

## ทักษะอนาคต (Future Skills) ที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ

### Essential Future Skills for Leaders

สมชาย เทพแสง<sup>1\*</sup>, อัจฉริยา เทพแสง<sup>2</sup>, กันต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติกริต<sup>1</sup> และเสาวภาคย์ แหลมเพ็ชร<sup>1</sup>  
Somchai Thepsaeng<sup>1\*</sup>, Atchariya Thepsaeng<sup>2</sup>, Kanthamaneeya Naruekhoskittikirati<sup>1</sup> and  
Saowaphark Lampetch<sup>1</sup>

<sup>1</sup>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก

<sup>2</sup>บริษัท เอ็กเซล เซอร์วิส โซลูชั่นส์

<sup>1</sup>Educational Administration, Krirk University

<sup>2</sup>Excel Service Solutions Company Limited

\*Corresponding Author E-mail Address: somchai17@hotmail.com

Received October 23, 2023; Revised December 9, 2023; Accepted December 18, 2023

#### บทคัดย่อ

ทักษะอนาคตเป็นกรอบความเชี่ยวชาญและความสามารถของผู้ผู้นำในการบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ มีอิทธิพลและบทบาทสำคัญต่อองค์กรในอนาคต เป็นทักษะที่มีความโดดเด่น ทำให้ผู้นำสามารถเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ทักษะอนาคตที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำมีทั้งทักษะที่ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทำแทนได้ ได้แก่ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การคำนวณ การวิเคราะห์เรื่องที่ซับซ้อน และทักษะที่ AI ทำแทนไม่ได้ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางวัฒนธรรม มนุษยสัมพันธ์ การปรับตัวและยืดหยุ่น

**คำสำคัญ:** ทักษะอนาคต; ผู้นำ

#### Abstract

Future skills are a framework for leaders' expertise and abilities in managing quality. It has an important influence and role on the organization in the future. It is an outstanding skill that allows leaders to prepare to deal with changes in the world and is also a tool for managing the organization for efficiency. The essential future skills for leaders include skills that can be replaced by artificial intelligence (AI) including problem-solving, communication, calculation, analysis of complex matters, and skills that cannot be replaced by artificial intelligence (AI) including emotional intelligence, cultural intelligence, human relationship, adaptability, and flexibility.

**Keywords:** Future Skills; Leaders

## บทนำ

เทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลงโลกไปอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนี้มีแต่จะรวดเร็วขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อก้าวเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ใหม่ จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานที่มนุษย์ทำงานได้หลายอย่าง มีการพัฒนามากขึ้น บางงานจะหมดยุคสมัย ในอนาคตซึ่งทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นจะแตกต่างกันไป ดังนั้นการมีทักษะที่จำเป็นเหมาะสมกับโลกอนาคตจะช่วยให้ประสบความสำเร็จ ไม่ควรแต่นึกถึงงานปัจจุบัน ควรต้องนึกถึงงานในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นทักษะอนาคตจึงมีความจำเป็นสำหรับบุคคล ทักษะอนาคตที่เหมาะสมกับการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนอาจรู้สึกน่ากลัว แต่การที่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นจะช่วยให้เตรียมความพร้อมได้อย่างสง่างาม มีทักษะความสามารถอย่างหลากหลายและยังคงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในอนาคต ทักษะบางอย่างจะมีความสำคัญมากขึ้น ในขณะที่ทักษะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าในสถานที่ทำงานในปัจจุบันจะลดความสำคัญลง ด้วยการพัฒนาทักษะที่ผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ทำให้มีความมั่นใจและความกล้าแสดงออกที่จะเติบโตในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง (เบอร์นาร์ด, 2566: 15-18)

## อะไรคือทักษะอนาคต

องค์กรที่ต้องการสนับสนุนบุคลากรของตน เตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นต่อไป จะต้องช่วยให้พวกเขารู้จักคิดอย่างมีวิจารณญาณ จัดการความซับซ้อน และเข้าใจคุณค่าของความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม สิ่งเหล่านี้คือทักษะอนาคตที่จะพาผู้คนผ่านการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนไปได้ นักวิชาการให้ความหมายของทักษะอนาคต ดังนี้

Playfoot & Hall (2009) กล่าวถึง ทักษะอนาคต หมายถึง การจัดการในการปรับปรุงควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ในการทำงาน การเรียนรู้ และการใช้ชีวิตผสมผสานเข้าด้วยกัน การฝึกฝนที่จำเป็นต่อการทำงานและการมีส่วนร่วมในองค์กร เป็นกรอบทักษะความสามารถของผู้ผู้นำในการบริหารจัดการ รวมทั้งคุณลักษณะ วิธีการพัฒนา วิธีการประเมินและประเมินผล อีกทั้ง Marr (2019) กล่าวถึง ทักษะอนาคต หมายถึง ทักษะที่ถูกคาดการณ์จากสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันว่าจะเข้ามามีอิทธิพลและบทบาทสำคัญอย่างยิ่งยวดในอนาคตอันใกล้ ใครที่ฝึกฝน และประยุกต์ใช้ทักษะอนาคตได้ก่อน ก็ยังมีโอกาสที่จะรุ่งโรจน์ และประสบความสำเร็จในยุคที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้ง Voogt & Natalie (2012:229-231) กล่าวถึง ทักษะอนาคต หมายถึง ความชำนาญในการปรับเปลี่ยนการจัดการให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องปรับรองรับให้เท่าทันโลกาภิวัตน์ เดินหน้าขับเคลื่อนการพัฒนากำลังคน ผ่านการสร้างสรรค์นโยบาย กลไก และมาตรการในการส่งเสริมให้เกิดทักษะที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ เพื่อให้องค์กรมีฐานกำลังคนสมรรถนะสูงที่เพียงพอรองรับการพัฒนาในอนาคต ในทำนองเดียวกัน Teichler (2009:55-78) กล่าวถึง ทักษะอนาคต หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการจัดการเพื่อตอบสนองโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ (Fourth Industrial Revolution) ด้วยเทคโนโลยีแห่งอนาคตอย่างปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์อัตโนมัติ หรือนาโนเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล โดยเฉพาะกับการ

