

## ผู้นำยุคหน้าต้องพัฒนาอย่างไร

เสน่ห์ จุ้ยโต\*

### 1. ความน่า

เมื่อการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในแต่ละครั้ง ก่อนการเลือกตั้งก็มีการคาดหวังให้ว่า สมาชิกสภาผู้แทนที่ได้มาจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริต เป็นตัวแทนของประชาชน เพื่อรักษาผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่ต้องเลือกนายกรัฐมนตรีขึ้นมาเป็นผู้นำประเทศ ในระบบประชาธิปไตยที่มีพระราชกรณีย์ ความสามารถ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต และรักษาผลประโยชน์ของชาติมากกว่าส่วนตัวของพระองค์เอง

แต่เมื่อเวลาเมื่อการเลือกตั้งเสร็จสิ้นไปแล้ว ได้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร นายกรัฐมนตรีแล้ว ความคาดหวังที่ได้คิดผันไว้กลับไม่เป็นไปตามคาดหวัง ผู้นำในทางอุดมการณ์กับผู้นำในทางข้อเท็จจริงช่าง ห่างไกลกันเหลือเกิน ทำอย่างไรที่เราจะสามารถลดช่องว่างระหว่างผู้นำที่ควรจะเป็นและผู้นำที่เป็นจริงให้น้อยลง กล่าวคือ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามตรวจสอบและวิธีการต่าง ๆ พัฒนาภาวะผู้นำให้มีความพร้อม ในทุก ๆ ด้าน โดยเริ่มจากฐาน (grass-root) ตั้งแต่เด็กจนกระทั่งผู้ใหญ่ เริ่มจากคนทุกคนเป็นผู้นำ ได้ตั้งแต่ผู้นำต้นเอง ผู้นำครอบครัว ผู้นำกลุ่ม ผู้นำองค์กร และผู้นำความคิดต่อไป การพัฒนาภาวะผู้นำ ของคนในประเทศจะส่งผลทำให้กระบวนการบริหาร กระบวนการทางการเมือง และกระบวนการปฏิบัติงาน อีน ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศต่อไป ความคาดหวังที่จะให้ ผู้นำเป็นคนก่ง เป็นมืออาชีพ เป็นอัจฉิท มีความรับผิดชอบ ใจ系ะหายากหนา ภูมิปัญญา การพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้นในทุก ๆ คน ก็เหมือนกับการฝึกซ้อมน้ำตกไฟฟ้าให้มีความพร้อมก่อนลงสนาม การซ้อมทำพื้นฐานที่ดีจะทำให้สามารถเล่น กีฬาประสบความสำเร็จได้

## 2. ผู้นำที่ดีนี้เป็นอย่างไร

มีนักวิชาการได้อธิบายว่า ผู้นำที่ดีนี้ต้องมีหั้งบารมี (power) อิทธิพล (influence) จึงจะทำให้เป็นผู้นำที่ยั่งใหญ่ได้ กรณีที่เป็นผู้บริหารการที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ได้มากขึ้น ควรพยายามที่จะใช้อำนาจหน้าที่ (authority) ให้น้อยที่สุด โดยใช้มากย่อมเสื่อมมาก อำนาจหน้าที่เป็นอานาจจะ omniblom ที่ไม่จริงยังยืน เมื่อไม่มีตัวแทน อำนาจหน้าที่ย่อมหมดสิ้นไปด้วย การเป็นผู้นำอย่างแท้จริงต้องเป็นทั้งอยู่ในตัวแทนหน้าที่และไม่อยู่ในตัวแทนหน้าที่

การเป็นผู้นำของตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่ยั่งใหญ่นั้น จะเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักการในการปฏิบัติที่สำคัญ ความเป็นผู้มีเหตุผล (reasonableness) การเดินสายกลาง (moderation) การตรงต่อเวลา (punctuality) การมีวิธีการทำงาน (methodism) มีจิตใจสูง (noble mind) ให้ร่วงความลงระเง ความเหลือตัว จะเป็นอุปสรรคอันหนึ่งที่ทำให้เสียความยั่งใหญ่ ความซื่อตรง (honesty) เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้สร้างความยั่งใหญ่ได้ การสร้างความดีและทำความดีให้เป็นมรดกทางค่านรุ่นหลัง ผู้ยั่งใหญ่นั้นคือ “ผู้ที่น้อยอยู่ในหัวใจคน ไม่ใช่น้อยอยู่บนหัวคน” (หลวงวิจิตรวาทการ, 2532: 3) ในกรอบแนวคิดเดิมได้อธิบายว่า ผู้นำที่ดีนี้ต้องมีคุณลักษณะที่ดี (trait) อะไรบ้าง ครรที่ต้องการจะเป็นผู้นำต้องพัฒนาให้มีคุณลักษณะสอดคล้องกับเกณฑ์คุณลักษณะที่ได้กำหนดไว้ เช่น คุณลักษณะด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านมนุษยลักษณ์ คุณลักษณะด้านสังคม และคุณลักษณะส่วนตัว ผู้นำที่ดีต้องมีพฤติกรรมที่ดีอยู่เรื่อง ครรที่ต้องการเป็นผู้นำต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม เช่น พฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรมมุ่งเน้นคนและมุ่งเน้นงาน เป็นต้น ผู้นำที่ดีต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ (contingency) ครรที่ต้องการเป็นผู้นำต้องศึกษาสถานการณ์ก่อนแล้วก็ กำหนดกลไกการบริหารว่าจะใช้อย่างไร การบริหารงานแบบหลากหลายสไตล์จึงเป็นภารกิจหนึ่งของผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ ในการศึกษาและวิจัยที่ผ่านมาก็ได้พยายามที่จะอธิบายว่าอะไรที่เป็นปัจจัยเสริมสร้างความสำเร็จของผู้นำ ส่วนใหญ่จะอธิบายว่าเกิดจากคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีการมุ่งเน้นในเรื่องความสามารถสำเร็จนั้นคือ ผู้ที่ทำงานด้านความครัวเรือน มุ่งมั่นและรักที่จะทำงานนั้น ในด้านทักษะ (skills) ของผู้นำที่ควรต้องฝึกฝนนั้นมี 3 ประการ ที่สำคัญคือ การวางแผน (planning) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) และการตัดสินใจ (decision making)

