

## การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership)

รัตนภรณ์ ศรีพิชัย\*

### บทนำ

การบริหารงานในปัจจุบัน จำเป็นต้องใช้คนที่มีความรู้ ความสามารถ สติปัญญา และมีประสบการณ์ในการทำงาน ที่จะบริหารงานขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่นเดียวกันผู้นำที่ดีจะต้องบริหารงานให้สำเร็จด้วยการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อย ถูกต้อง และครบถ้วน

### ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้พยายามให้ความหมายของผู้นำในลักษณะแตกต่างกันไป เช่น

**ผู้นำ** คือ ผู้ที่มีศิลปะและอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถนำบุคคลเหล่านั้นไปเพื่อปฏิบัติภาระหน้าที่ที่สั่งการ โดยที่ได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความร่วมมือ ให้การสนับสนุน และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างแท้จริง กล่าวคือ ผู้ตามยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้สั่งการ เพราะฉะนั้นคนที่เป็ผู้นำจะต้องสามารถผูกมัดจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วย นอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่ที่เขาได้รับการแต่งตั้ง ต้องไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะของเขา มีความยุติธรรมอยู่ในหัวใจ ปกครองอย่างไม่ลำเอียง ทุกข์ของเขา ก็คือทุกข์ของเรา

**ผู้นำ (Leader)** คือ ผู้มุ่งการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่อย่างมีเป้าหมาย เป็นกลไกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพราะองค์กรจะได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี เป็นผู้มีความสามารถมองเห็นการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะอยู่ในภาวะถูกบังคับ

**ผู้นำ** คือ บุคคลที่มีอิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ผู้นำ** คือ ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ ประสานงาน วินิจฉัย สั่งการ โน้มนำจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด

**ผู้นำ** หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

\* นางรัตนภรณ์ ศรีพิชัย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

**ผู้นำ** หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำและก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ที่ทำให้ทราบได้ว่าใครคือผู้นำ

**ผู้นำ** คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) หมายถึง การที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ประโยชน์ต่อกลุ่ม

**ผู้นำ** คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ

**ผู้นำ** คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ และเป็นผู้ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนี้ถึงความสามัคคีเป็นที่ตั้ง

### ประเภทของผู้นำ

การเป็นผู้นำนั้นไม่ได้เป็นมาแต่กำเนิด สามารถสะสมและเรียนรู้ได้ โดยมีการแบ่งแบบของผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ

1. **ผู้นำแบบอัตนิยม** หรือ แบบเผด็จการ คือ แบบที่ตัวผู้นำจะสั่งการไปยังผู้ตามทั้งหมด ผู้ตามจะต้องปฏิบัติตามทั้งหมดซึ่งเหมาะในภาวะสงคราม เพราะต้องใช้ความเด็ดขาด ในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้จะได้ผลผลิตที่สูงตามความต้องการ ผู้ปฏิบัติอาจจะไม่พอใจอยู่บ้าง แต่ก็ต้องมีการฝึกปรือโดยนำเอาวินัยมาควบคุม ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในองค์กรที่ใช้ความเด็ดขาด เช่น วงการทหาร ซึ่งความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ

อาจจะไม่มาก แต่ตัววินัยก็ต้องปฏิบัติตามจึงทำให้สามารถรักษาชาติบ้านเมืองไว้ได้

2. **ผู้นำแบบเสรีประชาธิปไตย** เป็นแบบที่มีความพอใจมากที่สุดคือ ผู้นำ และผู้ตามจะสื่อสารเจรจากันโดยตลอด และในระหว่างผู้ตามทั้งหลายก็มีการปรึกษาหารือกันหาข้อยุติ เมื่อหาข้อยุติได้ก็นำไปปฏิบัติ ข้อดีของผู้นำแบบนี้ คือการทำงานร่วมกันโดยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเสนอแนวความคิดสว่างสรรค์ที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตนได้อย่างมีอิสระ

3. **ผู้นำแบบเสรีนิยม** ผู้นำแบบนี้จะปล่อยเหตุการณ์ไปตามยถากรรม ผู้นำลอยตัวปล่อยให้ผู้บังคับบัญชาเอาเวลาเป็นเครื่องตัดสินใจ ให้ปัญหาสงบ หรือสลายไปเอง ผู้นำอาจจะให้คำแนะนำบ้างเล็กน้อย แต่ก็ไม่เกิดประโยชน์มากนัก หรือบางทีก็หนีปัญหาใครจะทำอะไรก็ทำกันไป ฉะนั้นรับรู้อยู่แบบนี้คือผู้นำแบบเสรีนิยม