ทำงาน ซึ่งเทคโนโลยีสามารถทำหน้าที่ได้ดีเทียบเท่าหรือดียิ่งไปกว่ามนุษย์ มนุษย์จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของตนเองไปสู่ทักษะอนาคต ซึ่งเป็นทักษะที่ทำให้โดดเด่นกว่าคนอื่น สอดคล้องกับ Pellegrino (2017:233-241) กล่าวถึงทักษะอนาคต หมายถึง ทักษะพื้นฐานที่จะทำให้มีความโดดเด่นเหนือกว่าคนอื่นๆ และทำให้เป็นผู้ที่มีทักษะพิเศษรอบด้านซึ่งไม่สามารถแทนที่ด้วยเทคโนโลยีใด ๆ ได้ สามารถเตรียมความพร้อมที่จะรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และยังเป็นบันไดให้สามารถพัฒนาไปสู่ทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญ Akyazi, Goti, Oyarbide, Alberdi & Bayon (2020:492-498) กล่าวถึงทักษะอนาคต หมายถึง การเตรียมความพร้อมในการจัดการนวัตกรรมเพื่อพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีและจัดการกับ AI เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) ของโลกศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายด้านทั้งในมิติทางสังคมและมิติทางเทคโนโลยี

สรุปทักษะอนาคตเกี่ยวข้องกับการกำหนดกรอบทักษะความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการ คุณลักษณะ วิธีการพัฒนา วิธีการประเมินและประเมินผล เป็นทักษะที่ถูกคาดการณ์จากสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันว่าจะเข้ามามีอิทธิพลและบทบาทสำคัญในอนาคต เป็นความชำนาญในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อรองรับให้เท่าทันโลกาภิวัตน์ ขับเคลื่อนการพัฒนากำลังคน ผ่านการสร้างสรรค์นโยบาย กลไก และมาตรการในการส่งเสริมให้เกิดทักษะเพื่อให้องค์กรมั่นคงปลอดภัย โดยเฉพาะเป็นทักษะที่มีความโดดเด่นทำให้เป็นผู้ที่มีทักษะพิเศษสามารถเตรียมความพร้อมที่จะรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เป็นบันไดให้สามารถพัฒนาไปสู่ทักษะอื่น ๆ และเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดการนวัตกรรมและจัดการกับ AI เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ

### ทำไมทักษะอนาคตจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้นำ

ทักษะอนาคตนับว่ามีความสำคัญและความจำเป็นช่วยสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำบางคนจะบอกว่าพวกเขาไม่จำเป็นต้องได้รับความรักในที่ทำงานเพื่อที่จะประสบความสำเร็จ แต่เพื่อสร้างทีมที่เหนียวแน่นและมีส่วนร่วมมากขึ้น ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงาน การสร้างสายสัมพันธ์เหล่านี้ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีจะเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร เกิดความรัก ความผูกพัน ลดข้อบกพร่องด้านคุณภาพงาน และขาดงานน้อยลง นอกจากนี้ ช่วยเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง (Nutley , 2023) อีกทั้งทักษะอนาคตยังช่วยให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว ทำให้ผู้นำสามารถอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว โดยผู้นำจำเป็นต้องต่อสู้กับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการระบาดใหญ่ของโควิด-19 และปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้ผู้นำต้องปรับตัวและพัฒนาความคล่องตัว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้ ช่วยผู้นำพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่ถูกทอดทิ้งจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และสามารถช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน (Noweski, Scheer, Büttner, Von & Meinel,

2012:213-224) รวมถึงช่วยให้ผู้นำคิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ผลงาน โดยที่นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ เริ่มต้นจากความคิดระยะที่โดดเด่นได้รับการพัฒนาและกลายเป็นรากฐานของความสำเร็จด้านนวัตกรรม ความต้องการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นจะยังคงเป็นแรงผลักดันสำหรับผู้ นำ ซึ่งจะต้องควบคุม ทักษะความเป็นผู้นำในด้านเหล่านี้เพื่อให้มีประสิทธิภาพและแข่งขันได้ (Hirsch, 2016:1-14)

ในทำนองเดียวกันส่งเสริมแรงจูงใจแก่บุคลากร โดยปรับปรุงความผูกพันและประสิทธิภาพของการทำงาน การจูงใจมีความสำคัญพอ ๆ กับการรักษาความผูกพันของบุคลากรให้อยู่ในระดับสูง ช่วยให้ผู้นำค้นหา วิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับทีมของตนและใส่ใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น รอบตัวพวกเขา บุคลากรที่มีแรงจูงใจจะมีส่วนร่วมมากขึ้น และมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นในสิ่งที่พวกเขาทำ และสามารถทำได้ สิ่งนี้ทำให้พวกเขารู้วิธีตอบสนองในสถานการณ์ที่ยากลำบากและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ (Griffin & Esther (2014:77-89) ช่วยในการตัดสินใจ ผู้นำได้รับ มอบหมายให้ตัดสินใจตลอดเวลา การตัดสินใจเชิงวิพากษ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในวงกว้าง การตัดสินใจจะ เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของผู้นำและองค์กร การตัดสินใจไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่เป็นส่วนสำคัญของการเป็น ผู้นำ ในฐานะผู้นำควรพัฒนาทักษะการตัดสินใจที่แข็งแกร่งและมีความเชื่อมั่นที่จะยืนหยัดในการตัดสินใจ ใน ขณะเดียวกันก็ต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัว (Chalkiadaki, 2018:1-16) ที่สำคัญช่วยในการ จัดการความขัดแย้งและรักษาความสงบในองค์กร ความขัดแย้งถือเป็นปัญหาใด ๆ ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคน ขึ้นไปที่อาจรบกวนการทำงาน ความขัดแย้งอาจเกี่ยวข้องกับลูกค้า และคู่แข่ง รวมถึงช่วยในการแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ หรืออย่างน้อยก็บรรเทาความขัดแย้งได้ก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เมื่อจัดการอย่างเหมาะสม ความ ขัดแย้งอาจกลายเป็นผลดีต่อองค์กร เนื่องจากมักนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นหรือเกิดแนวคิดใหม่ ๆ (Voogt & Natalie,2012:299-231)

