

11 ความสามารถหลักสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

11 CORE COMPETENCIES FOR EFFICIENCY & EFFECTIVE LEADERSHIP

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์^{1*}, เพ็ญพรรณ ชุตติวิสุทธิ์², พิกุลทอง หงส์หิน³, ทองนัชชา วรณพฤษ⁴
Chotchawan Fukijkarn^{1*}, Penpan Chutiwisut², Pikulthong Honghin³, Thongnutchha Wannapruk⁴

^{1,2,3,4}สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก
^{1,2,3,4}Bachelor of Business Administration Program in Human Resource Management, Faculty of Business
Administration, Krirk University

Corresponding author's e-mail: ajarnshot@gmail.com^{1*}

Received: April 4, 2024

Revised: May 10, 2024

Accepted: May 18, 2024

บทคัดย่อ

ความสามารถหลักของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรประสบความสำเร็จ บทความฉบับนี้จึงนำเสนอความสามารถหลักที่มีความจำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งได้ศึกษาจากตำรา หนังสือ และบทความที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก แล้วสรุปเป็น 11 ความสามารถหลักสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) ความสามารถในการวางแผนในการดำเนินงานทั้งระบบ 3) ความสามารถในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ 4) ความสามารถในการนำผู้ตามไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง 5) ความสามารถในการควบคุมทิศทางการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย 6) ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ 7) ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้ตามอย่างเหมาะสมกับบริบท 8) ความสามารถในการบริหารทีมงานให้สอดคล้องกับแผนขององค์กร 9) ความสามารถในการสื่อสารอย่างเหมาะสม 10) ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งในทุกระดับ และ 11) มีความสามารถในการดำเนินจริยธรรมที่เป็นแบบอย่างอันดีให้กับผู้ตาม

คำสำคัญ: ความสามารถหลัก; ผู้นำ; ประสิทธิภาพ; ประสิทธิผล

Abstract

A leader's core competencies are an important factor that will result in successful operations in an organization. This article therefore presents the core competencies that are necessary for leaders. which has been studied from many related textbooks, books, and articles and summarized into 11 main competencies for effective

and efficient leadership as follows: 1) the competencies to manage efficiently and effectively; 2) the competencies to plan the operation of the entire system. 3) The competencies to make decisions appropriate to the situation. 4) The competencies to lead followers in the right direction. 5) The competencies to control the direction of operations according to goals 6) The competencies to motivate followers to follow willingly; 7) The competencies to develop themselves and followers appropriately with the context 8) The competencies to manage teams in accordance with the organization's plan 9) the competencies to communicate appropriately; 10) the competencies to manage conflict at all levels; and 11) the ethical competencies to set a good example for followers.

Keywords: core competency; leader; efficiency; effectiveness

บทนำ

มนุษย์ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจึงมีความจำเป็นต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่าการอยู่รวมกันของมนุษย์ทุกระดับของมนุษย์จำเป็นต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่นำพาผู้ตามไปสู่จุดหมายปลายทาง จึงมีการศึกษาวิจัยและนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theory) ที่นำเสนอโดย Rensis Likert โดยได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำมี 3 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) ผู้นำแบบอัตตนิยม (autocratic leadership) คือผู้นำที่เน้นการตัดสินใจด้วยตนเอง 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) คือ ผู้นำที่ตัดสินใจโดยใช้เสียงข้างมาก และ 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire leadership) คือ ผู้นำที่เน้นการให้อิสระในการทำงาน ขณะที่ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) มหาวิทยาลัยเท็กซัส (Texas) ได้นำเสนอภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ผู้นำที่เน้นทั้งด้านความสัมพันธ์และการทำงาน (high structure& consideration) 2) ผู้นำที่เน้นการทำงานมากกว่าความสัมพันธ์ (high structure: low consideration) 3) ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มากกว่าการทำงาน (high consideration: low structure) 4) ผู้นำที่ให้อิสระในการทำงาน (low consideration& structure) นอกจากนี้ Paul Hersey and Ken Blanchard ยังได้แบ่งนำเสนอภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบสั่งการ (command leader) 2) ผู้นำแบบจูงใจ (motivate leader) 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leader) ส่วน Henry Mintzberg ได้แบ่งบทบาทของผู้นำออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสาร (interpersonal roles) 2) ด้านการจัดการข้อมูล (information roles) 3) ด้านการตัดสินใจ (decisional roles) (Halpin & Winer, 1957; Blake & Mouton, 1964, 1985; Scholtes, 1998; Davis, 2010)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมีคุณประโยชน์อย่างยิ่งกับการดำเนินงานในองค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและนำเสนอความสามารถหลัก (core competency) สำหรับการเป็นผู้นำเพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายทั้งในเชิงประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) กล่าวคือ มีการดำเนินงานที่ประหยัดเวลา (time) ทรัพยากร (resource) และมีความปลอดภัย (safety) รวมถึงมีผลงานที่ได้คุณภาพ (quality) และเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือประชาชน (satisfaction)