**คุณลักษณะของผู้นำ** ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. **คุณลักษณะทางสติปัญญา** คือ ความรอบรู้ การที่เราจะเป็นผู้นำคนอื่นได้ควรจะต้องมีความรอบรู้มากกว่าผู้อื่น ซึ่งความรอบรู้อาจจะเกิดได้จากการดูโทรทัศน์ การอ่านหนังสือมาก เอาใจใส่กับข่าวสารบ้านเมือง มีความตื่นตัวยอมรับในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นสากล เพราะว่าโลกเป็นโลกาภิวัตน์ต้องยอมรับในสิ่งใหม่ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีความคิดผสมเหตุผลไม่ดื้อรั้น ไม่เอาความคิดเห็นตนเองเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นจะต้องมีสามัญสำนึกว่าเรื่องใดถูก

เรื่องใดผิด อะไรควรอะไรไม่ควร จะต้องมีความคล่องตัวก่อนที่จะตัดสินใจ อีกทั้งจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องมี First Hand Experience และ Second Hand Experience ทันท่อเหตุการณ์ เพราะถ้าก้าวไปไม่ทันโลก ไม่ทันวิทยาการสมัยใหม่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่ยอมรับ จะต้องตัดสินใจดีถูกต้องทันเวลาจะต้องอาศัยหลักการไม่ใช่ตัดสินใจตามความถูกต้องของคนเอง

2. คุณลักษณะทางร่างกาย คนที่จะเป็นผู้นำได้ เรื่องของสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าหากผู้นำสุขภาพไม่ดี 3 วันดี 4 วันใช้ร่างกายไม่แข็งแรง จะทำให้บุคลิกภาพในการเป็นผู้นำเสียไป เช่น เวลายืนอยู่หน้าผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วก็ยืนแบบไม่มั่นคงก็คงไม่เหมาะสม ส่วนรูปร่าง หน้าตาเป็นรูปธรรมนามธรรม เราเลือกไม่ได้ แต่สามารถจะพัฒนาตนเองได้ ตัวเล็กแต่คอสองแล้วแต่งกายเหมาะสมกับวัยและรูปร่างบุคลิกลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้ององอาจมีฉายาจะต้องศึกษา จะต้องเรียนรู้โดยเฉพาะเรื่อง การแต่งกาย การแต่งกายเป็น First Impression เมื่อได้เห็นจะตัดสินใจทันทีว่าเป็นคนอย่างไร เพราะเรายังไม่รู้นิสัยใจคอยังไม่รู้จักกัน ถ้าผู้นำแต่งกายไม่เรียบร้อยและยังไม่รู้จักมารยาททางสังคมอีก จะทำให้ความน่าเชื่อถือลดลงไปครึ่งหนึ่ง นอกจากนี้การวางตัวทางสังคม ความควรไม่ควร ความรู้จักกาลเทศะ กิริยามารยาททั่วไปมีความเหมาะสมหรือไม่ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ควรจะต้องรู้ เพราะคนเราไม่มีใครรู้ว่าตั้งแต่ในท้องผู้นำสามารถที่จะสร้างสมได้ (Leader can be made) ไม่จำเป็นต้องเป็นมาแต่กำเนิด

3. คุณลักษณะทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมองคนในแง่ดี ทุกคนมีทั้งดีและไม่ดี แต่ที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้นั้นก็เพราะมีดีมากกว่าไม่ดี สามารถเอาจุดดีจุดเด่นของเขามาเป็นตัวอย่าง แต่จุดไม่ดีก็ไม่จำเป็นต้องไปตำหนิเขา แต่อย่านำมาใช้หรือเอามาเป็นตัวอย่าง เช่น

- การปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม คือ การเข้าเมืองตาหลิ่วก็ต้องหลิ่วตาตามบ้างในบางครั้งในบางโอกาส เพราะเราต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคม พื้นที่และขนบธรรมเนียมประเพณี ผู้นำจะต้องมีใจเยือกเย็น ถ้าหากผู้นำมีใจเยือกเย็นคิดก่อนพูดแล้วจะไม่พลาด

- การบังคับตนเอง ต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง ต้องชนะใจตนเอง ถ้าทำอะไรที่ไม่ถูกไม่ควร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดความเชื่อถือ

- ความกระตือรือร้น เป็นสิ่งที่จำเป็นมากเพราะทำให้เขาเกิดความกระตือรือร้นในการที่จะร่วมงานกับเราถ้าผู้นำทำอะไรซักช้า เชื่องช้า ไม่มีผู้ตามคนไหนอยากจะทำตามด้วย

- ความแนบเนียน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น เมื่อเกิดความเชื่อมั่นแล้วเขาก็จะให้ความไว้วางใจ ให้ความร่วมมือและปฏิบัติงานร่วมกับเราได้อย่างดีที่สุด