นอกจากนี้ทักษะอนาคตมีความสำคัญ ดังนี้ (Arcelay, Goti, Oyarbide-Zubillaga, Akyazi, Alberdi, & Garcia, 2021: 2609-2613)

1. เติมเต็มช่องว่างของทักษะอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ฝึกอบรมบุคลากรเป็นประจำเพื่อตอบสนองความต้องการด้านทักษะที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร พัฒนา ทักษะที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนคุณค่าที่มากขึ้นทั่วทั้งองค์กร และกำหนดขั้นตอนสำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่แข็งแกร่งยังช่วยเร่งเวลา ในการผลิตและการบริการ ผลิตภาพของบุคลากรดีขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้น และ สามารถตอบสนองความต้องการในตลาดในอนาคตได้ดีขึ้น ช่วยสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันที่ดีขึ้นในหมู่ เพื่อน

3. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานโดยรวมที่ดีขึ้น เมื่อบุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่จะสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนุกสนาน และสร้างสรรค์มากขึ้นด้วย แสดงให้เห็นว่าบุคลากรถูกมองว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถหล่อเลี้ยงและ

รวมเข้ากับโครงสร้างพื้นฐานด้านทักษะขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเปลี่ยนบทบาทของบุคลากรจากการมีงานทำไปสู่โอกาสทางอาชีพที่เติบโต

4. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรสามารถมีส่วนร่วมกับบุคลากรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเสริมศักยภาพให้บุคลากรด้วยทักษะที่เป็นประโยชน์อย่างมากทั้งสองฝ่าย เปิดรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะได้เห็นบุคลากรที่มีความสุขมากขึ้น ประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีขึ้น

5. การเอาใจใส่ความเป็นผู้นำ จำเป็นต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่งของความฉลาดทางอารมณ์ และในอนาคตจะเรียกร้องให้มีความสามารถในการสร้างและบ่มเพาะความฉลาดทางอารมณ์ภายในทีมงาน การมีความเห็นอกเห็นใจจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจ เชื่อมโยง และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร สิ่งสำคัญที่สุดคือการทำให้นึกได้ว่าสามารถดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถที่เหมาะสม ความเห็นอกเห็นใจนี้จะช่วยให้สร้างความสัมพันธ์ที่ดี

6. เสริมสร้างกำลังใจและความพึงพอใจของลูกค้า ช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ฝึกอบรมบุคลากรของตนด้วยการบริการลูกค้าที่ดีกับองค์กรที่ไม่ได้ฝึกอบรม ความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้นจะนำไปสู่การรักษาลูกค้าที่สูงขึ้น และผลกำไรที่มากขึ้นในท้ายที่สุด องค์กรที่ใช้แนวทางเชิงรุกในการฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นผู้นำในอนาคตขององค์กรจะมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างชัดเจน

สรุปทักษะอนาคตนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในการบริหารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ช่วยสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร สร้างทีมงานให้เข้มแข็งทำให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ช่วยให้ผู้บังคับบัญชานวัตกรรมและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมแรงจูงใจแก่บุคลากร โดยปรับปรุงความผูกพันและประสิทธิภาพของการทำงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งเสริมสร้างกำลังใจและความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น ช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

### ทักษะอนาคตของผู้นำ

เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะอนาคตเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทักษะอนาคตที่สำคัญ มีนักวิชาการต่างๆ กล่าวถึงดังนี้

Binkley, Ola Erstad, Joan, Senta, Martin, May & Mike (2012:113-116) กล่าวถึงทักษะอนาคตที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสามารถในการสอนงาน การเริ่มต้นการสอนงานบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพได้ตลอดเวลา ความสามารถในการเป็นโค้ชจะเป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้ผู้นำในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโค้ชที่ดีจะช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีให้คำปรึกษากับบุคลากรอย่างหลากหลาย

มีความโปร่งใสกับบุคลากร และนำทีมผ่านการเปลี่ยนแปลง ฝึกฝนการสอนงาน ในสถานการณ์ที่ท้าทายเพื่อฝึกฝนความสามารถในการนำทีมผ่านกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำให้อำนาจแก่บุคลากรเพื่อใช้ประโยชน์จากความเป็นอิสระของตนอย่างเหมาะสมที่สุด จากความสามารถในการตัดสินใจของตนเองในแบบที่ปรับเปลี่ยนได้และคล่องตัว โดยหลักแล้วการสอนงานไม่ได้เกี่ยวกับการบอกให้คนอื่นรู้ว่าต้องทำอะไรหรือตัดสินใจอย่างไร แต่จะเกี่ยวกับการถามคำถามดี ๆ ที่ยืนยันความรู้ ความสามารถ และความมั่นใจในการมีส่วนร่วม และด้วยเหตุนี้จึงกระตุ้นให้บุคลากรนำความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม และวิธีแก้ปัญหาของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ความสามารถในการทำงานร่วมกัน ในอนาคต บุคลากรจะทำงานเฉพาะทางน้อยลง แต่ทำงานข้ามสายงานมากขึ้น ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินจะมีบทบาทโดยตรงมากขึ้นในการชี้นำทิศทางขององค์กรแทนที่จะมุ่งเน้นไปที่ตัวเลข แม้ว่ารายงานอัตโนมัติสามารถให้ข้อมูลและการวิเคราะห์จำนวนมากได้ แต่องค์กรต่าง ๆ ก็ยังต้องการใครสักคนเพื่อตีความข้อมูล เครื่องมืออัตโนมัติสามารถรวบรวมและจัดโครงสร้างข้อมูล แต่มนุษย์เป็นผู้กำหนดบริบทและความหมายให้กับข้อมูลนั้น ผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องอธิบายว่าควรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในลักษณะที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้อย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติที่ AI ไม่มี ได้แก่ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในระดับส่วนบุคคล สร้างความไว้วางใจและสายสัมพันธ์และได้รับผลลัพธ์ผ่านความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การเห็นอกเห็นใจบุคลากร และตระหนักว่าบุคลากรรู้สึกอย่างไร ตลอดจนความสามารถในการคาดเดา เข้าใจ และควบคุมอารมณ์ของตนเองเพื่อไม่ให้บุคลากรควบคุมตัวเรา การรู้วิธีช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจมากขึ้นและผลักดันตนเองให้รับมือกับอุปสรรคใหม่ ๆ ความฉลาดทางอารมณ์จะมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้นำเก่งขึ้นแก้ไขสถานการณ์ได้