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำคือบุคคลสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ชุมชน สังคมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นักวิชาการจึงได้พยายามให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

Koontz & Weihrich (2015) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ตามให้ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Leahy (2013) อธิบายว่า ผู้นำคือผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน

Bass & Avolio (1994) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อทีมงานเพื่อบังคับไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

Hogan, Curphy & Hogan (1994) กล่าวว่า ผู้ที่เชิญชวนผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันที่ส่งผลต่อประโยชน์ส่วนรวม

Block (1993) อธิบายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่โน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและปรับเป้าหมายของกลุ่มให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ (Leader) จึงหมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจโดยไม่ต้องบังคับด้วยตำแหน่ง หรืออำนาจในการให้รางวัล หรือการลงโทษ

ความสามารถหลักของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจโดยไม่ต้องบังคับด้วยกับตำแหน่ง หรืออำนาจในการให้รางวัล หรือการลงโทษ ผู้นำจึงควรมีความสามารถหลัก ได้แก่ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ (management) 2) ความสามารถในการวางแผน (planning) 3) ความสามารถในการตัดสินใจ (decision) 4) ความสามารถในการนำ (leading) 5) ความสามารถในการควบคุม (control) 6) ความสามารถในการจูงใจ (motivation) 7) ความสามารถในการพัฒนา (development) 8) ความสามารถในการบริหารทีมงาน (team management) 9) ความสามารถในการสื่อสาร (communication) 10) ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (conflict management) 11) ความสามารถในการด้านจริยธรรม (moral) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการ

ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการซึ่งสามารถศึกษาได้จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้รับการยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน โดยหลักการบริหารที่สำคัญที่ผู้นำควรนำไปใช้ในการบริหารงาน ได้แก่ การแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญโดยมีขอบเขตที่ชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ มีการกำหนดฝ่ายและลำดับชั้นหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพและค่าตอบแทนเป็นไปตามหลักความสามารถ มีการสร้างความมั่นคงทางอาชีพ มีการกำหนดหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม ผนวกให้เกิดทิศทางเดียวกันในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำยังต้องส่งเสริมความสามัคคี ความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม รวมถึงให้โอกาสการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ตาม

2. ความสามารถในการวางแผน

ผู้นำควรจะต้องมีความสามารถในการวางแผนทั้งแผนระยะสั้น (short-term) ระยะกลาง (intermediate-range) และระยะยาว (long-term) รวมถึงต้องสามารถวางแผนตามขอบเขตได้ เช่น แผนระดับองค์กร (organization) ระดับฝ่าย (department) และระดับบุคคล (individual) เป็นต้น และควรมีความสามารถวางแผนที่ใช้ประจำ (standing plan) เช่น นโยบาย ขั้นตอน มาตรฐานการทำงาน กฎระเบียบ เป็นต้น และแผนที่ใช้ครั้งเดียว (single plan) เช่น โปรแกรม (program) หรือโครงการต่าง ๆ (project) รวมถึงแผนที่เตรียมความพร้อมพร้อมกับเหตุการณ์ที่ดีที่สุดและแย่ที่สุด (scenario plan)

นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ขององค์กรหรือหน่วยงานเพื่อนำมาสร้างเป็นแผนกลยุทธ์ได้ (strategic plan) (Howell & Costley, 2001; Yukl, 2006; Koontz & Weihrich, 2015)

ผู้นำควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวางแผนจากผู้นำสู่ผู้ตาม (top-down) และการวางแผนจากผู้ตามสู่ผู้นำ (bottom-up) การวางแผนแบบเฉพาะกิจ (special planning task force) รวมถึงการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (participative planning) และสามารถนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล วิธีการต่าง ๆ เพื่อนำมาวางแผน เช่น การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์ (interview) การใช้แบบสอบถาม (questionnaire) การสนทนากลุ่ม (focus group) การระดมสมองและการอภิปราย (brainstorming and discussion) เป็นต้น

3. ความสามารถในการตัดสินใจ

ผู้นำควรมีความเข้าใจการตัดสินใจในทุกระดับตั้งแต่การตัดสินใจในระดับบริหารหรือระดับองค์กร (administration) การตัดสินใจระดับจัดการหรือระดับฝ่าย (management) และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ (operation) รวมไปถึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจล่วงหน้า (programmed decision) และการตัดสินใจเฉพาะหน้า (non-programmed decision) นอกจากนี้ผู้นำยังต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่ความเสี่ยงน้อย ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงสูง เป็นต้น

ผู้นำควรมีเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจซึ่งได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญ (priority) การสร้างทางเลือก (alternative building) การประเมินทางเลือก (alternative assessment) และการตัดสินใจโดยใช้หลักการตามความเหมาะสมกับบริบท เช่น การตัดสินใจโดยใช้หลักความสามารถหรือความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีม (competency based) การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนมาก (democratic based) การตัดสินใจโดยผู้นำ (leader based) เป็นต้น

4. ความสามารถในการนำ

ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรม (Innovation) และสร้างการเปลี่ยนแปลง (change) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bass & Avolio, 1994; Palus & Horth, 2005; Schermerhorn, 2005; Bass & Riggio, 2006; Adair, 2007; Leahy, 2013) ผู้นำควรมีความสามารถในการมองภาพรวม การคิดรวบยอด (conceptual) (Katz, 1955) มีความสามารถในการมองการณ์ไกล และมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (vision) (Parker & Begnaud, 2004; Lussier & Achua, 2001; 2007) รวมถึงต้องมีความเชี่ยวชาญในสายงาน และความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล ติดตาม และเผยแพร่ข่าวสาร (information)

ผู้นำต้องมีความรู้และประสบการณ์ในสายงานโดยรวมมากกว่าผู้ตาม (expert & experience) (Davis, 2010) และต้องสามารถปรับลักษณะการนำให้เหมาะสมกับบริบท เช่น บางกรณีผู้นำอาจตัดสินใจด้วยตัวเองเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญมากกว่าผู้ตาม บางกรณีอาจใช้เสียงข้างมากของสมาชิกในทีม หรือบางกรณีอาจให้โอกาสสมาชิกในทีมที่มีความเชี่ยวชาญได้ตัดสินใจ

นอกจากนี้ ผู้นำต้องจัดสมดุลด้านกระบวนการดำเนินงาน เป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมอย่างเหมาะสมกับรูปแบบงาน (Halpin & Winer, 1957; Blake & Mouton, 1964; 1985; Hogan, Curphy & Hogan 1994) ผู้นำยังต้องเป็นนักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา (Parker & Begnaud, 2004; Kaminker, 2011) และในบางกรณีผู้นำอาจต้องเป็นสัญลักษณ์เพื่อสร้างภาพจำให้กับองค์กร และมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