อย่างไรก็ตาม มุ่งมองในเรื่องผู้นำที่ดีนั้นแตกต่างกัน บางท่านมุ่งเป็นกระบวนการ (process) ซึ่งได้แก่ การวางแผน (planning) การทำ (doing) และการประเมินผล (evaluation) ซึ่งการนำ (leading) นั้นเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ (Miller, 2538)

ในการเขียนบทความมีมุ่งเน้นใน 2 ด้านที่สำคัญสำหรับผู้นำที่ดี คือ คุณสมบัติส่วนบุคคล (personal) ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน (intrinsic) ที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีและกระบวนการ (process) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) ที่สำคัญรองลงมา การพัฒนาภาวะผู้นำก็ควรจะมุ่งเน้นในสองด้านที่สำคัญนี้ควบคู่กันไป (Adair, 1988; Bennis, 1989; Kofter, 1988)

### 3. คุณสมบัติจำเป็นของผู้นำมีอะไรบ้าง

ในการเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องสร้างคุณสมบัติหรือคุณลักษณะให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ด้านบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ซึ่งมี 10 ประการดังนี้คือ

**3.1 ชอบฝันสร้างวิมานในอากาศ (visionary)** การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความฝันอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่อยากระเบิดตัวเองในอนาคตเป็นอย่างไร ในชีวิตคนนั้นต้องฝันว่าตัวเองอยากระเบิดตัวเอง ต่างๆ นักธุรกิจ ครู พยาบาล หรือเกษตรกร หรืออื่น ๆ การฝันจะทำให้เกิดแรงขับ (drive) ที่จะทำให้เราเก็บสูงสุดที่เราฝันถึง ฝันจะนำไปสู่การกำหนดจุดหมายปลายทาง (ends) และสร้างแนวทาง (means) เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น ความกลัวว่าจะไม่สำเร็จเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการสร้างฝัน อย่างกลัวว่าจะเป็นไปไม่ได้ ความฝันนั้นบางครั้งเป็นการมองการณ์ไกล ที่บางคนอาจมองไปไม่ถึง นักบริหารที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็น คุณหกษิน ชินวัตร คุณอาเนนท์ มัณฑรชนก คุณชิน โสภณพานิช คุณชนินท์ เจริญราษฎร์ และคุณอรุณรัตน์ วีรวารณ์<sup>1</sup> ส่วนแต่ละคนมีความฝัน มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล การมองคิดก่อนคนอื่นย่อมจะทำให้สำเร็จก่อนคนอื่นได้ คุณหกษิน ชินวัตร เป็นตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จด้านโทรศัพท์มือถือที่คิดและทำก่อนผู้อื่น จนขณะนี้ทำหน้าผู้อื่นไปแล้ว กว่าคนอื่นจะคิดได้ คิดทันก็ต้องอาศัยระยะเวลาอีกนานนาน

**3.2 มีความเข้าใจลึกซึ้ง (Insightful)** การเป็นผู้นำต้องมีสายตาแผลมคม มีความชาญฉลาดมองปัญหาอย่างเป็นระบบและรอบด้าน สามารถมองเห็นหลักขั้นในทุกส่วน ความเข้าใจในงานตั้งแต่งานราชการฐานเจิงเป็นสิ่งจำเป็น ผู้นำต้องรู้จักทำเองทุกอย่างได้ เช่น งานทำความสะอาด งานแบบหาม งานใช้สมอง งานโครงการ คนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เริ่มจากงานเล็ก ๆ ที่ประสบความสำเร็จ ตั้งบริษัทเล็ก ๆ ตั้งโครงการเล็ก ๆ ความผิดพลาดจากงานเล็ก ๆ โครงการเล็ก ๆ จะนำมาซึ่งความสำเร็จในงานใหญ่ ๆ โครงการใหญ่ ๆ และบริษัทใหญ่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จต่อไป การคุยกปฏิบัติอยู่กับงานย่อม

<sup>1</sup> ได้มีการสำรวจบุคคลที่ประสบความสำเร็จในรายการทอปทีน เดือนตุลาคม 2538 ชื่อบุคคลดังกล่าวมีดังนี้

