร ต้องเผชิญกับปัญหา คือ ความกดดัน ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ของตนหรือขององค์กรกับความถูกต้องที่ควรจะเป็น ภาวะดังกล่าวเรียกว่า “Ethical Dilemma” ซึ่งเป็นภาวะกดดันที่ผู้นำต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างผลประโยชน์หรือคุณธรรมซึ่งไม่อยู่ในทิศทางเดียวกัน สำหรับผู้นำที่ไม่มีคุณธรรม ย่อมเลือกผลประโยชน์ที่ตนพึงได้โดยไม่สนใจผลเสียหาย หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ดังจะพบเห็นได้บ่อยครั้งในภาคธุรกิจที่ผู้บริหารมักถูกเอารัดเอาเปรียบจากผู้ผลิต ผู้จำหน่าย หรือพ่อค้าคนกลาง ในส่วนของภาครัฐคือปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่ปรากฏให้เห็นอยู่เนือง ๆ

Ethical dilemma จึงเป็นภาวะที่ผู้บริหารมักตัดสินใจลำบากกับเหตุการณ์ต่าง ๆ อาทิเช่นการปกปิด ไม่โปร่งใส ปลอมเอกสาร การฉ้อฉล ทุจริต การปกป้องความผิด ระบบอุปถัมภ์ การเอื้อผลประโยชน์ให้เพื่อนสนิท หรือญาติ การตัดสินใจโดยขาดความยุติธรรม การโฆษณาขายสินค้าที่เกินจริง การเอารัดเอาเปรียบผู้บริโภคทั้งทางตรงและทางอ้อม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความขัดแย้งภายในใจที่จะต้องเลือกระหว่างผลประโยชน์กับจริยธรรม ทำให้เกิดความกดดัน แต่อาจเป็นเรื่องตัดสินใจไม่ยากสำหรับผู้นำที่ขาดคุณธรรมที่มุ่งหวังผลประโยชน์ตนเป็นใหญ่ และอาจจะไม่ใช่ปัญหาหลายสำหรับผู้นำที่มีคุณธรรมสูงส่ง เพราะเหตุการณ์เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นกับเขาเลย ถ้าเขาเลือกผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เนื่องจากผู้นำองค์กรก็เป็นมนุษย์คนหนึ่ง ย่อมมีคุณลักษณะประจำตัว (Attribute) ที่แตกต่างกัน แต่เมื่อมาเป็นผู้นำและบริหารองค์กรแล้ว มักมีความต้องการที่เหมือนกันคือ ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร หากแต่สำนึกความรับผิดชอบชั่วดี ที่ผู้นำแต่ละคนแยกแยะได้มีไม่เท่ากันจึงทำให้พฤติกรรมของผู้นำแตกต่างกัน และส่งผลถึงผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไปด้วย โดยผลนี้สะท้อนมาจากระดับของ

คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำแต่ละคน จึงกล่าวสรุปได้ว่าองค์การที่ขาดจริยธรรมก็เกิดจากคนที่ไม่มีจริยธรรม ในองค์กรโดยเฉพาะผู้นำนั่นเอง

อย่างไรก็ตามศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมเป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริม ปลูกฝัง และสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นในทุกองค์การ ทุกสังคม ทุกชุมชนและทุกประเทศในที่สุด รากฐานความเชื่อและข้อวัตรปฏิบัติของแต่ละศาสนาล้วนมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อความคิด คำพูดและการกระทำของศาสนิกชนในศาสนานั้น ๆ และกลายมาเป็นขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมของสังคมและประเทศชาติในที่สุด

ดังนั้น การสร้างผู้นำที่ดีขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต ควรเริ่มจากการสร้างและปลูกฝังทัศนคติที่ดีลงในความคิดและจิตใจของทุก ๆ คน โดยเริ่มจาก “บ้าน” หรือครอบครัวซึ่งเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญที่สุด และเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดในสังคม เพราะบิดามารดาเปรียบเสมือน ครูคนแรกของลูก ลำดับต่อมาคือ สถาบันศาสนา หรือ “วัด” สำหรับคนไทยที่นับถือศาสนาพุทธมากกว่าร้อยละ ๘๐ ของประชากรทั้งประเทศ วัดจึงเป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษาด้านศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม อย่างดีเยี่ยม คนไทยในสมัยก่อนมีความผูกพันกับพระพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้ง ก่อให้เกิดวัฒนธรรมไทยอันดีงามและเชื่อมโยงไปถึงเทศกาลสำคัญทางพระพุทธศาสนาจนกลายเป็นประเพณีที่รู้จักแพร่หลายไปทั่วโลก ชาวต่างชาติต้องการมาสัมผัส วัฒนธรรม ประเพณีดั้งเดิมของคนไทยในดินแดนสยามเมืองยิ้ม ส่วนลำดับสุดท้ายคือ “โรงเรียน” ซึ่งเป็นแหล่งที่ให้ความรู้ ความคิด และกระตุ้นให้เกิดการศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนก่อให้เกิดปัญญา เกิดนวัตกรรม สินค้าและบริการต่าง ๆ ในที่สุด