5. ความสามารถในการควบคุม

ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทั้งในระดับองค์กร (organization) ระดับฝ่าย (department) และระดับบุคคล (individual) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานในการทำงาน (establish goals and Standards) ทั้งในเชิงผลลัพธ์ และพฤติกรรม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวัดผล (measurement) การดำเนินงาน หรือพฤติกรรมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต (observation) การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร (report) การใช้สถิติ (statistic) ทั้งในเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (efficiency and effectiveness) และที่สำคัญผู้นำจะต้องสามารถสนับสนุนในการแก้ไขหรือพัฒนาการดำเนินงาน พฤติกรรม หรือเป้าหมายได้ (solving and development)

นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการปรับรูปแบบการควบคุมให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (McGregor, 1966; Parker & Begnaud, 2004) เช่น กรณีที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินอาจต้องเน้นการควบคุมด้วยกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (bureaucratic) หรือกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญขององค์กร หรือหน่วยงานอาจต้องใช้การควบคุมจากหน่วยงานกลางเท่านั้น (centralization)

ส่วนในกรณีที่สถานการณ์ปกติและผ่อนคลายอาจควบคุมด้วยการกระจายอำนาจการควบคุมไปสู่หน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร (decentralization) (Ash & Persall, 2007) หรือใช้การควบคุมด้วยบรรทัดฐานและวัฒนธรรมของทีม (Team control) เป็นต้น

6. ความสามารถในการจูงใจ

ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่าย และระดับบุคคล และสามารถใช้การจูงใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น บางกรณีอาจใช้การจูงใจด้วยรางวัลเพื่อให้กระตุ้นให้พนักงานทำตามกฎระเบียบขององค์กร (force motivation) บางกรณีอาจใช้การจูงใจแบบอาสาสมัคร (voluntary motivation) บางกรณีอาจกระตุ้นจูงใจให้เกิดการแข่งขันเพื่อสร้างผลงาน (competitive motivation) บางกรณีอาจใช้การจูงใจแบบมีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder motivation) เช่น การให้สิทธิการถือหุ้นขององค์กร เป็นต้น

ผู้นำควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ (motivation theory) ที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ เช่น ความต้องการด้านปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ (basic human needs) ความต้องการด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job security needs) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การได้รับความสำคัญ (relationship needs) และความก้าวหน้าในอาชีพ (growth needs) (Mullins, 2011)

นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการออกแบบงานเพื่อจูงใจ เช่น การออกแบบขั้นตอนการทำงานให้ง่าย (job simplification) การขยายความรับผิดชอบให้มากขึ้นเพื่อแสดงการยอมรับ (job enlargement) การเพิ่มคุณค่างานโดยการให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ (job enrichment) การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อลดความตึงเครียด (job rotation) รวมถึงการปรับช่วงเวลาการทำงาน วันหยุดให้มีความยืดหยุ่น (flexible working) เป็นต้น

7. ความสามารถในการพัฒนา

ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา (development) ทั้งระบบตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา (needs assessment) ซึ่งจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน (job specification) รวมไปถึงการวางแผนและการเขียนโครงการพัฒนา (planning and project writing) ไปจนถึงการเตรียมความพร้อม (preparation) การดำเนินการ (operation) และการประเมินผล (evaluation)

ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้อย่างเหมาะสมกับข้อจำกัดและบริบท (DuBrin, 2010) ซึ่งได้แก่ 1) การศึกษา ที่จะประกอบไปด้วย การศึกษาในระบบ (formal education) การศึกษานอกระบบ (non-formal education) การศึกษาระยะสั้น (short-term education) การศึกษาตามอัธยาศัย (informal education) และการศึกษาตลอดชีวิต (lifelong education) 2) การฝึกอบรม (training) ซึ่งประกอบไปด้วย การบรรยาย (lecture) การสัมมนา (seminar) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop training) การสาธิต (demonstration) การระดมสมอง (brainstorming) การอภิปราย (discussion) การใช้กรณีศึกษา (case study) การใช้สถานการณ์จำลอง (simulation) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on the job training) การศึกษาดูงาน (visiting) เป็นต้น และ 3) การสนับสนุน (supporting) ซึ่งประกอบไปด้วย การสอนงาน (coaching) การให้คำแนะนำปรึกษา (counseling and suggestion) การเรียนรู้ร่วมกับผู้บังคับบัญชา (job shadowing) การใช้ระบบพี่เลี้ยงและเพื่อนช่วยเพื่อน (mentoring system and peer-assisted) การส่งเสริมการอ่านหนังสือเป็นกลุ่ม (reading group) การส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของผู้ที่สนใจเรื่องเดียวกัน (community of practice) เป็นต้น (โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2559; 2562)

8. ความสามารถในการจัดการทีมงาน

ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคัดเลือก และกำหนดจำนวนสมาชิกในทีมที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานทั้งในความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) อายุ (age) ประสบการณ์ (experience) บุคลิกภาพ (personality) และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็น (attributes) เพื่อที่จะสามารถสร้างและบริหารจัดการทีมให้เหมาะสมกับบริบทและเป้าหมาย

กรณีที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินอาจต้องสร้างทีมที่เน้นกระบวนการและเป้าหมาย (process and goal-oriented) หรือในกรณีที่สถานการณ์ต่าง ๆ มีความอ่อนคลา ย อาจเน้นไปที่การสร้างที่แรงบันดาลใจ และเน้นความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก (relation-oriented) (scholtes, 1998; Ash & Persall, 2007) แต่หากสมาชิกในทีมเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอาจต้องเน้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (participation-oriented) (Raelin, 2003)

ในทางกลับกันหากสมาชิกในทีมยังขาดประสบการณ์อาจต้องเน้นการตัดสินใจของผู้นำ (leader-oriented) นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (teamwork) ซึ่งได้แก่ การมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ การเสริมจุดเด่นและลดจุดด้อยของกันและกันในทีม รวมถึงการให้กำลังใจและรับผิดชอบร่วมกัน

9. ความสามารถในการสื่อสาร

การสื่อสาร (communication) เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในทุกภาคส่วน หากสื่อสารผิดพลาดอาจนำมาซึ่งความเสียหายต่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความสามารถด้านการสื่อสารให้เหมาะสมกับเป้าหมายต่าง ๆ เช่น เพื่อชี้แจงแบ่งปันข้อมูลเพื่อประสานงาน (coordinating) เพื่อออกคำสั่ง (control) เพื่อจูงใจ (motivation) เพื่อสื่ออารมณ์ (emotion) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (credibility)

โดยต้องเชี่ยวชาญทั้งการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร (verbal) และการสื่อสารที่ปรากฏทางพฤติกรรม (nonverbal) เช่น สีหน้า แววตา ท่าทาง น้ำเสียง เป็นต้น (Robbins & Judge, 2008) นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม (downward communication) จากผู้ตามสู่ผู้นำ (upward communication) หรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน (horizontal communication) รวมไปถึงการสื่อสารแนวทแยง (diagonal communication) คือ ผู้นำฝ่ายหนึ่งสื่อสารกับผู้ตามอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้นำยังควรใช้การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication) ให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินงาน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างทำงาน การพูดคุยระหว่างการประชุมอาหารร่วมกัน เป็นต้น

ผู้นำต้องตระหนักและความสำคัญกับการสื่อสารสองทาง (two-way communication) (Ash & Persall, 2007) ในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล (interpersonal) ระดับฝ่าย ระดับองค์กร และระดับสังคม เพื่อให้การสื่อสารมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

10. ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (conflict) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับสังคมทุกระดับ ผู้นำจึงต้องมีวุฒิภาวะ มีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อความขัดแย้ง และสามารถนำความขัดแย้งทุกรูปแบบมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับการดำเนินงาน ทั้งความขัดแย้งระหว่างผู้นำและผู้ตาม (vertical) หรือระหว่างผู้นำด้วยกัน หรือผู้ตามด้วยกัน (horizontal) รวมไปถึงความขัดแย้งในแนวทแยงที่อาจเกิดขึ้นกับผู้นำอีกฝ่ายกับผู้ตามอีกฝ่าย (diagonal) ผู้นำยังต้องสามารถจัดการได้ทั้งความขัดแย้งด้านแนวคิด (concept) แนวปฏิบัติ (practice) และด้านความสัมพันธ์ (relationship) ทั้งความขัดแย้งระดับต่ำ คือ บุคคลกับบุคคล (Person : Person) หรือระดับกลางคือบุคคลกับกลุ่ม (Person : Group) และระดับสูงคือกลุ่มกับกลุ่ม (Group : Group)

ผู้นำจะต้องมีเทคนิควิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ในบางกรณีที่เป็นความขัดแย้งรุนแรง อาจใช้การหลีกเลี่ยงไปก่อน (avoiding) บางกรณีอาจมีการเจรจาปรับความเข้าใจ (accommodation) หรือถ้าเป็นความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยอาจส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (collaborating) เป็นต้น และที่สำคัญผู้นำจะต้องไม่จัดการความขัดแย้งโดยมีพื้นฐานจากอารมณ์ ผลประโยชน์ หรือเรื่องส่วนตัว แต่จะต้องจัดการความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากหลักศาสนา กฎหมาย กฎระเบียบขององค์กร และสังคม

11. ความสามารถด้านจริยธรรม

ผู้นำควรมีจริยธรรม (moral) และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (ethics) ที่มาจากความศรัทธาที่มั่นคง ความศรัทธาที่มั่นคงหรือที่เรียกว่าศาสนา (religion) จะต้องมาจากการศึกษาหาข้อมูลที่ถูกต้องจากแหล่งที่เชื่อถือได้ โดยไม่จำเป็นต้องยึดติดตามประเทศที่อาศัย หรือวงศ์ตระกูล ศาสนาที่มาจากการศึกษาอย่างถูกต้องจะส่งผลให้ผู้นำมีการพัฒนาความดีงามภายในจิตใจ (virtue) ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้ทรงคุณวุฒิรอบด้าน ไม่กล้ากระทำความผิดแม้จะอยู่ลับหลังผู้คน การทุจริตคดโกงจึงเกิดขึ้นได้ยากกับผู้นำที่ยึดมั่นในหลักศาสนา ยิ่งไปกว่านั้นความศรัทธาในศาสนาที่มาจาก

หลักฐานที่ถูกต้องจะทำให้ผู้นำมีความหวังในผลบุญจากการทำความดี ทำให้ผู้นำเป็นคนที่ทำได้เสมอไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าหรือลับหลังสังคม ผู้นำจึงไม่ทำดีเพื่อสร้างภาพ หรือโอ้อวด นอกจากนี้ผู้นำจะต้องรณรงค์ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมแสวงหาความศรัทธาที่ถูกต้องเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจ และนำสู่การไปปฏิบัติในการดำเนินชีวิต และการประกอบอาชีพ