ทำให้เข้าใจถึงปัญหาทุกปัญหาได้อย่างลึกซึ้งและดีพอ บางครั้งก่อนที่จะเป็นผู้จัดการโรงเรียนควรฝ่ามงานด้านห้องครัว แม่บ้านมาก่อน เพราะว่างานเหล่านี้คือ หัวใจสำคัญของงานโรงเรียน

**3.3 มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliable/Dependable)** ความน่าเชื่อถือของผู้นำเกิดขึ้นจากตัวเราต้องมีความจริงใจอยู่เสมอ กระทำการสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อย่าเป็นคนใช้กลไก manipulation เพื่อประโยชน์ตนเอง ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้ เมื่อได้ขาดความน่าเชื่อถือความครั้งชาจะลดลงไปทันที พลเอกเพรม ตินสูลานนท์ เป็นบุคคลที่มีท่าน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ เพราะท่านได้กระทำการในสิ่งที่ท่านพูดและมีความสมำเสมอในการปฏิบัติ รวมทั้งคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ความน่าเชื่อถือนั้นสร้างได้ด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับคนของก่อน แล้วหลังจากนั้นจึงจะไปสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้กับผู้อื่น

**3.4 มีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotionally balanced)** ผู้นำที่ดีต้องไม่มีอารมณ์ที่ฉุนเฉีย โกรธง่ายห้อเหียว และแปรปรวนอยู่ตลอดเวลา การรู้จักควบคุมอารมณ์เจิงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง คนบางคนเก่งมาก แต่ไม่รู้จักควบคุมอารมณ์จะก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้ร่วมงานได้ การเป็นคนสุขุมเยือกเย็นเจิงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมีน้ำใจรุ่งๆ ทุกๆ ท่าที่ทำ แต่ต้องมีการรู้จักควบคุมอารมณ์เพื่องานระหว่างประเทศ คำพูด กิริยาท่าทางและการแสดงออก บ่งบอกถึงการควบคุมอารมณ์มีมากน้อยเพียงใด นักการทูตจะต้องเน้นกันด้วย “ความหวาด” ปัจจุบันนี้บางท่านใช้คำว่า “EQ” แทน “IQ” ซึ่งหมายถึงว่า ความเฉลี่ยฉลาดแต่เพียงอย่างเดียวในโลกยุคหน้าไม่เพียงพอสำหรับผู้นำ แต่ต้องมีความฉลาดภายในใจการรู้จักควบคุมอารมณ์ให้เหมาะสมสมด้วย (emotional intelligence)

**3.5 มีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptable/open to change)** ผู้นำยุคใหม่ต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา มีอะไรเปลี่ยนแปลงก็เปิดรับ เปิดประท้วงสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ในโลกยุคใหม่นั้นมุ่งเน้นเทคโนโลยีสารสนเทศ ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องติดตามสอบถามและเรียนรู้ อย่าทำตัวเป็นผู้ตั้งแต่แล้ว ผู้รู้แล้ว ควรจะทำตัวในลักษณะที่ว่า “เรายังไม่ดีพอ เราต้องปรับปรุง”<sup>2</sup> เมื่อไรเราดีพอแล้วเราก็ไม่ปรับปรุงและยอมรับสิ่งเปลี่ยนใหม่ ในเมืองผู้นำจะต้องติดตามอยู่ตลอดเวลาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ถ้าไม่สามารถที่ตันเองได้ต้องลองดูซึ่งว่า เราควรจะเพิ่มพูนพัฒนาอะไรร่วงเกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น อินเตอร์เน็ต เพื่อการสื่อสารและการค้นคว้าในโลกยุคใหม่ การจัดการฐานข้อมูลยุคใหม่ในระบบกิจกรรม ภารกิจ การประเมินผลผลิตและการวิจัยด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ฟรี การใช้สื่อปัจจุบัน

<sup>2</sup> “ได้นำมาจากแนวคิดของ ไคเซ็น (Kaizen) ซึ่งเชื่อว่าความสำเร็จของระบบบริหารงานของญี่ปุ่นอยู่ที่จิตสำนึกแห่งการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

เพื่อการสอนและฝึกอบรมในระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น การเปิดโลกทัศน์เพื่อเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศนับว่ามีคุณค่าอย่างยิ่งและจะเป็นเครื่องมือ (instrumental) ของผู้นำในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป ดูนั้น ผู้บริหารอนาคตการกสิกรไทย นำอาชีวศึกษาเชิงมีเดียให้เป็นคนโปรดก้าวหน้าและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าไม่ต้องรอให้ปัญหาเกิดขึ้น แต่ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**3.6 มีความเพียรพยายามไม่ลดลง (Persistent)** ผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็นคนที่ใจริงอาจัง ยึดมั่นในหลักการ ถ้าเชื่อว่าสิ่งนั้นคือสิ่งที่ถูกต้อง จะพยายามทำสิ่งนั้นให้ได้ เมื่อจะมีอุปสรรคมากน้อยเพียงใด ก็ตาม คนบางคนพอจะทำอะไรโน่นดหน่อย พอมีอุปสรรคมาขวางกั้นกับหยุดยั่งเฉย ๆ ไม่ต่อสู้ต่อหน้า ไม่มีใครได้อะไรมาโดยง่าย ไม่มีปัญหา ความก้าวหน้าไม่มี (no problem on progress) คุณชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีเป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้รับฉายาคอมพิวเตอร์นัก จนในบางครั้งงานที่ควรจะทำกลับไม่ทำ งานที่ไม่ควรจะทำกลับทำ ผสมชอบคำพูดของนักบริหารท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “หลักการผมไม่เปลี่ยนແຕ้วยิ่งการพยายามยึดหยุ่นได้” นั้นแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มุ่งหน้าไม่ลดลง ถ้าคิดจะทำต้องทำให้ได้ ถ้าเป็นสิ่งที่ เป็นสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ของส่วนรวม ในบางครั้งผู้นำแบบนี้ได้รับฉายาว่า “ตื้อ” ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ผู้เขียนเชื่อว่าการทำอะไรแบบมุ่งหน้าไม่ลดลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