4. การคิดภาพใหญ่ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดจะมีส่วนร่วมในการคิดภาพใหญ่ที่สังเคราะห์มุมมองที่หลากหลายจากทั่วทั้งองค์กร มีความถนัดในการมองปัญหาจากจุดได้เปรียบทั้งหมด และหาทางออกที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยได้รับข้อมูลจากหลายมุมมอง สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น อาจสังเกตเห็นว่าทักษะเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นทักษะระหว่างบุคคลมากกว่าทักษะทางเทคนิค ผู้นำจะต้องมีทักษะที่ช่วยให้สามารถชี้นำและโน้มน้าวใจบุคลากรไปสู่ทิศทางขององค์กรได้ ความสามารถเหล่านี้จะทวีความสำคัญมากขึ้นเมื่อจัดการกับองค์ประกอบทางเทคนิคหลายอย่างของบทบาทงาน สร้างตัวเองให้เป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง สามารถช่วยองค์กรเพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่มีพรสวรรค์ได้สูงสุด

Deming (2017:1593-1640); เบอร์นาร์ด (2566: 16) กล่าวถึงทักษะอนาคตที่สำคัญ ดังนี้

1. สัญชาตญาณผู้สร้าง ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากแรงผลักดันภายในตนเอง เพื่อสร้างความก้าวหน้า เชื่อมต่อกับบุคลากรในการสร้าง ดึงสัญชาตญาณผู้สร้างภายในตนเองออกมาใช้กับการเป็นผู้นำสามารถทำงานร่วมกับบุคลากร มีจิตวิญญาณที่ทำได้และความสามารถที่ทำได้เพื่อบรรลุเป้าหมาย

2. การพลิกวิกฤติเป็นโอกาส ความสามารถในการเปลี่ยนภาวะที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกให้เป็นข้อได้เปรียบ และโอกาสพัฒนาทักษะในการพลิกสถานการณ์ที่เป็นวิกฤติเพื่อให้ประสบความสำเร็จกับความท้าทายที่แก้ไขไม่ได้และทำให้หมดไปได้อย่างไร

3. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการติดต่อกับสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสื่อสาร ทำงานร่วมกัน แบ่งปันข้อมูล ตามเทรนด์เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่ เรียนรู้ในโลกจริงและโลกเสมือนจริงใบใหม่

4. ความฉลาดทางวัฒนธรรม ความสามารถในการนำบุคลากรจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาสู่การมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับปรุงสถานการณ์ตึงเครียดที่บุคลากรไม่เห็นด้วยมาสู่ความเข้าใจ โดยทักษะความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทักษะที่ AI ไม่สามารถทำแทนได้

5. ทำความเข้าใจกับศักยภาพของปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้าใจระบบการทำงาน ข้อดีและข้อจำกัด โดยนำศักยภาพของ AI มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่ไม่ละเลยความสามารถของบุคลากร

Ehlers (2021:44-56); Dede (2010:51-76) กล่าวถึงทักษะอนาคตที่สำคัญ โดยผู้นำที่มีทักษะอนาคตสามารถปรับตัวเข้ากับโลกที่ผันผวนรอบตัวเราได้อย่างง่ายดาย และพัฒนาทักษะอนาคตของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยที่ทักษะอนาคต มีดังนี้

1. การมองเห็นภาพรวม ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการแสวงหาคำตอบสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในเวลาเดียวกัน ระบบนิเวศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรประกอบด้วยบุคลากร ลูกค้า และชุมชน ผู้นำต้องมองเห็นผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ทั้งหมดและดำเนินการเชิงกลยุทธ์และเชิงรุก เพื่อดึงดูดบุคลากรในฐานะหุ้นส่วนในการเดินทางร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็มองเห็นอนาคตและสร้างแผนงานเพื่อไปถึง ผู้นำจำเป็นต้องขับเคลื่อนนวัตกรรมและการทดลอง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง

2. ความสามารถในการฟังและเข้าใจมุมมองที่แตกต่างอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงความสามารถในการรับฟังบุคลากรในระดับลึก เคารพและเปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วมทั้งหมด ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจบุคลากร ต้องให้ความสำคัญกับมุมมองที่ 'บุคลากรมาก่อน' มุมมองที่คำนึงถึงบุคลากรเป็นอันดับแรก หมายความว่า ผู้นำจำเป็นต้องให้คุณค่าสูงสุดแก่บุคลากรเหนือผลกำไรและเทคโนโลยี

3. ความยืดหยุ่น โลกที่ซับซ้อนที่เราอาศัยอยู่คือโลกที่มีหลายเสียง ด้วยอินเทอร์เน็ตตลอดเวลา ทุกคนสามารถมีส่วนร่วม สร้าง และเผยแพร่ความคิดเห็นได้ ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าทุกคนมีความคิดเห็นและวิธีแก้ปัญหาต้องการการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ถึงช่วงอารมณ์ของตนเองให้มากเป็นพิเศษ ความสามารถในการแทนที่ปฏิริยาทางอารมณ์ทั่วไปต่อสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง และสามารถเลือกและตอบสนองและยืดหยุ่นด้วยความเหมาะสมทางอารมณ์ เวลา และกิจกรรมต่าง ๆ