แต่เนื่องจากในปัจจุบัน วิธีการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเป็นอย่างมาก ทำให้บทบาทของ บ้าน วัด โรงเรียน หรือ “บวร” เปลี่ยนไปด้วย การที่จะสร้างผู้นำยุคใหม่ให้กับประเทศไทยจึงควรเริ่มต้นที่ ๓ สถาบันหลักของประเทศ ผู้นำทุกองค์การ ทุกหน่วยงานในปัจจุบันนี้ควรให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยเร็วพลัน เร่งผลิตมนุษย์พันธุ์ใหม่ในเศรษฐกิจยุคดิจิทัล ไทยแลนด์ 4.0 เพื่อก้าวไปสู่สังคม 5.0 ในอนาคต ด้วยการสร้างผู้นำองค์กรที่ดี และในที่สุดด้วยความร่วมมือร่วมใจของคนไทยทุกคนจะช่วยกันนำพาประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่าน Middle Income Trap (MIT) ที่ผู้นำประเทศได้พยายามมาอย่างต่อเนื่องยาวนานเพื่อทำให้ประเทศไทยเป็นปิ่นนานาประเทศในที่สุด

สรุปผลการวิจัย

ในทุกองค์การ สังคมและประเทศชาติย่อมต้องการผู้นำที่ดีมีคุณธรรม ดังนั้นผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีย่อมเป็นที่เคารพรักของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรารถนาของทุกองค์การ เพราะผู้นำจะช่วยพัฒนาและนำพาองค์กร สังคม ประเทศชาติไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นและพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ในแง่ของคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำ เราสามารถใช้มาตรวัดเพื่อทดสอบคุณความดีของเราได้อย่างง่าย ๆ คือ ให้ถามตนเองว่า “เราสามารถกราบไหว้ตัวเองได้อย่างสนิทใจหรือไม่” เพราะการที่เราจะแสดงความเคารพนบถอบต่อใครนั้น แสดงว่าเราตระหนักในคุณธรรมและความดีของเราอย่างแท้จริงจึงสามารถยกมือไหว้เขาได้ ประกอบกับเราเป็นคนที่มีกิริยามารยาทที่อ่อนน้อมถ่อมตนอีกด้วย ในกรณีที่เราเปี่ยมไปด้วยคุณธรรมความดีงาม ไม่มีข้อบกพร่องต่างพร้อมฉันใด เราก็สามารถเคารพกราบไหว้ตัวเองได้ฉันนั้น ตรงกับคำโบราณที่กล่าวไว้ว่า “การกระทำใดที่เดือดร้อนเขา เดือดร้อนเรา เราจะไม่ทำ” เมื่อเป็นเช่นนี้แม้ว่าเรื่องนั้นจะเล็กน้อยหรือยิ่งใหญ่สักปานใด เราก็จะไม่ทำความเดือดร้อนให้บังเกิดขึ้น ซึ่งเรื่องนี้อาจจะเป็นเครื่องเตือนสติผู้นำให้ตั้งมั่นในคุณธรรมได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม โลกในปัจจุบันนี้มีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงไม่มีผู้นำคนใดที่จะรอบรู้ไปทุกด้าน และมีความสามารถไปทุกเรื่อง Deborah et al. (2556) ได้แนะนำไว้ว่า การเป็นผู้นำขอให้ยอมรับความจริงข้อหนึ่งว่า ทุกคนเป็นมนุษย์ธรรมดา ๆ คนหนึ่ง ซึ่งมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ขอให้เข้าใจตนเอง ทำความเข้าใจตนอย่างถ่องแท้ โดยการเชื่อมโยงสร้างความสัมพันธ์ และไว้วางใจผู้อื่น สร้างวิสัยทัศน์ด้วยการสื่อสารให้เห็นถึงภาพในอนาคต อีกทั้งการริเริ่มสร้างสรรค์คิดหาแนวทางใหม่ ๆ ต่อจากนั้นให้ค้นหาและทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ที่มาช่วยเติมเต็มในส่วนที่เราขาดหายไป ถือว่าเป็นวิถีทางอันชาญฉลาดในการส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และเป็นแนวทางของการสร้างองค์การแบบใหม่ในอนาคตอีกด้วย

ดังนั้น ผู้นำที่ดีที่แท้จริง คือ ความสามารถในการชักนำ โน้มน้าวให้ผู้อื่นมาร่วมทำงานกับตนได้อย่างมีสุข มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ เพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายอันสูงสุดขององค์กร ร่วมกันโดยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนรู้สึกดีใจ เต็มใจ และสุขใจที่จะก้าวตามผู้นำ โดยยึดผู้นำเป็นแบบอย่างในดำเนินชีวิต

เอกสารอ้างอิง

- กิติ ตย์คคานนท์. (2530). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- คลอลินส์, จิม และ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์. (2556). ภาวะผู้นำ. แปลจากHBR's 10 must read: On leadership. แปลโดย คมกฤช จงบุญวัฒนา. เรื่อง "What makes a leader?" โดยเดเนียล โกลแมน. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คลอลินส์, จิม และ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์. (2556). ภาวะผู้นำ. แปลจากHBR's 10 must read: On leadership. แปลโดย คมกฤช จงบุญวัฒนา. เรื่อง "In praise of the incomplete leader" โดยเดบอราห์ แอนโคนา, โทมัส ดับเบิลยู. มาโลญน์, แวนด้า เจ. ออลิคอฟสกี และปีเตอร์ เอ็ม. เซนเกอ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2554). คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ. <https://www.gotoknow.org/posts/453219>.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำ และความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง. คุณสมบัติของผู้นำ. http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership_11.htm
- Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin, R. (Eds.). (1976). The planning of change (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking change. New York: Harper and Row.
- Dejnozka, E. L. (1983). Education and ministration glossary. Westport, CT: Greenwood.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Halpin, A. W. (1966). Theory and research in administration. New York: Macmillan.