**3.7 มีการมองโลกในแง่ดี (Optimistic)** ผู้นำที่ดีต้องมีความสนุกสนานเบิกบานใจ อย่าเป็นคนที่เครียดอยู่ทั้งวัน ทำจิตใจให้สบาย ๆ ให้รู้จักเป็นคนแปรสภาพปัญหาอุปสรรค เป็นโอกาสแห่งความสำเร็จ ในทางจิตวิทยาเชื่อว่าถ้ามีจิตใจที่ดีถูกอกถูกใจ มองตนเองในแง่ลบอยู่ตลอดเวลา (negative mental attitude) จะส่งผลให้เกิดความห้อแท้ ห้อหอย ไม่กล้าที่จะทำ ไม่กล้าที่จะนำ ฉะนั้นคนที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น ต้องเปลี่ยนหัวคิดหรือเจตคติของตนเองเสียใหม่ ให้มองว่าเราเก่งมีตีหม่องกัน คนทุกคนมีทั้งดีและไม่ดี ในดีมีเสีย ในเสียมีดี การมองโลกในแง่ดีมักจะมุ่งเน้นการมองตนเองในแง่ลบ (positive mental attitude) พยายามที่จะมีการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ของตนเอง แล้วพัฒนาในสิ่งที่ยังบกพร่อง เสริมจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น กำหนดเป้าหมายที่จะก้าวไปสู่ผู้นำแล้วทางสู่ผู้นำให้เป็นจริงให้ได้ การมองโลกในแง่ดีจะทำให้จิตใจดี ส่งผลต่อการดีมีความสุข ใบหน้ายิ้มแย้มอิ่มเอยไว้ความกังวล การฝึกให้รู้จักมองโลกในแง่ดีนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

**3.8 มีความรับผิดชอบ (Accountable)** ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องาน ต่อองค์การ ความรับผิดชอบนี้หมายถึงความผูกพันต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ด้วย ความกระตือรือร้นและเต็มใจอย่างยิ่ง ผู้นำต้องกล้าที่จะยอมรับหักผิดและชอบ อย่าทำตัวเป็นคนที่ดีไปไหนไปด้วยมือซ้อมพ่วงติดอยู่ตลอดเวลา พอมีความผิดก็ปัดไปให้ระดับล่าง หมวดสมัยแล้วที่จะกระทำ

อย่างนั้น เห็นอีสิ่งอื่นใดนอกจากจะรับผิดชอบต่อองค์การ ต่องานแล้ว ก็ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง หรือมีวินัยตนเอง (self discipline) ผู้นำทั้งหลายคนที่ประสบผลสำเร็จได้นั้นเข้มอยู่กับการมีวินัยต่อตนเอง วินัยจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะให้ไปสู่ความสำเร็จได้ ความรับผิดชอบนอกจากจะมีต่อตนเองแล้ว ก็ควรจะมองไปถึงความรับผิดชอบต่อครอบครัว และสังคมด้วย การสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นได้ทั้งสามส่วนอันได้แก่ ครอบครัว สังคม และตนเอง จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำ

**3.9 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confident acceptance of self)** ผู้นำที่ดีต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับตนเองให้ได้ เพราะว่าความเชื่อมั่นในตนเองเป็นประตุบานแรกไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ต้องสร้างความรู้สึกนี้ให้เกิดขึ้นภายในใจเสียก่อน คิดว่าความสามารถเราเกิดมาพร้อมกับเรา เชื่อว่าเราจะเป็นผู้นำได้ เราจะยืนหน้าหน้าผู้อื่นได้ ความเชื่อมั่นในตนเองสามารถสร้างได้โดยพยายามอย่าอ่อน懦弱 ต้องตัวเกินไปนัก อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอก พยายามเรียนรู้งานทุกอย่างและพยายามเตือนตัวเราอยู่เสมอว่า ตัวเรามีความสามารถที่จะนำผู้อื่นได้และสามารถลิขิตชีวิตตัวเราเองได้ ความเชื่อมั่นในตนของผู้นำยิ่งมีมากเท่าไรยิ่งดี แต่ไม่ควรใช้ความเชื่อมั่นในตนของไปทำลายหรือดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นพลังกระตุ้นตัวเองให้ไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้