4. การสร้างศักยภาพให้กับทีม เศรษฐกิจดิจิทัลขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างรวดเร็ว ผู้นำไม่สามารถเป็นเจ้าของทุกสิ่งได้ ผู้นำไม่สามารถรู้ได้ทั้งหมด และแนวทางจากบนลงล่างจะไม่ยั่งยืนอีกต่อไป ผู้นำต้องให้อำนาจแก่ทีมของตนในการทำงานอย่างเป็นอิสระ และตัดสินใจได้ องค์กรจำเป็นต้องสร้างผู้นำในทุกระดับโดยสร้างการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ

Balliester & Elsheikhi (2018:11-15) กล่าวถึงทักษะอนาคตที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสามารถในการคิดวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำในอดีตมักได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพิ่มประสิทธิภาพ และปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่ก่อนแล้ว แต่ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำในอนาคตคือความเต็มใจและความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ทั้งหมด เราเห็นว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เราว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เราเห็นว่าเมื่อเศรษฐกิจที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว จะมีโอกาสใหม่ ๆ ตามมา ซึ่งจะเป็นโอกาสที่จะช่วยกำหนดพัฒนาองค์กร ผู้นำที่สามารถกำหนดผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น แทนที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เป็นผู้นำที่สามารถแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ มอบโอกาสใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร และสามารถช่วยกำหนดองค์กรของตนเองใหม่ให้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับอนาคต

2. ตระหนักถึงความโกลาหลและความไม่แน่นอน โลกที่วุ่นวายมากขึ้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่ทำงานได้ดีในสภาวะที่ไม่แน่นอน มีระบบและกระบวนการที่สร้างขึ้นจากอดีตซึ่งยอดเยี่ยมสำหรับยุคนั้น แต่ก็ไม่เร็วหรือว่องไวพอที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสะดักสะบายนี้อาจเป็นระดับหนึ่งท่ามกลางความสับสนวุ่นวายที่เป็นผลมาจากการคิดค้นกระบวนการที่มีมาอย่างยาวนานจะพร้อมรับมือกับความท้าทายที่รอพวกเขาอยู่ในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

3. การทำความเข้าใจและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ในขณะที่ผู้นำแห่งอนาคตไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ยืนโค้ด แต่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่าอย่างน้อยพวกเขาจะต้องแสดงความเข้าใจที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับความสามารถ แอปพลิเคชัน และศักยภาพในอนาคตของเทคโนโลยีเกิดใหม่ เทคโนโลยีสารสนเทศกำลังเปลี่ยนจากบทบาทสนับสนุนที่สร้างประสิทธิภาพไปสู่บทบาทที่แตกต่าง ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพ ผู้นำให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีมากขึ้น และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร

4. การเรียนรู้ความฉลาดในการสร้างแรงบันดาลใจ ในอนาคตที่มีการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในที่ทำงานมากขึ้น ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะประสบความสำเร็จในที่สุด โดยแต่ละคุณลักษณะเน้นย้ำถึงคุณลักษณะที่ปัญญาประดิษฐ์ไม่สามารถทำซ้ำได้ ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ และความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการสำหรับมนุษย์

5. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้คนและเทคโนโลยีร่วมกัน ด้วยอิทธิพลที่เพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีต่อธุรกิจทั้งในและนอกอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคตจะเข้าใจวิธีการมอบหมายงานระหว่างมนุษย์และเครื่องจักรด้วยวิธีที่เพิ่มขีดความสามารถของทั้งสองอย่างให้ได้สูงสุด หน้าที่ของผู้นำคือการถอยกลับและมองว่าคุณใช้ AI กับธุรกิจอย่างไร แต่เปลี่ยนกระบวนการอย่างไร คุบทบาทของผู้คนใน

กระบวนการนั้นและใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มมูลค่าของผู้คนในบทบาทเหล่านั้น ในขณะที่บางคนมองเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ด้วยความหวาดกลัวและวิตกกังวล ผู้นำที่พร้อมสำหรับอนาคตส่วนใหญ่รู้สึกตื่นเต้นที่จะรวมเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ากับทีมงานของพวกเขา ผู้นำที่ดีที่สุดชอบประโยชน์ของทั้งสองการทำงานร่วมกัน AI ทำให้พวกเขาดีขึ้น ช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น และช่วยให้มองเห็นสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น

Stawiski, Germuth, Yarborough, Alford & Parrish (2016: 335-346); Chen (2019: 4-8) กล่าวถึงทักษะอนาคตที่สำคัญ ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารและทำงานร่วมกันแบบเสมือนจริง : ผู้นำต้องสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและใช้เครื่องมือในการสื่อสารและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์แม้จะมีข้อจำกัดก็ตาม นอกจากนี้ยังหมายถึงการก้าวไปไกลกว่าการควบคุมเทคโนโลยีปัจจุบันในการสื่อสาร และรวมถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบทั้งหมดช่องทางการสื่อสารแบบดิจิทัลและแบบดั้งเดิม และการเอาใจใส่แบบดิจิทัลเพื่อรับรู้ความรู้สึกที่ไม่เปิดเผยจากสมาชิกในทีม ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะเหล่านี้เพื่อปรับตัว

2. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องเข้าใจเทรนด์ดิจิทัลและระบุกรณีการใช้งานเพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของลูกค้า และประสิทธิภาพของบุคลากร สิ่งเหล่านี้จำเป็นสำหรับการปรับปรุงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการติดตามความก้าวหน้าทางดิจิทัลและระบุกรณีการใช้งานใหม่สำหรับเทคโนโลยี ผู้นำสามารถพัฒนากรอบการดำเนินงานและประสิทธิภาพของลูกค้าเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ ตัวอย่าง การใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ หรือรับกระบวนการอัตโนมัติที่เป็นประโยชน์ต่อทีม การนำกรอบการทำงานใหม่ ๆ ที่เกิดจากการระดมความคิดทางดิจิทัลมาใช้ จะช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมที่ยั่งยืน โดยผู้นำจำเป็นต้องแนะนำทีมของตนผ่าน พลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปของสถานที่ทำงานมากกว่าที่เคยปฏิบัติ