- ความมีอารมณ์ขัน เป็นการสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกร็ง ไม่ใช่ว่าเจอหน้าเราแล้วเกร็งตลอด หรือว่าทำงานอะไรแล้วก็เกร็งตลอดก็ไม่ไ้ผล แต่ถ้าทำอะไรด้วยใจสบาย ลูกน้องก็จะเกิดความรู้สึกที่เราไม่ไปหาเขา เขาก็จะเต็มใจทำงานมากขึ้น

● ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเมื่อ ไปอยู่ต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าชุมชน ต้องไม่สั่นและต้องไม่ประหม่า

● ความสนใจอย่างกว้างขวาง คนที่เป็นผู้นำต้องรับฟังได้ทุกเรื่อง ต้องอ่านมากและสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง

● ความเข้าใจในคน ต้องเข้าใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจเขามาใส่ใจเรา คิดว่าเขาเป็นเขา คิดว่าเขาเป็นเราไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชาแล้วสั่งอย่างเดียว

● การสังคมนิติ คือ การมีสมบัติผู้ดี มีมารยาทที่ดี รู้ว่าอะไรควรไม่ควร เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าสังคมนิติ ไม่รู้จักมารยาททางสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องมารยาท การรับประทานอาหาร มารยาทการแต่งกาย และอื่นๆ คุณค่าความเป็นผู้นำจะด้อยลงไปทันที อย่างนี้ถือว่าไม่สำคัญ เพราะว่าทุกอย่าง เป็นสากล การแต่งกาย การปรากฏตัว การพูดจา การรับประทานอาหาร มารยาทบนโต๊ะอาหาร มารยาทในที่ทำงาน รวมทั้งมารยาทในการปรากฏตัวต่อหน้าชุมชน การพูดจา รวมทั้งการโกนหนวดโกนเคราก็อยู่ใน การสังคมนิติ ดังนั้นคนที่จะเป็นผู้นำ ถ้าการสังคมนิติก็จะเกิดการลดคุณค่าลงมา สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องรู้และถ้าไม่รู้ก็จะต้องเรียนรู้ให้ได้

4. คุณลักษณะทางอุปนิสัย

● ความตรงไปตรงมา เป็นธรรมชาติของคนที่จะเป็นผู้นำ ถ้าเอนเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่งก็ไม่เกิดความยุติธรรมผิดเป็นผิด ถูกเป็นถูก

● ความเข้มแข็งของคนที่จะเป็นผู้นำ จะต้องไม่แสดงความอ่อนแอออกมา ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค มีจิตใจที่เด็ดเดี่ยวเข้มแข็ง

● ความจงรักภักดีต่อบุคคล ต้องศรัทธา ต่อผู้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่น

● ความไม่เห็นแก่ตัว การเป็นผู้นำจะต้องไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องให้มากกว่ารับ

● ความสำนึกในหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาต้องรับทั้งผิดและชอบ ไม่ใช่ว่ารับแต่ชอบอย่างเดียว ผิดโยนให้คนอื่น ต้องให้บริการเมื่อกำลังผิด ในฐานะที่เป็นคนสั่งจะต้องรับผิดชอบ ถ้าชอบก็ต้องยกให้ผู้บังคับบัญชา

● ความยุติธรรม การเป็นผู้นำผู้บังคับบัญชา ถ้าไม่มีความยุติธรรมเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง และไม่ใช้หลักการ ไม่มีคุณธรรม จะมีฝ่ายเขาฝ่ายเราทันที จะต้องยุติธรรมเพราะทุกคนคือผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดก็ต้องตักเตือน ลงโทษ ตั้งแต่เขาไปหาหนักจนถึงไล่ออกก็ต้องทำ

● ความไว้วางใจได้ การเป็นผู้นำจะต้องไม่หน้าไหวหลังหลอก

● ความกล้าหาญ ผู้นำจะต้องกล้าพูดกล้าทำ ไม่เช่นนั้นก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ถ้าไม่กล้าพูดความจริง ไม่กล้าพูดไม่กล้าทำ จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้

● ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริต ไม่คดโกง คิดมิชอบก็ต้องไม่ทำเพราะเป็นผู้บังคับบัญชา

● ความวิริยเมธี ถ้าไม่วิริยเมธีเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ตีมา จะยืนอยู่กับที่บางทีก็ถอยหลังด้วยซ้ำไป เพราะฉะนั้นเราต้องหาวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

● ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเมื่อไปอยู่ต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าชุมชน ต้องไม่สั่นและต้องไม่ประหม่า

● ความสนใจอย่างกว้างขวาง คนที่เป็นผู้นำต้องรับฟังได้ทุกเรื่อง ต้องอ่านมากและสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง

● ความเข้าใจในคน ต้องเข้าใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจเขามาใส่ใจเรา คิดว่าเขาเป็นเขา คิดว่าเขาเป็นเราไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชาแล้วสั่งอย่างเดียว

● การสังคมนิติ คือ การมีสมบัติผู้ดี มีมารยาทที่ดี รู้ว่าจะไรควรไม่ควร เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าสังคมนิติ ไม่รู้จักมารยาททางสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องมารยาทการรับประทานอาหาร มารยาทการแต่งกายและอื่นๆ คุณค่าความเป็นผู้นำจะด้อยลงไปทันที อย่างนี้ถือว่าไม่สำคัญ เพราะว่าทุกอย่าง เป็นสากล การแต่งกาย การปรากฏตัว การพูดจา การรับประทานอาหาร มารยาทบนโต๊ะอาหาร มารยาทในที่ทำงาน รวมทั้งมารยาทในการปรากฏตัวต่อหน้าชุมชน การพูดจา รวมทั้งการโกนหนวดโกนเคราก็อยู่ใน การสังคมนิติ ดังนั้นคนที่จะเป็นผู้นำ ถ้าการสังคมนิติดี ตั้งนั้นคนที่จะเป็นผู้นำ ถ้าการสังคมนิติดีก็จะเกิดการลดคุณค่าลงมา สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องรู้และถ้าไม่รู้ก็จะต้องเรียนรู้ให้ได้

#### 4. คุณลักษณะทางอุปนิสัย

● ความตรงไปตรงมา เป็นธรรมชาติของคนที่จะเป็นผู้นำ ถ้าเอนเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่งก็ไม่เกิดความยุติธรรมผิดเป็นผิด ถูกเป็นถูก

● ความเข้มแข็งของคนที่จะเป็นผู้นำ จะต้องไม่แสดงความอ่อนแอออกมา ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค มีจิตใจที่เด็ดเดี่ยวเข้มแข็ง

● ความจงรักภักดีต่อบุคคล ต้องศรัทธา ต่อผู้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่น

● ความไม่เห็นแก่ตัว การเป็นผู้นำจะต้องไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องให้มากกว่ารับ

● ความสำนึกในหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาต้องรับทั้งผิดและชอบ ไม่ใช่ว่ารับแต่ชอบอย่างเดียว ผิดโยนให้คนอื่น ต้องให้บริการกิจเมื่อผิด ในฐานะที่เป็นคนสั่งจะต้องรับผิดชอบ ถ้าชอบก็ต้องยกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

● ความยุติธรรม การเป็นผู้นำผู้บังคับบัญชา ถ้าไม่มีความยุติธรรมเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง และไม่ใช้หลักการ ไม่มีคุณธรรม จะมีฝ่ายเขาฝ่ายเราทันที จะต้องยุติธรรมเพราะทุกคนคือผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดก็ต้องตักเตือน ลงโทษ ตั้งแต่เขาไปหาหนักจนถึงไล่ออกก็ต้องทำ

● ความไว้วางใจได้ การเป็นผู้นำจะต้องไม่หน้าไหวหลังหลอก

● ความกล้าหาญ ผู้นำจะต้องกล้าพูดกล้าทำ ไม่เช่นนั้นก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ถ้าไม่กล้าพูดความจริง ไม่กล้าพูดไม่กล้าทำ จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้

● ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริต ไม่คดโกง คิดมิชอบก็จะต้องไม่ทำเพราะเป็นผู้บังคับบัญชา

● ความวิริริเม ถ้าไม่วิริริเมหาวิธีแปลกแบบใหม่ที่ดีมา จะยืนอยู่กับที่บางทีก็ถอยหลังด้วยซ้ำไป เพราะฉะนั้นเราต้องหาวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

● ความอดทน ผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ทั้งหลายทั้งปวงที่เกิดขึ้นจะต้องหาวิธีการ แก้ไขปัญหาให้ได้

● ความมีมนุษยสัมพันธ์ จะต้อง โอภาปราศรัย จะต้องคิดดีใจดี เจ้ายศเจ้าอย่าง ไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องให้โอกาสผู้ใต้ บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกคน

● ความมีวินัย วินัยคือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม สังคมไม่มีกฎระเบียบ ไม่มีข้อบังคับ ไม่มีวินัย จะเป็นสังคมที่ยุ่งเหยิง เดินขบวนกันอยู่ ตลอดเวลา

