

ผู้นำ : ในยุคการเปลี่ยนแปลง

Leader: in the Changing Age

บทความวิชาการ

สุพัตรา วัชรเกตุ*

Supattra Watcharakate, R.N., M.S.*

บทคัดย่อ

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงนี้จะกระทบกับองค์กร และบุคคลในองค์กร ซึ่งในภาวะวิกฤติหน่วยงานจะมองเห็นได้ว่าใครคือผู้นำเพราะผู้นำจะเป็นผู้นำพาองค์กรให้พ้นจากปัญหาต่าง ๆ และผู้บริหารสูงสุดขององค์กรอาจไม่ใช่ผู้นำในขณะนั้นก็ได้ แต่อาจเป็นผู้บริหารระดับรองที่สามารถเข้ามาแก้ไขปัญหา แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำด้วย ผู้นำในยุคนี้จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง 10 ประการคือ เป็นผู้นำ เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นผู้มีความสามารถ เป็นนักพัฒนาเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีความรับผิดชอบ เป็นผู้นำใฝ่บริการ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี

คำสำคัญ : ผู้นำ, ภาวะผู้นำ, ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

Abstract

In the changing world: society; economy; politics; as well as informational technology have affected the role of a leader. Leader exists when the organization are facing crisis. Leader can solve the problems and lead the organization back to its normal condition. The highest administrator of the organization need not to be the leader. The subordinate administrators can perform as a leader dealing with the crisis situation that expresses leadership. This article proposes 10 roles of the leader in the changing world: leader; emotional intelligence; ability; developer; exemplary; responsibility; servant leader; honesty; inspirational motivation; and personality.

Keywords: Leader, Leadership, Changing age

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะกระทบทั้งองค์กร ทีมงาน และบุคคล (จตุพร สังขวรรณ, 2557: 26) การเป็นผู้บริหารที่จะทำงานให้

เสร็จโดยบุคคลอื่นแต่เพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ แต่ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยโดยอาศัยภาวะผู้นำดังนั้น การเป็นผู้นำที่ดีจึงต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ทันกับยุคสมัย ผู้เขียนจึงขอกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหาร ผู้นำและภาวะผู้นำ เพื่อให้ทราบว่าผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร

Corresponding Author: *พ.อ.หญิง, อาจารย์หัวหน้าภาควิชาความรู้พื้นฐาน กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

E-mail: sawassdee@hotmail.com

ผู้บริหาร (Manager) ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

เมื่อพูดถึงผู้นำ หลายคนอาจจะนึกถึงคำ 3 คำ คือ ผู้บริหาร ผู้นำและภาวะผู้นำ ทั้ง 3 คำนี้มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร บุคคลใดจัดเป็นผู้บริหาร บุคคลใดจัดเป็นผู้นำ ผู้บริหารจะเป็นผู้นำได้หรือไม่ และผู้นำจะเป็นผู้บริหารได้หรือไม่ แล้วคำว่าภาวะผู้นำจะเป็นหน้าที่ของใครระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ และภาวะผู้นำนี้จะเกิดขึ้นได้อย่างไร มีผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้ให้ความหมายของคำทั้ง 3 คำนี้ไว้ จึงขอสรุปดังนี้

ผู้บริหาร (Manager) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานหรือองค์กร มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรและประสานภารกิจของบุคคลอื่นในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารจะมีอำนาจและหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ในหน่วยงานหรือองค์กรที่สามารถให้คุณและให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติได้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มกระทำตามที่ตนปรารถนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม Yoder (2003: 28) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการทำให้บุคคลเหล่านั้นเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้นในที่สุด

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการของคนที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีอิทธิพล (influence) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอิทธิพลนี้จะเหมือนเครื่องมือและวิธีที่ผู้นำจะสามารถทำให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี (Good leader) และมีประสิทธิภาพ (Effective leader) ในการที่จะโน้มน้าวให้คนอื่นเชื่อถือยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและยินดีเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ที่ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (formal leader) หรือผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (informal leader) จึงจัดเป็นศิลปะในการครองใจคน สามารถประสานความเข้าใจและขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคลของทุกฝ่าย เพื่อการประสานประโยชน์ให้เกิดกับกลุ่มหน่วยงานหรือองค์กรได้

สรุปว่าผู้บริหารและผู้นำ จะหมายถึงตัวบุคคล ที่มีความแตกต่างกันตรงที่ผู้บริหารเน้นการบริหารงาน แต่ผู้นำจะเน้นการบริหารคน ส่วนภาวะผู้นำจะเป็นพฤติกรรมหรือ

กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้ในการทำงานให้ตนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารอาจเป็นผู้นำด้วยในเวลาเดียวกันก็ได้ ตัวอย่างเช่นผู้นำประเทศ เป็นผู้มีหน่วยงานหรือองค์กรรองรับ มีอำนาจหน้าที่ที่มาพร้อมกับตำแหน่งด้วย ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับการยอมรับจากประชาชนส่วนใหญ่ในการเป็นตัวแทนของประเทศ ในทางตรงกันข้ามผู้นำไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะได้รับการยอมรับจากคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งรองรับ ตัวอย่างเช่นผู้นำของกลุ่มคนในสังคมที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของกลุ่มเอง อาจมีความผูกพันหรือไม่ผูกพันต่อผลประโยชน์ของกลุ่มในระยะยาวก็ได้ และเมื่อภารกิจนั้น ๆ สำเร็จลงแล้ว กลุ่มก็อาจสลายไป ตัวผู้นำก็จะเปลี่ยนสภาพไปด้วยแล้วแต่ความพึงพอใจของกลุ่ม โดยเฉพาะในยามที่เกิดเหตุการณ์คับขันเราจะทราบได้ว่าผู้บริหารท่านจะเป็นผู้นำได้หรือไม่ ถ้าผู้บริหารท่านนั้นสามารถแก้ไขสถานการณ์ให้เข้าสู่ภาวะปกติหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานได้ ก็จะได้มีการยอมรับว่าเป็นผู้นำ

ดังนั้นผู้บริหารท่านใดที่เป็นผู้นำด้วย แสดงว่าท่านได้รับการยอมรับทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จึงเป็นสิ่งที่ดี เพราะมีทั้งอำนาจที่มาพร้อมกับตำแหน่งและบารมีที่มีผู้ยอมรับ และยังเป็นผู้บริหารที่ดีอีกด้วย เพราะสามารถบริหารจัดการกับตัวเองได้ดีแล้วจึงไปบริหารจัดการกับบุคคลอื่น ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำย่อมต้องเป็นผู้จัดการที่ดี แต่ผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป” (จรรยาพร ประเจิดกล้า, 2549: 166) และเมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารท่านนั้นมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นอีกด้วยแล้วจะยิ่งทำให้การนำองค์กรมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่ใช้แต่อำนาจในตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่ใช้ภาวะผู้นำ

ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง

ปีเตอร์ เอฟ ดริคเกอร์ (Peter Ferdinand Drucker) บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นทั้งผู้ส่งเสริมและผู้ยับยั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผู้ที่ให้กำลังใจและทำร้ายความรู้สึก ทำให้เกิดความท้อแท้ เป็นผู้ที่ตั้งอัจฉริยะในตัวพนักงานให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และเป็นผู้ยับยั้งอัจฉริยะที่มีอยู่ในตัวพนักงาน โดยที่ผู้บริหารหรือผู้นำเหล่านั้นอาจรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้ (จตุพร สังขวรรณ, 2557 : 14) ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้นำได้มีโอกาสในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนจึงขอกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงโดยใช้

สัญลักษณ์ย่อจากตัวอักษรในภาษาอังกฤษของคำว่า LEADERSHIP ดังนี้

- L = Leader
- E = Emotional Intelligence
- A = Ability
- D = Developer
- E = Exemplary
- R = Responsibility
- S = Servant leader
- H = Honesty
- I = Inspirational motivation
- P = Personality

1. Leader (เป็นผู้นำ) บทบาทหน้าที่ประการแรกของผู้ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงคือการเป็นผู้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leader) (ศราวุธ อยู่เกษม, 2557) และมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) (จตุพร สังขวรรณ, 2557 : 11) โดยผู้นำต้องประเมินสถานการณ์ให้ได้ว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด ด้วยวิธีการอะไร เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางหรือภาพขององค์กรให้มีความชัดเจน เช่น ในขณะที่ประเทศเรากำลังจะก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน หรือ AEC ผู้บริหารคิดว่าเราจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องอะไรบ้าง เช่น ภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสาร หรือการต้องเรียนรู้เรื่องพหุวัฒนธรรม เพื่อให้เรามีความเข้าใจและสามารถทำงานร่วมกับประชาคมของอาเซียนได้ เป็นต้น ต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งคนโดยสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กร ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม นำศักยภาพของทุกคนมาทำงานร่วมกัน สร้างขวัญกำลังใจและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติ จากการศึกษาของ นิกัญชลาลันเหลือ (2554 : 240) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือบรรยากาศขององค์กร เพราะบรรยากาศในองค์กรจะส่งผลต่อความพึงพอใจ ความรักและผูกพันในองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ผู้นำได้กำหนดไว้