3. ความสามารถในการสอนและให้คำปรึกษาตามจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรแต่ละคน ทักษะนี้มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ท้าทายที่สุดของการเป็นผู้นำ เพราะไม่ใช่ทุกคนที่จะเข้าใจวิธีการเรียนรู้ และอาจจะไม่ได้ใช้การเรียนรู้ด้วยวิธีเดียวกัน บางคนอาจใช้เวลาามากกว่าคนอื่น ๆ ในขณะที่บางคนต้องการเครื่องมือการฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการประเมินโดยผู้นำ เพื่อหาวิธีการสอนให้สอดคล้องกับสมาชิกในทีมแต่ละคน ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และมีความยืดหยุ่นในวิธีการให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมทีม

4. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ผู้นำที่สามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณจะทำการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ทีมงาน และโครงการ นักคิดเชิงวิพากษ์จะคิดวิเคราะห์ มีรายละเอียด และมีเหตุผลเสมอในการตัดสินใจ บุคลากรจะทำการตัดสินใจอย่างปลอดภัยสำหรับตนเอง ทีม และชุมชน ในทางกลับกันบุคลากรเชื่อว่าผู้นำเหล่านี้ได้ประเมินทุกสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์ โดยทักษะนี้ AI ไม่สามารถทำแทนได้

5. การแก้ปัญหา ผู้นำที่โดดเด่นจะต้องเป็นนักแก้ปัญหาที่รวดเร็ว ระดมความคิดอย่างรวดเร็ว และมองหาวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดด้วยข้อมูลที่มี ทักษะการแก้ปัญหามีความสำคัญต่อโอกาสเกือบทั้งหมดในชีวิต เนื่องจากบางครั้งต้องทำงานกับข้อมูลที่มีเพื่อทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายร้ายแรง ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อให้ปัญหาได้รับการแก้ไขโดยเร็วที่สุด บุคลากรจำเป็นต้องสงบสติอารมณ์และสามารถคิดอย่างมีเหตุผลในช่วงเวลาที่มีความกดดันสูง ผู้นำเหล่านี้สามารถสงบสติอารมณ์และคิดวิธีแก้ปัญหาทีละขั้นตอนเพื่อให้บุคลากรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานและความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ทักษะการเป็นผู้นำที่ดีที่ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างทีมและให้ความไว้วางใจบุคลากร สามารถสร้างทีมที่ทรงพลังและผูกพันกันเพื่อเผชิญสถานการณ์ที่ยากลำบากร่วมกัน สำหรับการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง โดยผู้นำต้องมี ทักษะในการสื่อสารและการเป็นผู้ฟังที่ดี ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกปลอดภัยและสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ไว้วางใจในการตัดสินใจ โดยทักษะนี้ AI ไม่สามารถทำแทนได้

สรุปทักษะอนาคตที่จำเป็นสำหรับผู้ที่มีทั้งทักษะที่ AI ทำแทนได้ เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการแก้ปัญหา การสื่อสาร การคำนวณ การวิเคราะห์เรื่องที่ซับซ้อน รวมถึงทักษะที่ AI ทำแทนไม่ได้ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางวัฒนธรรม มนุษยสัมพันธ์ การปรับตัวและยืดหยุ่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นต้น โดยผู้นำควรสร้างทักษะที่ AI ทำแทนไม่ได้ รวมทั้งฝึกฝนให้บุคลากรมีความชำนาญเพื่อสร้างความได้เปรียบในการบริหารจัดการให้ทันสมัย

### แนวทางในการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้นำ

ผู้นำที่มีทักษะอนาคตจะเป็นบุคคลที่สามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและบริหารงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีแนวทางการพัฒนาทักษะอนาคต ดังนี้

McKinsey & Company (2018) กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้นำ ดังนี้

1. ประเมินความพร้อม ควรมีการประเมินความพร้อมที่จะเป็นผู้นำในอนาคต ประเมินว่าต้องการอะไรเพื่อทำความเข้าใจ เรียนรู้ และฝึกฝนให้ดีขึ้น ประเมินทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำในอนาคตอย่างตรงไปตรงมา

2. ตีมูลค่ากับอนาคต การเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตนั้นต้องการประสบการณ์การเรียนรู้แบบตีมูลค่าที่ให้โอกาสในการดำเนินงาน และเกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน ซึ่งทักษะแบบเก่าไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จำเป็นต้องค้นหาประสบการณ์ที่ทำให้ต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยและไม่สบายใจ โดยผู้นำพร้อมผลักดันบุคลากรให้เรียนรู้บางสิ่งที่เป็นต่อการเผชิญกับอนาคต

3. สะท้อนถึงเส้นทางความเป็นผู้นำของตนเอง แม้ในขณะที่มองไปข้างหน้า ควรมองย้อนกลับไปที่ชีวิตปัจจุบัน ประสบการณ์และทางเลือกใดที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเป็นผู้นำและรูปแบบของผู้นำ จากภูมิหลังของผู้นำในองค์กรที่สามารถทบทวนหรือนำเสนอเพื่อจัดการกับอนาคต บางทีอาจลองทำ

บางอย่างที่ล้มเหลวแต่อาจได้ผลในตอนนี้ หรือประสบการณ์ในอดีตที่ลืมนานอาจให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทักษะอนาคตสำหรับตนเองหรือองค์กรได้

4. กลับสู่ปัจจุบัน ได้รับข้อมูลเชิงลึกที่ยืดเยื้อและพัฒนาทักษะใหม่ โดยตีความกับอนาคต ภูมิปัญญาจากที่ที่เคยอยู่ในอดีต แต่ต้องกลับมาที่ปัจจุบัน ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ และนำไปใช้ในวันนี้เพื่อสร้างอนาคตที่ดีกว่า