การที่จะให้ทุกคนได้ทำภาระหน้าที่ ตามความมุ่งหมายที่ได้สั่งการไป จะต้องมีความตั้งใจ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าภายใน ร่างกายและสิ่งเร้าที่เกิดจากภายนอก ร่างกาย สิ่งเร้าที่เกิดขึ้นภายในร่างกาย คือ ความหิว กระหาย ความรัก ความพอใจ ความดีใจ ความเสียใจ เป็นต้น ส่วนแรงจูงใจที่เกิดจาก สิ่งเร้าภายนอก คือ ถ้าทำดีแล้วได้รับคำชมเชย ได้รับรางวัล ได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับความเชื่อถือ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงมี หลายวิธี เช่น

1. การชมเชย สำหรับการชมเชย เป็นเรื่องธรรมดา ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความดี ต้องให้ความชมเชย ให้รางวัล เขาจะเกิดความภูมิใจและรักษาคุณงามความดีอันนั้นไว้ ยกย่องให้เกียรติและยอมรับ อาจจะต้อง ประกาศให้คนส่วนใหญ่ได้รู้ ให้คนส่วนใหญ่ ได้ยอมรับว่าเขาเป็นตัวอย่างที่ดี

2. การให้ความเป็นมิตร ผู้บังคับ บัญชาที่ให้ความเป็นมิตรให้ความเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำความดีความชอบ

มีอะไรก็พูดจากัน เขาก็ไม่เกรงในการที่จะมี อะโรมานอกกับผู้บังคับบัญชา และทำให้เขามีแรงจูงใจในการทำความดี เรารู้จักเขา เรารู้จักเรา

3. ความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชา ต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคน เพราะว่าทุกคนต้องพึ่งพาอาศัยเรา ต้องป้อนบำเหน็จความดีความชอบเมื่อเขา กระทำความดี ถ้าหากขาดความยุติธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเสียใจ ไม่เกิดแรงจูงใจ ในการที่จะปฏิบัติงาน

4. การร่วมคิดร่วมทำงานเหมือนกับ Brain Storming คือ บางครั้งให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเสนอความคิด แล้วนำมารวม ๆ กันหลายคน แล้วตัดสินใจว่าจะเอาแบบนี้ ก็ทำแบบนี้ คือร่วมคิดร่วมทำงาน

5. การจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน (Put the right man in the right job ) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเก่งในด้านใด ให้มอบงาน ที่เขาถนัด ใครมีความรู้ความชำนาญในสาขา งานใดเราก็มอบหมายงานให้เขา ถ้าหากผู้ใต้ บังคับบัญชามีปัญหาหรือติดขัด จะต้องให้คำแนะนำ ต้องให้ความช่วยเหลือเขาเพราะว่า เรายังประสบการณ์มากกว่า ผู้บังคับบัญชา สามารถชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่เขาติดขัด ให้เป็นไปในที่ถูกต้องควร รับทราบ ผลงานที่เขาทำว่าดีไม่มี ควรหรือไม่ควร จะต้องแก้ไขตรงไหนบ้างหรือไม่ จัดให้มีการแข่งขันในบางเรื่อง เพื่อที่จะให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น และเมื่อ ผู้บังคับบัญชามอบงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ว ต้องจัดอุปกรณ์เอาอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น จะให้ไปเป็นตัวแทนของเราใน

การทำงานอะไรบางอย่าง เขาจะต้องเดินทาง จะต้องมียอดให้เขา ไม่ใช่ให้เขานั่งรถเมย์ไป เป็นต้น

6. สว่างบรรยากาศในการทำงาน ต้องสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในการทำงาน อย่าเป็นระบบเจ้าขุนมูลนาย ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ ไม่ใช่ว่าขออนุญาตเข้าพบ 3 วัน ยังไม่ได้เข้าพบเลย ถือว่าไม่เป็นบรรยากาศในการทำงานที่ดี

7. การทดสอบ การสร้างแรงจูงใจ บางครั้งจะมีการทดสอบผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีความรู้ความสามารถตรงกับที่ต้องการหรือไม่ โดยมีการคัดสรร อบรม สัมมนาแล้วสรุปดูว่าใครมีความรู้ความสามารถขนาดไหน ในการทำงานที่ก้าวหน้าต่อไป เป็นแรงจูงใจที่ทำให้เขากระตือรือร้นด้วยการทดสอบ

นอกจากหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์อาจจะจริงหรือไม่จริงก็ได้ แต่ในปัจจุบันนี้วิสัยทัศน์ที่เราพูดกันมากและเป็นสิ่งที่ทันสมัยที่สุด ส่วนคำว่าใครก็ตามที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ความเจริญก้าวหน้าจะไม่มี อาจจะเป็นความปรารถนา (Aspirations) มีความหมายทำนองเดียวกัน คือสิ่งที่เรามุ่งหวัง เพราะฉะนั้นถ้าหากคนเราไม่มี Aspirations ไม่มีคามใฝ่ฝัน เข้าขามเย็นขาม ไม่มีวิสัยทัศน์เลย จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ เพราะที่ไม่มี ความปรารถนา ไม่มีคามใฝ่ฝัน ที่จะไปอยู่ตรงนั้น นั่นเองที่สุดทุกคนจะต้องมี ความปรารถนา ความใฝ่ฝัน วันนี้เราเป็น ซี 7 ขนาดเราต้องเป็น ซี 8 หรือ ซี 9 นั่นคือ Vision หรือ ความปรารถนา (Aspirations) ที่จะไปเป็นที่จะไปอยู่เพราะทุกอย่างเราสามารถกำหนดได้ สามารถสั่งสมได้

**Leader is not born but can be made** เพราะฉะนั้นการที่เราจะเป็นผู้นำ ต้องสร้างสมด้วยตัวเอง ต้องมี Aspirations ต้องมี Vision มีความปรารถนามีความมุ่งหวังที่จะไปให้ถึงจุดนั้น อนาคตคนเราขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ขึ้นอยู่กับ IQ
2. สถานะทางครอบครัว ครอบครัวสามารถจะส่งเสริมให้เขาเรียนสูงได้ขนาดไหน เพราะคนเราจะเลือกเกิดไม่ได้
3. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ทั้ง 3 ประการนี้ แม้ว่า IQ จะธรรมดาไม่ฉลาดปราชญ์เปรี๊ยะเท่าไร แต่ถ้าเขามีสถานะทางครอบครัวที่สามารถส่งเสริมให้เขาเรียนได้ และเขามีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลที่จะไปอยู่ไปเป็น ณ จุดนั้น เขาสามารถประสบความสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเพื่อนเขามีทั้ง IQ มีสถานภาพทางครอบครัวที่ดี แต่ขาดวิสัยทัศน์ เขาบอกว่าน่าเสียดายที่ประเทศชาติต้องขาดบุคลากรที่ดีของชาติไปคนหนึ่ง ในทางตรงกันข้ามทั้ง 3 ส่วนนี้ คือ IQ, สถานะภาพทางครอบครัวไม่ดี แต่มีวิสัยทัศน์ เขาสามารถประสบความสำเร็จ

ฉะนั้น คนเราถ้าขาดวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวในปัจจุบันนี้ก็คงไม่ประสบความสำเร็จอะไรเลย แต่ตรงกันข้ามถ้าหากมีวิสัยทัศน์อย่างเดียวเท่านั้น สามารถที่จะทำให้นั้นๆ นั้นมีแรงผลักดันให้เขาไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้ มีโคลงภาษาอังกฤษอยู่บทหนึ่ง คนเราถ้าไม่มีความทะนง ไม่มีคามพยายามที่จะไปถึงแล้ว ทำอย่างไรก็ไม่ได้ ไม่มีแรงผลักดัน ตรงนี้คือวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์นี้จะมีอยู่ 2 อย่าง คือ วิสัยทัศน์ส่วนตัว กับ วิสัยทัศน์ส่วนองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความปรารถนาส่วนคนที่อยากได้ อยากมี อยากเป็น ส่วนวิสัยทัศน์ส่วนองค์กร ก็คือ เมื่อเวลาไปอยู่ในองค์กรร่วมกับผู้อื่นแล้ว ก็จะเกิดวิสัยทัศน์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวมนั่นเอง

จากที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น การที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมีหลายแนวทางแต่จะขอสรุปที่สำคัญไว้ 21 แนวทาง ดังนี้

1. **Lead yourself first then others** ; จะนำใจผู้อื่นได้ ต้องนำใจตนให้ได้ก่อน และจะต้องมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ

2. **Self - confidence is mother of success** ; ความเชื่อมั่นเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จ จึงมีความกล้าหาญ รักรับถือตนเอง ยอมรับว่า ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่นั้นเกิดจากบุคลิกที่แสดงถึงความสำเร็จ และความเชื่อมั่นจะช่วยให้ผู้อยู่ใกล้มีความศรัทธา

3. **Armed with the right people** ; จะทำการใหญ่ ต้องใช้คนให้ถูกต้อง ต้องไม่หวาดกลัวถ้ามีลูกน้องที่มีความสามารถ อันที่จริงต้องฉลาด ที่จะเลือกใช้คนที่เก่งและเข้มแข็งถูกต้องกับงานจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างดี

4. **Create vision, and follow through.** สร้างฝันและสรรคสร้างให้เป็นจริง มองภาพปรารถนาของตนเองในอนาคตให้ชัดเจน และใช้ชีวิตตามอุดมการณ์ด้วยความมุ่งมั่น ไปสู่ความปรารถนาเหล่านั้น