กรณีศึกษา: ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์

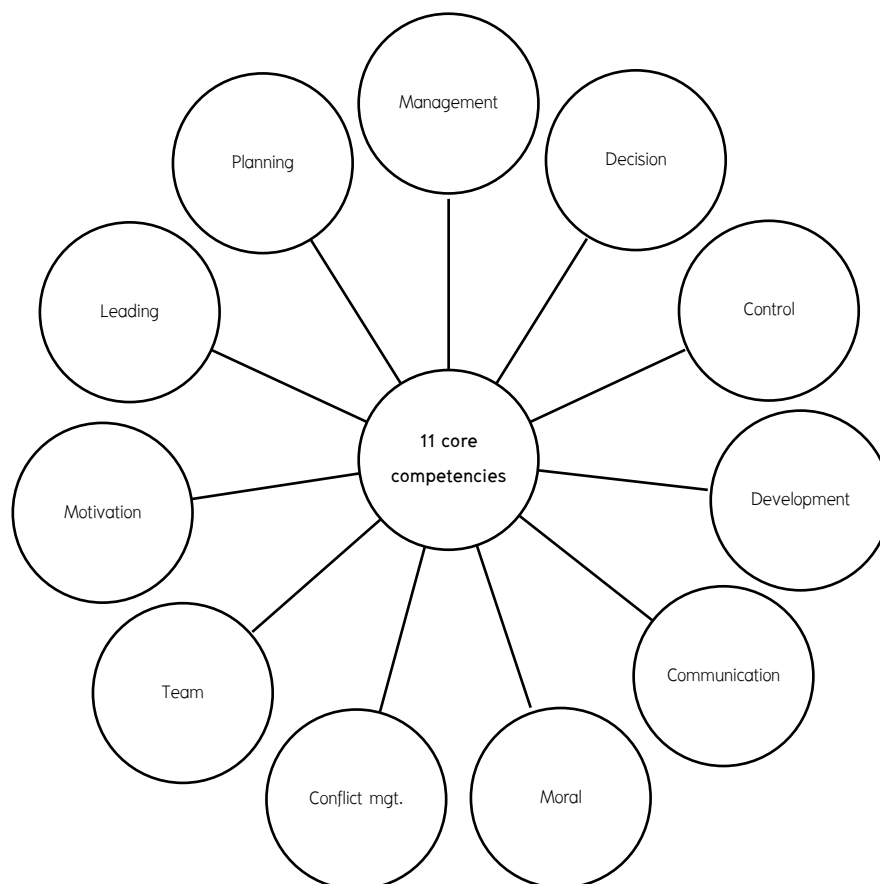
นิตยสารรายสัปดาห์ TIME ฉบับที่วันที่ 15 กรกฎาคม ค.ศ. 1974 หน้า 32-33 ได้เผยแพร่บทความเรื่อง ใครคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์? (Who Were History's Greatest leaders?) ของนักจิตวิเคราะห์ชาวอเมริกัน จูลส์ แมสเซอร์แมน (Jules Masserman) ซึ่งได้วางหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกไว้ว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ได้นั้นจะต้องปฏิบัติหน้าที่ 3 ประการ ต่อไปนี้ให้สำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ 1) ดำเนินงานโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้ตาม (provide for the well-being of the led) 2) จัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรที่คอยแก้ไขปัญหาและช่วยเหลือสนับสนุนทำให้ผู้ตามรู้สึกมั่นคงปลอดภัย (provide a social organization in which people feel relatively secure) 3) นำเสนอความศรัทธาที่มาจากหลักฐานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้มีการดำเนินการต่าง ๆ อยู่ในหลักศีลธรรมและเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ตาม (provide them with one set of beliefs) โดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานในการคัดเลือกจึงได้ข้อสรุปว่า “คนที่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์คือท่านศาสนทูตมุฮัมมัดผู้ทำหน้าที่ทั้งสามประการได้อย่างครบถ้วน” นอกจากนี้ ไมเคิล ฮาร์ท (Michael Hart) นักดาราศาสตร์ฟิสิกส์ชาวอเมริกัน เขาได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการจัดอันดับบุคคลที่ทรงอิทธิพลที่สุดในประวัติศาสตร์ (The 100: A Ranking of The Most Influential Persons in History) ในปี ค.ศ. 1978 โดยได้จัดให้ท่านศาสนทูตมุฮัมมัดอยู่ในอันดับที่ 1 และหนังสือเล่มนี้ยังได้นำมาปรับปรุงใหม่และตีพิมพ์อีกครั้งในปี ค.ศ. 1992 ก็ยังได้จัดให้ท่านศาสนทูตมุฮัมมัดอยู่ในอันดับที่ 1 เช่นเดิม เพราะให้เหตุผลว่าท่านศาสนทูตมุฮัมมัดเป็นผู้เดียวในประวัติศาสตร์ที่ได้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดทั้งด้านศาสนาและการดำเนินชีวิตในทุกด้าน (IslamiGems, n.d.)