OECD (2018); Northouse (2019:78-89) กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้นำ ดังนี้

1. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทักษะอนาคตสามารถชื่นชมได้ทุกแง่มุมขององค์กร ทำให้ได้รับความรู้เชิงกว้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ตลอดจนทิศทางในอนาคตสำหรับองค์กร

2. การพัฒนาทักษะอนาคต หากผู้นำเข้าใจและมีประสบการณ์เกี่ยวกับบทบาทที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์กร วันหนึ่งพวกเขาจะทำการตัดสินใจที่อาจส่งผลกระทบต่อตนเองและองค์กร ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะพัฒนาทักษะและความเข้าใจจากมุมมองที่แตกต่างกัน

3. การให้โครงการที่ท้าทายแก่บุคลากรจะช่วยเปิดเผยความสามารถของพวกเขา ตลอดจนพัฒนาทักษะอนาคตด้านการคิดเชิงวิพากษ์และความคิดสร้างสรรค์ เมื่อต้องเผชิญกับงานที่ไม่คุ้นเคยและยาก ขณะที่พวกเขาเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังจะช่วยเพิ่มความมั่นใจและช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นให้กับองค์กร

4. ผู้นำที่ทะเยอทะยานจำเป็นต้องรู้ลึกว่าบุคลากรไปขอคำแนะนำและการสนับสนุนในระดับมืออาชีพได้ ที่ปรึกษาสามารถเป็นบุคลากรอาวุโสในองค์กร ผู้บริหารที่เกษียณแล้ว หรือผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในองค์กร จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

5. ผู้นำพัฒนาความกระตือรือร้นที่จะค้นหาว่าบุคลากรทำงานได้ดีหรือไม่ และมีจุดที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่ บุคลากรปัจจุบันสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ในที่สุด ด้วยความตั้งใจมากขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะอนาคต

Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks & Gilbert (2000:347-64) กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาทักษะอนาคตของผู้นำ ดังนี้

1. ฝึกระเบียบวินัย ผู้นำที่ดีต้องมีระเบียบวินัย การพัฒนาระเบียบวินัยในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เป็นสิ่งจำเป็นในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีระเบียบวินัยเช่นกัน บุคลากรจะตัดสินใจในความสามารถของผู้นำจากวินัยที่แสดงออกมาในที่ทำงาน แสดงให้เห็นถึงระเบียบวินัยในการทำงานโดยทำตามกำหนดเวลาเสมอ รักษาการนัดหมาย และสิ้นสุดการประชุมตรงเวลา สามารถเริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ ได้ ลองใช้นิสัยที่ดีที่บ้าน เช่น การตื่นแต่เช้าและออกกำลังกายทุกวัน เป็นต้น และพยายามฝึกฝนให้มากขึ้นจากจุดนั้น

2. ทำโครงการเพิ่มเติม วิธีที่ดีในการพัฒนาทักษะอนาคต คือ การมีความรับผิดชอบมากขึ้น ไม่จำเป็นต้องรับภาระมากเกินไปที่จะจัดการได้ แต่ต้องทำมากกว่าสิ่งที่ครอบคลุมในรายละเอียดของงาน หากต้องการความก้าวหน้า ควรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

3. พัฒนาการรับรู้สถานการณ์ เครื่องหมายของผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่มองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาได้ก่อนที่จะเกิดขึ้น นี่เป็นทักษะอนาคตที่มีค่าเมื่อต้องจัดการโครงการที่ซับซ้อน ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและให้คำแนะนำเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้นำ ความสามารถนี้ยังช่วยให้มองเห็นโอกาสที่คนอื่นมองข้าม ซึ่งจะทำให้ได้รับการยอมรับอย่างแน่นนอน สิ่งนี้อาจพัฒนาได้ยากเป็นพิเศษ แต่ด้วยการฝึกฝนทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับทีมและโครงการได้มากขึ้น

4. สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ในฐานะผู้นำควรจะสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนที่ทำงาน โดยการให้ทำงานร่วมกันให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อสมาชิกในทีมต้องการกำลังใจหรือคำแนะนำ ผู้นำให้ความช่วยเหลืออยู่ใกล้ ๆ เพราะบางครั้งบุคลากรก็ต้องการใครสักคนที่จะรับฟังและความเห็นอกเห็นใจในการพัฒนาทักษะอนาคต

5. เรียนรู้ต่อไป เส้นทางที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่ดี คือ การเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ช่วยให้จิตใจเฉียบคม และทักษะอนาคตชัดเจน เตรียมให้พร้อมสำหรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับผู้นำเสมอ

6. เป็นผู้ฟังที่ฉลาด การเป็นผู้นำไม่ได้หมายความว่าต้องอยู่ในความสนใจเสมอไป ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดีคือ คนที่รับฟังคำแนะนำ แนวคิด และคำติชมจากผู้อื่นและนำไปต่อยอด ผู้ฟังที่ดีรู้ว่าการสื่อสารไม่ใช่แค่การใช้คำพูดเท่านั้น แต่ยังใช้สื่อความหมายที่ไม่ใช่คำพูด เช่น การสบตาและภาษากาย เป็นต้น

## บทสรุป

โดยสรุปผู้นำควรมีแนวทางในการพัฒนาทักษะอนาคต โดยมีการประเมินความพร้อมและตรวจสอบทักษะที่จำเป็นสำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทักษะอนาคตมีประโยชน์และจำเป็นสำหรับองค์กร ตั้งเป้าหมายและกำหนดทิศทางในอนาคตสำหรับองค์กร การพัฒนาทักษะอนาคต ทำความเข้าใจจากมุมมองที่แตกต่างกัน อีกทั้งควรจัดทำเป็นแผนและโครงการที่ท้าทายในการพัฒนาทักษะอนาคตสำหรับบุคลากร ตลอดจนพัฒนาทักษะอนาคตด้านการคิดเชิงวิพากษ์และความคิด ที่สำคัญสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองและบุคลากรในการพัฒนาทักษะอนาคตอย่างเป็นระบบ