**3.10 มีความคิดริเริ่ม (initiating)** ผู้นำต้องกล้าที่จะคิดสิ่งแปลกใหม่ด้วยตนเอง ผู้นำยุคใหม่ ต้องใช้ชีวิตริดแบบประยุกต์มากกว่าแบบทางตรง มีกรณีตัวอย่างเรื่องเล่าไว้ว่า “ในสมัยก่อนเมื่อครั้งมีกฎว่าคนที่ไม่มีเงินใช้หนี้จะต้องถูกจับเข้าคุกนั้น พ่อค้าผู้โชคดีคนหนึ่งติดหนี้ก้อนใหญ่ไว้กับเจ้าหนี้ที่แก่และน่าเกลียดคนหนึ่ง แต่เจ้าหนี้บังเอิญชอบพ่อในตัวลูกสาวของพ่อค้า จึงให้ขอเสนอว่า ถ้าพ่อค้ายกลูกสาวให้พ่อค้าจะได้รับการยกหนี้ให้ทั้งหมด

เจ้าหนี้ก็ให้อุบายน้ำให้ลูกสาวพ่อค้ามีทางเลือกโดยเขาจะใส่กราดสีตัวแล้วข่าวไว้ในกระเบ้า แล้วให้ลูกสาวพ่อค้าหยอด ถ้าเป็นสีขาวเช่นได้อยู่กับพ่อค้าและหนี้ยกเลิก ถ้าเป็นสีดำหรือต้องเป็นภาระของเขาก็เจ้าหนี้หยอดกราดสีตัวเข้ามา 2 ก้อน ซึ่งลูกสาวพ่อค้าเห็นพอดี ถ้าเป็นวิธีดีทางตรงจะมีทางเลือกอยู่ 3 ทาง คือ

- 1) เด็กสาวจะต้องปฏิเสธที่จะหยอดก้อนกราด
- 2) เด็กสาวจะต้องแสดงให้เห็นถึงกลโงของเจ้าหนี้
- 3) เด็กสาวจะหยอดก้อนกราดขึ้นมาเพื่อช่วยพ่อของเชอ

ไม่มีทางใดใน 3 ทางที่จะช่วยพ่วงเข้าไปได้ แต่เด็กสาวในเรื่องนี้จะหยอดมีลงไว้ในกระเบ้าโดยไม่มองและจะคลำเพาอย่างผิด ๆ งะ ๆ และทำกราดหล่นลงบนพื้น ซึ่งแน่อนมันก็จะลงไปกองกับก้อนกราดอีน ๆ

ซึ่งมีทั้งสิ่งและดำเนินการไม่สามารถรู้ได้ว่าก้อนไหนเป็นก้อนที่เรอหิน แล้วเรอก็กล่าวขึ้นว่า “ไม่เป็นไร หักหัวห่านลองดูในกระบวนการเปิดชิว่ามีกรวดสีอะไรเหลืออยู่” กรณีที่ข้าเลือกจะต้องเป็นอีกสีหนึ่งนั้นแหล่

จากการณ์ข้างต้น วิธีคิดแบบประยุกต์หรือทางอ้อมจะช่วยแก้ปัญหาได้ ผู้นำในบุคคลนี้ต้องฝึกการคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง พยายามคิดแบบประยุกต์ สร้างความคิดใหม่ ๆ ลดการครอบงำความคิดเดิม พยายามคิดแบบปราศจากหลักเกณฑ์ การฝึกใช้สมองซึ่งก้าวให้มากขึ้นจะทำให้เรามีความคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ได้มากขึ้น คิดก่อนทำการก่อภายนอกสำเร็จก่อนผู้อื่น

#### 4. กระบวนการพัฒนาผู้นำทำอย่างไร

5. นอกจากคุณสมบัติที่จำเป็นทั้ง 10 ประการที่ผู้นำต้องมีไว้ภายในตัวเองแล้ว ผู้นำต้องเสริมด้วยกระบวนการอีก 9 ประการซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จะช่วยทำให้ผู้นำมีความสามารถสำเร็จได้

**4.1 การสร้างเครือข่าย (Networking)** ผู้นำในบุคคลนี้บุคคลนี้ต้องสร้างตัวเองให้เป็นคนของทุกวงการทุกสาขาวิชาชีพ อย่าพยายามทำตัวอยู่ในวงแคบ รู้ผลประโยชน์กับศาสตร์ตนเองเท่านั้น ยิ่งในปัจจุบันความเป็นศาสตร์เฉพาะ (specialization) เริ่มจะหมดไป ความเป็นสาขาวิชา (interdisciplinary) มีมากขึ้น ความเป็นสังคมบุคคลข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น เครือข่ายໂโยงไปด้านข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ผู้นำบุคคลใหม่ต้องสร้างข่ายงานที่กว้างพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่ายในรูปของหุ้นส่วน พยายามอย่าทำคนเดียว เลือกทำในสิ่งที่เราถนัดมากที่สุด และร่วมมือกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและผลประโยชน์ร่วมกัน พยายามที่จะใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน เทคโนโลยีร่วมกัน วัสดุอุปกรณ์ร่วมกัน การสร้างเครือข่าย นอกจากจะเป็นการร่วมมือกันแล้ว ยังสามารถขยายขันกันตัวยกได้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีองค์กรขนาดใหญ่ แต่ให้ใช้องค์กรขนาดเล็ก ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงออนไลน์ข้อมูลข่าวสารถึงกันได้ ในวงการธุรกิจนั้นได้เกิดระบบเครือข่ายแล้ว แต่ในส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไม่จะสร้างเครือข่ายมากขึ้น ผู้นำที่ต้องนั้นจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายที่ดีด้วย แล้วในการราชการนี้จะลองทำดูบ้าง ไม่น่าจะเสียหายอะไร