จากข้อมูลดังกล่าว จึงประจักษ์ชัดว่าท่านศาสนทูตมุฮัมมัดเป็นผู้มีความสามารถหลัก 11 ประการอย่างครบถ้วน ซึ่งได้แก่ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ 2) ความสามารถในการวางแผน 3) ความสามารถในการตัดสินใจ 4) ความสามารถในการนำ 5) ความสามารถในการควบคุม 6) ความสามารถในการจูงใจ 7) ความสามารถในการพัฒนา 8) ความสามารถในการบริหารทีมงาน 9) ความสามารถในการสื่อสาร 10) ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง และ 11) ความสามารถในด้านจริยธรรม อย่างไรก็ตาม ท่านศาสนทูตมุฮัมมัดยังมีคุณสมบัติและความสามารถของความเป็นผู้นำอีกหลายประการที่ควรค่าแก่การศึกษาเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินงานและการดำเนินชีวิตต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถหลักที่จำเป็น 11 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ 2) ความสามารถในการวางแผน 3) ความสามารถในการตัดสินใจ 4) ความสามารถในการนำ 5) ความสามารถในการควบคุม 6) ความสามารถในการจูงใจ 7) ความสามารถในการพัฒนา 8) ความสามารถในการบริหารทีมงาน 9) ความสามารถในการสื่อสาร 10) ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง และ 11) ความสามารถใน

ด้านจริยธรรม โดยผู้นำจำเป็นต้องปรับประยุกต์ใช้ความสามารถด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานในแต่ละสถานการณ์เพื่อนำพาผู้ตามไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 11 ความสามารถหลักสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2562). *การจัดการขีดความสามารถ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

Adair, J. (2007). *Leadership for innovation: How to organize team creativity and harvest ideas*. London: Kogan Page.

Ash, R. & Persall, M. (2007). *The principal as chief learning officer, the new work of formative leadership*. Birmingham: Stamford University Birmingham.

Bass, B.M & Avolio, B. J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Davis, R. A. (2010). *The Intangibles of Leadership: The 10 Qualities of Superior Executive Performance*. Mississauga: John Wiley & Sons.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. South-Western: Cengage learning.
- Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In Stogdill, R. M. & A. E. (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493–504.
- Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Islami Gems. (n.d.). *Michael Hart-Prophet Muhammad is The Most Influential Man Ever*. Retrieved June 27, 2024, from <https://islamigems.com/prophet-muhammad-most-influential-man-ever/>.
- Islami Gems. (n.d.). *Muhammad is the Greatest Leader of All times: American Psychoanalyst Jules Masterman*. Retrieved June 27, 2024, from <https://islamigems.com/muhammad-is-the-greatest-leader-of-all-times-american-psychoanalyst-jules-masserman/>.
- Kaminker, J. P. (2011). *The leadership factor*. London. UK: Collier Macmillan.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective*. New Delhi: McGraw Hill.
- Leahy, T. (2013). *Management in Ten Words*. London: Random House Business Books.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, Application, Skill development*. Ohio: South-Western College.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership* (3rd ed.). Ohio: South-Western.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*. Cambridge: MIT Press.
- Mullins, M. (2011). *Management and Organizational behavior*. (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Palus, C. J. & Horth, D. M. (2005). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey Bass.
- Parker, J. P. & Begnaud, L. G. (2004). *Developing creative leadership*. Portsmouth, NH: Teacher Ideas Press.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating leaderful organizations How to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Schermerhorn, J. R. (2005). *Management* (7th ed). New York: John Wiley & Sons.

Scholtes, P. R. (1998). *The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done*. New York: McGraw Hill.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organization* (6th ed). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.