ทักษะอนาคตนับว่ามีความจำเป็นสำหรับผู้นำในการบริหารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ช่วยสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร ช่วยให้ผู้นำคิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมแรงจูงใจแก่บุคลากร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ที่สำคัญสร้างกำลังใจแก่บุคลากรทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะอนาคตมีทั้งทักษะที่ AI ทำแทนได้ ทั้ง การแก้ปัญหา การสื่อสาร การคำนวณ การวิเคราะห์เรื่องที่ซับซ้อน และทักษะที่ AI ทำแทนไม่ได้ ทั้ง ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทาง

วัฒนธรรม มนุษย์สัมพันธ์ การปรับตัวและยืดหยุ่น ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงควรพัฒนาทักษะอนาคตอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาเพิ่มเติมด้วย เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทันกับยุค AI ที่กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กร

โดยสามารถสรุปเป็นโมเดลของทักษะอนาคตของผู้นำ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลของทักษะอนาคตของผู้นำ

### เอกสารอ้างอิง

เบอร์นาร์ต มาร์ร. (2566). *ทักษะอนาคตที่ AI ทำแทนคุณไม่ได้* (Future Skills : The 20 Skills and

*Competencies Everyone needs to succeed in a Digital World*) พิมพ์ครั้งที่ 1 (พรพรรณต์ พลสุวรรณ, ผู้แปล) กรุงเทพฯ:กรีน โลฟ พรินต์ติ้ง เฮาส์ (ต้นฉบับพิมพ์ ค.ศ. 2022).

Akyazi, T., Goti, A., Oyarbide, A., Alberdi, E., Bayon, F. (2020). A Guide for the Food Industry to Meet the Future Skills Requirements Emerging with Industry 4.0. *Foods*, 12(9), 492-498.

- Arcelay, I., Goti, A., Oyarbide-Zubillaga, A., Akyazi, T., Alberdi, E. & Garcia-Bringas, P. (2021). Definition of the Future Skills Needs of Job Profiles in the Renewable Energy Sector. *Energies*, 14(3), 2609-2613.
- Balliester, T. & Elsheikhi, A. (2018). *The Future of Work: A Literature Review*, ILO Research Department Working Paper No. 29. International Labour Organization.
- Binkley, Marilyn, Ola Erstad, Joan Herman, Senta Raizen, Martin Ripley, May Miller-Ricci, and Mike Rumble. (2012). Defining 21st Century Skills. *Assessment and Teaching of 21st Century Skills*, Esther Care: Springer.
- Chalkiadaki, Areti. (2018). A Systematic Literature Review of 21st Century Skills and Competencies in Primary Education. *International Journal of Instruction*, 11(3), 1–16.
- Chen, Dandan. (2019). Toward an Understanding for Assessing 21st-Century Skills: Based on Literature and National Assessment Practice. Paper presented at the NCME 2019, Toronto, Ontario, Canada.
- Dede, Chris. (2010). *Comparing Frameworks for 21st Century Skills*. In *21st Century Skills: Rethinking how Students Learn*. Bloomington: Solution Tree Press.
- Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. The Quarterly. *Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640.
- Ehlers, U. D. (2021). *Future Skills.: Automation and the Workforce of the Future*; McKinsey: New York.
- Ehlers, U.D. & Kellermann, S.A. (2019). *Future Skills: The future of learning and higher education*. Karlsruhe. Retrieved May 24, 2023 from <https://www.learntechlib.org/p/208249/.E>
- Griffin, Patrick, & Esther Care. (2014). *Assessment and Teaching of 21st Century Skills Methods and Approach*. Dordrecht: Springer.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitization of industrial work: development paths and prospects. *Journal of Labour Market Research*, 49(1), 1–14.
- Karagianni, D., & Jude Montgomery, A. (2017). Developing leadership skills among adolescents and young adults: A review of leadership programs. *International Journal of Adolescence and Youth*, 23(1), 86-98.
- Marr, Bernard. (2019). *The 10 Vital Skills you will Need for the Future of Work*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-needfor-the-future-of-work/?sh=7d33>.

- McKinsey & Company. (2018). *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. Discussion Paper, McKinsey Global Institute (MGI).
- Northouse, P. (2019). *Leadership : Theory & practices* (8th ed.). California: Sage Publication.
- Noweski, C., Scheer, A., Büttner, N., von Thienen, J., Erdmann, J., & Meinel, C. (2012). *Towards a paradigm shift in education practice: Developing twenty-first century skills with design thinking*. Springer: Berlin.
- Nutley, Tony. (2023). *Future Leaders: 6 Key Skills Required for Next Gen Leadership*. Retrieved from <https://garfinkleexecutivecoaching.com/articles/leadership-skills/future-leaders-skills>.
- OECD. (2018). *The Future of Education and Skills. Education 2030. Position Paper*. Retrieved from [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)
- Pellegrino, James W. (2017). *Teaching, Learning and Assessing 21st Century Skills*. Paris : OECD Publishing.
- Playfoot, J. & Hall, R. (2009). *Effective Education for Employment: A global perspective A report commissioned by Edexcel and prepared by White Loop Effective Education for Employment: A global perspective, Edexcel, White Loop*, Retrieved from [http://www.eededexcel.com/xstandard/docs/effective\\_education\\_for\\_employment\\_web\\_version.pdf](http://www.eededexcel.com/xstandard/docs/effective_education_for_employment_web_version.pdf).
- Stawiski, S., Germuth, A., Yarborough, P., Alford, V., & Parrish, L. (2016). Infusing twenty-first-century skills into engineering education. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 335-346.
- Teichler, U. (2009). *Higher education and the world of work: Conceptual frameworks, comparative perspectives, empirical findings*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Voogt, Joke, & Natalie P Roblin. (2012). A Comparative Analysis of International Frameworks for 21st Century Competences: Implications for National Curriculum Policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44 (3), 299–321.
- Zaccaro, S.J., Mumford, M.D., Connelly, M.S., Marks, M.A., & Gilbert, J.A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.