**4.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication)** ผู้นำในบุคคลนี้ไม่เพียงพลังของการติดต่อสื่อสารด้วยการฟัง (Listening) การพูด (Oral) และการเขียน (Writer) โดยเฉพาะภาษาอังกฤษนั้นผู้นำต้องมีการพัฒนาอย่างยิ่งถึงจะเป็นผู้นำในบุคคลนี้ได้ เพราะความเป็นสถาลหรือนานาชาติ (internationalization) นี้จะต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ผู้นำส่วนใหญ่ของไทยนั้นนับตั้งแต่นายกรัฐมนตรีจนกระทั่งถึงผู้บริหารในส่วนราชการต่าง ๆ มักมีจุดบอดเรื่องภาษาอังกฤษ เช่นพ่อได้ แต่พังและพูดนั้นจะเป็นปัญหาใหญ่ที่จะต้องฝึกฝน

ภาษาสมองกลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องเรียนรู้ ผู้นำบางคนมีเทคโนโลยีสมัยใหม่แต่ไม่รู้จะใช้อย่างไร เพราะไม่มีภาษาสมองกล จึงมีลักษณะเป็นผู้นำหันสมัยแต่ไม่พัฒนา (Modernization without Development)

ผู้เขียนเห็นด้วยอย่างยิ่งที่ผู้นำยุคหน้าต้องพัฒนาภาษาอังกฤษให้ไปสู่ระดับนานาชาติได้ และภาษาสมองกลอันได้แก่ คอมพิวเตอร์ที่ต้องเรียนรู้และเป็นนายมันให้ได้ ยิ่งในการราชการด้วยแล้ว ผู้นำทางการบริหารต้อง (must) มีทั้งสองอย่างเลยที่เดียว

**4.3 การจัดองค์กร (Organizing)** ผู้นำต้องเป็นแกนจัดโครงสร้างและออกแบบองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งในยุคหน้าผู้นำต้องออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว มีดหยุนและต้องสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องนำเอาโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตเข้ามาใช้ให้มากขึ้น (organistic structure) มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้คล่องตัวอยู่เสมอ (restructuring) มีการรื้อปรับระบบ (reengineering) ซึ่งในบางครั้งก็เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะผู้นำในภาครัฐและธุรกิจสากล อาจนำเอกสารความคิดใหม่หรือแนวทางใหม่มาประยุกต์ใช้ (reinventing government) ซึ่งในปัจจุบันก็ให้ความสำคัญกับมากในสหรัฐอเมริกาที่พยายามเน้นว่า พนักงานของรัฐจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) ต้องได้รับการตรวจสอบจากประชาชนที่เลือกตั้ง ภาระบริหารงานจึงต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency and effectiveness) การลดต้นทอนระบบราชการ การลดตัวใช้จ่ายลง ฯลฯ ที่มีข้อ拿出 การตัดสินใจให้บุคลากรระดับล่างมากขึ้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำการให้บริการลูกค้าต้องมาเป็นอันดับหนึ่งเสมอ

ในกรุงคนของผู้เขียนเชื่อว่า ผู้นำในอนาคตต้องนำเอาแนวคิดเรื่องรื้อปรับระบบ (reengineering) และการเปลี่ยนความคิดใหม่ (reinventing) มาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยเฉพาะผู้นำในวงการอุดมศึกษา ควรจะต้องกล้าฝ่าตัด ยกเครื่อง หรือเปลี่ยนความคิดการทำงานเสียใหม่ให้แก่บุคลากรในองค์กร (Hammer and Champy, 1992 : 25-40)

**4.4 การจูงใจ (Motivating others)** ผู้นำต้องใส่ใจ สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ระบบการทำงานที่ขาดความรวดเร็วจะต้องเปลี่ยนไปจากการจ้างงานเป็นระบบเหมาเป็นรายเดือน รายปีนั้น บางงาน บางตำแหน่งอาจต้องยกเลิกไปเพราะว่าไม่คุ้มค่าที่จะจ้างไว้ตลอดทั้ง ๆ ที่จริง ๆ แล้วทำงานเพียงไม่กี่ชั่วโมง การจ่ายเพิ่มเพื่อให้คนทำงานเพิ่มก็ไม่จะใช้ได้ในทางเป็นจริง เพิ่มเงินเดือนเพื่อให้ทำงานเพิ่มหนึ่งในไม่ได้ เพราะคนที่ทำได้ก็ได้เท่ากับคนที่ทำไม่ได้ ทำแบบเข้าชามเย็นชาม การจ่ายค่าตอบแทนต้องเป็นไปตามผลงาน ทำมากจ่ายมากทำน้อยจ่ายน้อย (equal pay for equal work) ในระบบราชการ ถ้าอย่างจะให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จ่ายให้สำหรับคนที่จะทำงานมากขึ้น ไม่ควรจ่าย