5. **Show vision, inspire and instill confidence to your people.** ชี้นำชักจูงผู้คนให้เห็นเป้าหมาย และปลูกฝัง

ให้มีความเชื่อมั่น ให้เห็นแนวทาง มีใช้การสั่งการ ให้ข้อคิดเป้าหมายพอประมาณให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้การยอมรับนับถือ พวกพ้อง และหนุนนำให้มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจด้วยตนเอง ปลดปล่อยอิสระในการกระทำ และหาโอกาสแสดงผลความสำเร็จ และให้ผลตอบแทนจริงใจ

6. **Support team and destroy obstacles to achieve goal.** ช่วยเหลือลูกทีม ขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกทีมติดขัด พร้อมให้การสนับสนุน ด้วยเวลา ความคิด และ บังคับอื่นๆ

7. **Keep simple, think in natural way.** มองทุกอย่างในมุมมองง่ายๆ ธรรมดา ธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงมีทุกหนทุกแห่ง และเป็นปกติตามธรรมชาติ จึงจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยวิธีการง่ายๆ การทำการใดที่ซับซ้อนย่อมทำความยุ่งยากให้แก่ชีวิต

8. **Team - building and sharing information.** การสร้างทีมและการแบ่งปันข้อมูลองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ด้วยการผลานพลังของทีม การแบ่งปันข้อมูลสามารถทำให้คนเชื่อมโยงกันได้ ดังนั้น ข้อมูล คือ อำนาจ

9. **Constant learning remove complacency RAT WAY;** เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยบริหารจัดการทางความรู้ออกไป ชีวิตของเราเป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้และศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ และกลับกรองประสบการณ์โดยการฟัง การตอบคำถาม



และการสังเกต รู้จักวิธีที่จะรักษา สามารถที่จะนำไปปรับใช้ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

**10. Embrace and Grasp opportunity for change;** ต้อนรับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาส โดยถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการพัฒนาให้เราเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

**11. Unleashed the power of brain of your people;** ให้อำนาจของคุณได้ปลดปล่อยพลังความคิด โดยให้คนของคุณปลดปล่อยพลังทางความคิดไม่ว่าเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ ควรให้พวกเขาใช้ความคิด เพราะว่าเขาเป็นเจ้าของผลงานโดยสร้างบรรยากาศให้คนไม่กลัวที่จะผิดพลาดเพราะความล้มเหลวบางครั้งก็เป็นบทเรียนที่ดี

**12. Go and Grow together.** ก้าวเดินและเติบโตไปด้วยกัน เชื่อมความสนใจหรือผลประโยชน์ส่วนตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

**13. Respect, Trust our people and create opportunity for Growth.** เคารพและเชื่อมั่นในคนของคุณ และสร้างโอกาส เพื่อให้เขาเติบโต ปฏิบัติต่อเขาด้วยความเคารพ ทำให้เขารู้สึกดีกับสิ่งที่เขาทำอยู่ ทำให้เขารู้สึกว่าสิ่งที่เขาทำอยู่นั้น บางสิ่งเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร มอบหมายงานที่ท้าทายพร้อมกับขยายเป้าหมาย เพื่อพัฒนาให้เขาเติบโตขึ้น

**14. Teaching as a tool of Commitment.** การสอนเป็นเครื่องมือหนึ่งใน

การสร้างพันธะสัญญา ความร่วมมือ ร่วมใจกัน มีทักษะในการสอน เพื่อพัฒนาคน การที่จะเป็นครูที่ดีได้นั้นจะต้องเป็นผู้เรียนรู้และปฏิบัติที่ดี ทำอย่างที่คุณสอนและเชื่อมั่นในความคิดและการกระทำของคุณเอง

**15. Change ! Don't stick with the Past.** รู้จักการเปลี่ยนแปลง อย่ายึดติดกับอดีต สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวกำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บางครั้งความสำเร็จสร้างให้เกิดความล้มเหลวได้เช่นกัน หากเราเย่อหยิ่งลำพองใจ ความสำเร็จในอดีตไม่ใช่หลักประกันความสำเร็จในอนาคต

**16. Right sizing and Restructuring for better efficiency;** ปรับขนาดให้เหมาะสมและปรับโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ความรับผิดชอบที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้งของการเป็นผู้นำ คือ การปรับขนาดหรือปรับโครงสร้างขององค์กรซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะหาจำนวนพนักงานที่เหมาะสมกับงาน