สำหรับคนที่ไม่ทำงาน การใช้ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหน่วยงานอื่นก็จะลดต้นทุนและเพิ่มแรงจูงใจได้มากขึ้น เช่น ไม่ต้องจ้างอาจารย์มาสอนเป็นอาจารย์ประจำ แต่จ้างอาจารย์มาสอนพิเศษเฉพาะรายชั่วโมงที่สอนน่าจะคุ้มค่ากว่าและก็เป็นการจูงใจอาจารย์พิเศษนั้นด้วย เพราะท่านไม่ต้องการสอนประจำ แต่ต้องการสอนเพื่อเป็นเครื่องตัวเรียน ในวงการราชการบ้านเรา ต้องมีการปรับระบบค่าตอบแทนแบบใหม่ให้มีลักษณะจูงใจมากขึ้นจะส่งผลต่อการทำงานมากขึ้น ผู้นำบุคคลนี้ต้องกล้าคิดกล้าทำในเรื่องนี้ โดยเริ่มทำจากโครงการเล็ก ๆ ที่เลี้ยงตัวเองได้ก่อน (pilot project) และแพร่ขยายไปยังโครงการอื่น ๆ ต่อไป

**4.5 การมอบหมายงาน (Delegating)** ผู้นำที่ดีต้องกระจายมอบหมายงานให้ทีมงานทำ อย่างไรทำเองทุกอย่าง อย่าให้เหมือนกับผู้จัดการแต่เดิมที่ยังเป็นเดเมียน ผู้จัดการต้องทำเฉพาะสิ่งที่แตกต่าง (Management by Exception) อะไรที่เป็นงานประจำ งานปกติให้ระดับรอง ๆ ทำไป และถึงเป็นโลกสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรทุกคนคือศูนย์กลางแห่งการตัดสินใจ จะนั้น การควบคุมงานตามลำดับขั้นเงื่งล้าสมัยไม่ทันต่อเหตุการณ์ ผู้นำที่ดีต้องพิจารณาว่าควรจะมอบหมายงานใดบ้าง ความชอบหมายให้ใคร อธิบายผลลัพธ์รวมที่คาดหวังว่าจะได้รับ เพื่อพ้องต้องกันถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับ เห็นพ้องต้องกันในการหนาแน่น เห็นพ้องต้องกันเรื่องอำนาจในการดำเนินงานและแหล่งทรัพยากร สร้างการควบคุมและรายงานตรวจสอบเพื่อความเข้าใจแจ้งชัด ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เห็นดุณค่าและทั้งวัสดุผู้รับภาระงาน การให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาฝีมือ

**4.6 การสร้างทีมงาน (Team Building)** ผู้นำบุคคลนี้ต้องสร้างทีมงานให้ได้เห็นว่าเราจะมีความคิดก้าวไกล แต่ความคิดฝันจะสำเร็จได้นั้นจะต้องทำให้คนอื่น ๆ เห็นผลลัพธ์ตามและร่วมมือทำงานกับเรา ด้วย การสร้างทีมงานเจิงเงินกิกเรื่องหนึ่งที่ผู้นำต้องเอาใจใส่ บางครั้งยอมรับฟังคนอื่นเมืองเพื่อเป็นผู้นำที่ดี ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) ทักษะในการสร้างทีมงานที่ดีนั้นจำเป็น “ได้เป็น 2 ประการคือ ทักษะส่วนบุคคล ได้แก่ ทักษะในการเป็นผู้นำและผู้ตาม ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ และทักษะในการจัดการความขัดแย้ง ทักษะของกลุ่มได้แก่ ทักษะในการสร้างความร่วมมือ ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน ทักษะในการประชุมและรับฟังความคิดเห็น”

การสร้างทีมงานจะเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และวางแผน (planning) ต่อไปแนวคิดของการสร้างทีมงานสำหรับผู้นำบุคคลนี้คือ ทีมงานต่างวิชาชีพ (outsourcing) ซึ่งจะทำให้เกิดพลังงานที่ดีที่สุด (synergy) กล่าวคือ สยองคนที่ต่างกันรวมกันแล้วดีกว่าการทำงานแต่ละคน ผู้นำบุคคลนี้ต้องเน้นถึง networking และ onresourcing ควบคู่กันไป

**4.7 การสอนแนะ (Coaching)** ผู้นำยุคหน้าหากจากมุมมองหมายงานให้กับทีมงานแล้ว ต้องทำงานที่เป็นผู้สอนได้อีกด้วย ทราบได้ที่ยังหาคนที่ดีแทนคุณไม่ได้ คุณก็ไม่ควรจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป นี่สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำจะยิ่งใหญ่ได้ต้องสอนแนะทีมงานได้ การสอนงานนั้นโดยหลักการแล้วมุ่งเน้น 3 เรื่องใหญ่ที่สำคัญ เรื่องความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ผู้นำต้องกล้าที่จะบอกว่า สิ่งที่ถูกต้องนั้นคืออะไร มีการฝึกฝนให้กับทีมงาน ตนเองต้องเป็นแบบ (modeling) ที่ดีได้ด้วย การสอนแนะต้องมุ่งเน้นทั้งกระบวนการตั้งแต่เตรียมการปฏิบัติ ประเมินบทหวานเป็นระยะ ๆ และปฏิบัติโดยอัตโนมัติ ผู้นำยุคหน้าต้องพยายามดูอยู่ท่าทาง ๆ ดอยแนะนำเมื่อเขามีปัญหา

**4.8 การตัดสินใจ (Decision making)** ผู้นำยุคหน้าต้องพัฒนาการตัดสินใจให้มีข้อมูลถูกต้องทันสมัยครบถ้วนและพร้อมที่จะตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ผู้นำยุคหน้าต้องรู้จักการใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระบวนการตัดสินใจของผู้นำต้องใช้หลักการแบบวิทยาศาสตร์ (scientific method) และหลักการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน (cost-benefit analysis) ผู้นำยุคหน้าต้องตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง เช่น เรื่องบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและยื่น ๆ การนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) มาใช้เพื่อการตัดสินใจจะทำให้โอกาสแห่งความผิดพลาดมีน้อยลง ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจโดยฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical) มากกว่าตัดสินใจโดยไห้ปักสถานตัวเอง (normative)

ในการราชการมักจะพบว่าผู้นำตัดสินใจโดยรูปแบบ “รีเทตุผล” ทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การและส่วนรวม กระบวนการพัฒนาผู้นำในยุคหน้าต้องเน้นเรื่องการตัดสินใจไว้ด้วย

**4.9 การวางแผน (Planning)** ผู้นำยุคหน้าต้องรู้จักวางแผนไว้ล่วงหน้า ต้องมีการติดต่อปั่น挈ห์ตุผล มีการพยากรณ์ล่วงหน้า กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำต้องจัดทำยุทธศาสตร์ว่าตัวยการวางแผนในทุกระดับเพื่อก่อให้เกิดเอกสารในแผน ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการ และแผนปฏิบัติงาน กระบวนการในการวางแผนก็มุ่งเน้นทั้ง 3 กระบวนการอันได้แก่ การจัดทำแผน (plan formulation) การปฏิบัติตามแผน (plan implementation) และการประเมินผลแผน (plan evaluation) ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนที่สำคัญคือ สาอห (SWOT) โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป

		External	
		O	T
Internal	S	รุก	ป้องกัน
	W	พัฒนา	วิกฤติ

กรณีแรก ถ้ามีจุดแข็ง (strength) มีโอกาส (opportunity) ให้ลุยดำเนินการได้ทันที  
 กรณีที่สอง ถ้ามีจุดแข็งแต่มีสิ่งคุกคาม (threat) ให้เปลี่ยนแปลงวิธีการเน้นป้องกัน  
 กรณีที่สาม ถ้ามีจุดแข็ง (weakness) มีโอกาส ให้เร่งพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดอ่อนภายใน  
 กรณีที่สี่ ถ้ามีจุดอ่อน มีสิ่งคุกคาม ให้รับถอยทันทีเพื่อเตรียมแก้ไขวิกฤติ  
 ในเทคนิคดังกล่าว ผู้นำยุคหน้าต้องมีไว้ในความคิดอยู่ตลอดเวลา

## 5. สรุป

ในการเขียนบทความดังกล่าว ผู้เขียนต้องการชี้ให้เห็นว่าการเป็นผู้นำในยุคหน้ามีให้เรื่องที่จะเป็นกันได้ง่าย ๆ ได้ ก็สามารถเป็นผู้นำได้ แต่จะเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้ระบุไว้ แต่จะเป็นผู้นำให้แน่นเลี่ยก่อน ถ้าเป็นหักมวยก็ต้องฝึกซ้อมโดยเรียนตั้งแต่พื้นฐาน ต่าง ๆ ให้พร้อม ซึ่งในบทความนี้เสนอท่าพื้นฐานไว้ 10 ประการ สำหรับผู้นำในยุคหน้าที่จะต้องมี (must) และเสริมหมัดเด็ดที่จะล้มคู่ต่อสู้สำหรับผู้นำยุคหน้าไว้อีก 9 ประการ

## บรรณานุกรม

หลวงวิจิตรวาทการ. 2532. กฎโดยยสร้างความยิ่งใหญ่. กรุงเทพมหานคร: สามัคคีสำนัก.

Adair, John. 1988. **Developing Leaders: The Ten Key Principles.** McGraw-Hill Book Company (UK) Limited.

Bennis, Warren G. 1989. **On Becoming a Leader.** Reading Mass: Addison-Wesley.

Hammer, Michael and Champy, James. 1992. **Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution.** New York: Harper Collins Publishers, Inc.

Kotter, John P. 1988. **The Leadership Factor.** New York: The Free Press, A Division of MacMillan, Inc.

Miller, Richard I. 2538. **Management Process.** เอกสารประกอบสัมมนาเรื่อง Reinventing in Higher Education ภาควิชาอุตสาหกรรมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 26 กรกฎาคม, หน้า 2.