**17. Over manage. is the obstacle of creativity and innovation;** การควบคุมมากเกินไปเป็นอุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ คนที่สามารถทำงานและได้ผลลัพธ์ที่ดี ก็ต่อเมื่อพวกเขาได้รับอนุญาตให้ทำงานในแบบที่เป็นแนวทางของพวกเขา การควบคุมมากเกินไปมีรากฐานมาจากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จของผู้จัดการบางคนที่นิยมชมชอบความสมบูรณ์แบบดั้งเดิมเขาจึงปฏิบัติกับคนของเขาในวิถีทางที่เขาปฏิบัติ การควบคุม

มากเกินไปทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปิดติดกับแนวทางเก่าๆ เพื่อความปลอดภัย พวกเขาจึงต้องเดินทางตามทางที่หัวหน้ากำหนดเสมือนว่าพวกเขาเป็นเด็กที่ตีซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

**18. Be a Leader rather a Manager** เป็นผู้นำดีกว่าเป็นผู้จัดการ ผู้นำจะมีทางเลือกไม่กัทางในการปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ การบังคับและการออกคำสั่ง มากกว่าที่จะฟังข้อคิดเห็น ในปัจจุบันผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพที่ดีนั้นต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานซึ่งจะสามารถทำให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจออกมา

**19. Networking is important.** เครือข่ายเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากเราอยู่ยุคที่ไร้พรมแดน สิ่งต่างๆไม่ได้อย่าเหมือนแต่ก่อนอีกต่อไป คือ ไม่ใช่แค่คนหนึ่งสั่งและคนอื่นจะต้องทำตาม พวกเราจะต้องทำงานในองค์กรที่ซับซ้อนขึ้น การที่จะประสบผลสำเร็จร่วมกันได้เกิดขึ้นจากผู้คนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ผู้ที่อยู่เหนือกว่าและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก

**20. Delegate, Empower people with accountability** มอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ ความมอบหมายงานให้คนมีความรับผิดชอบมากขึ้น ปล่อยให้เขาตัดสินใจในงานของเขาเองให้ทำเต็มความสามารถ เพื่อให้เขารับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

**21. Sense of humor;** จงมีอารมณ์ขัน อารมณ์ขันสามารถขจัดความหวาดกลัวและคลายความเครียดออกไปจาก

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยการทำให้พวกเขาหัวเราะและยิ้มแย้ม ชีวิตเป็นสิ่งที่มีหัตถ์จรรยและเต็มไปด้วยความสนุกสนาน ดังนั้นเมื่อกลับไปทำงานต้องทำด้วยจิตใจที่เบิกบานจึงจะทำให้บรรยากาศในองค์กรดีขึ้น

## สรุป

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปว่า Leadership เป็นเรื่องของ Learning Process เพราะฉะนั้นการปฏิบัติจึงเป็นเรื่องสำคัญ นอกจากการมีความรู้ความสามารถเข้าใจคนเข้าใจการจัดการ โดยมี Vision และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) แล้วต้องมีการปฏิบัติจริงในสถานการณ์ต่างๆ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด ซึ่งตัววัดที่สำคัญของการเป็นผู้นำไม่ได้อยู่ที่ท่านมีตำแหน่งใหญ่โตเพียงใด แต่อยู่ที่ท่านมีผู้คนที่พร้อมจะร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อไปบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือไม่ เพียงไร

การจะเป็นผู้นำแบบใดจะต้องพิจารณา โดยคำนึงถึงคำว่าอ่อนตัว Flexible วิทยาศาสตร์ คือ การปกครองการบริหาร นิติศาสตร์ คือ หลักการ การจะนำแบบใดแบบหนึ่งมาใช้คงลำบาก คงต้องผสมผสานกัน การที่จะเป็นผู้นำนั้นจะเป็นแบบใดแบบหนึ่งไม่ได้ ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เหตุการณ์ เวลา และปัญหา โดยต้องนำทั้ง 3 แบบมาใช้ แต่ใช้ให้เหมาะกับกาลเทศะ อย่าไปเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่ง เพราะจะ ความอ่อนตัวของ การเป็นผู้บังคับบัญชา บางครั้งจะต้องมีศิลปะในการปกครอง การบริหารและการบังคับบัญชา การเป็นผู้นำจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์จึงจะเกิดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ที่มา

พลเอก เทอดศักดิ์ มารมย์. ภาวะผู้นำกับความ  
ความสำเร็จในการบริหาร โครงการ  
ความร่วมมือระหว่างสถาบันดำรงราชานุภาพ  
กระทรวงมหาดไทย ร่วมกับศูนย์  
บริการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดร. ไพรัช เมฆอาภรณ์ ผู้นำ วารสาร  
ข้าราชการ ปีที่ 47 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน  
- ตุลาคม 2545.

กวี วงศ์พูน. ภาวะผู้นำ LEADERSHIP.  
ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.