2. Emotional intelligence (เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่บ่งบอกถึงความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของตนเอง และเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น (Patricia Kelly, 2012 : 12) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานทางอารมณ์และสังคม 5 ประการคือ การรู้จักตนเอง (self-awareness) ความสามารถ

ในการควบคุมตนเอง (self-regulation) แรงจูงใจ (motivation) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) และทักษะทางสังคม (social skills) ตัวอย่างของการแสดงความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ผู้นำได้แก่ในสถานการณ์ที่เกิดความคับขันองค์กรจะต้องสร้างผลงานเพื่อให้ได้การยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ผู้นำจะต้องเข้าใจความรู้สึกของตนเองในขณะนั้นว่าจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการทำให้เกิดผลงานนั้น แต่ต้องควบคุมตนเองให้ได้ว่าจะต้องทำอะไรจึงจะเกิดผลงานนั้นได้ โดยไม่ตื่นตระหนก อารมณ์เสียหรือแสดงความก้าวร้าวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องไม่โยนความรับผิดชอบไปให้คนอื่น ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นทั้งกับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้ทำงานนั้นให้สำเร็จให้ได้ แต่ก็ต้องเข้าใจในความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนด้วยว่าอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ผู้นำได้ทุกคนในทุกเรื่อง ซึ่งต้องอาศัยการสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

3. Ability (เป็นผู้มีความสามารถ) ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงาน เพราะการทำงานเป็นทีมจะต้องมีองค์ประกอบของงาน คน การติดต่อสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพของทีม ในส่วนของงานจะเป็นเรื่องเป้าหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้ประสบความสำเร็จ โดยคนในทีมซึ่งประกอบด้วยผู้นำทีมและสมาชิก การที่มีผู้นำในทีมงานจะเป็นการสร้างผู้นำในยุคต่อไปได้ ซึ่งเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างคนที่จะมาเป็นผู้นำในรุ่นต่อไป เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร ในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ให้สมาชิกทุกคนในทีมสามารถแสดงศักยภาพที่โดดเด่นของตนออกมา โดยผู้นำสูงสุดหรือผู้ที่เป็นผู้นำทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในทีมหรือระหว่างทีมงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือทำงานไปในทางเดียวกัน และเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนในองค์กรในทุกระดับ และเพื่อให้ทีมงานได้รับการพัฒนาทุกระดับ ย่อมจำเป็นต้องมีผู้นำในทุกๆระดับ

4. Developer (เป็นนักพัฒนา) ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นนักพัฒนา กล่าวทำในสิ่งที่ท้าทาย (challenge) ริเริ่มสิ่งใหม่ (originate) สร้างนวัตกรรม (innovation) และเน้นการคิดหาเหตุผลในการสร้างงานมากกว่าการคำนึงถึงขั้นตอนและห้วงเวลาในการทำงาน กล่าวเสี่ยง (risk taker) และต้องสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง (change

agent) (ศราวุธ อยู่เกษม, 2557) โดยไม่ต้องรอให้มีภาวะกดดันจากภายนอกองค์กรแล้วจึงเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองจากความคิดของคนในองค์กรอาจนำไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม และเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกถึงความเป็นเอกลักษณ์และเอกภาพขององค์กรที่ไม่มีองค์กรใดเสมอเหมือน ทำให้กลายเป็นจุดเด่นหรือจุดขายขององค์กรได้โดยไม่สามารถลอกเลียนแบบ ซึ่งก็จะทำให้องค์กรของเราได้รับการยกย่องเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรก็ย่อมเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง

5. Exemplary (เป็นแบบอย่างที่ดี) จากการศึกษาของ Kouzes และ Posner (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร, 2551 : 305) พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาข้อหนึ่งคือการทำหน้าที่ผู้นำมีสมรรถนะในงานที่รับผิดชอบ (competent) เพราะการที่ผู้นำจะทำงานให้เสร็จโดยผู้อื่นด้วยการสั่งการอย่างเดียวคงไม่เพียงพอที่จะสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดขึ้นในกลุ่มของผู้ปฏิบัติ เพราะการสั่งอย่างเดียว ท่านจะไม่ได้ใจของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับการที่ท่านทำงานให้ท่านด้วยความยินดีและเต็มใจ ผู้นำจึงต้องสามารถเป็นผู้สอน ผู้แนะนำ และพี่เลี้ยง (instructor/coach/mentor) ซึ่งการที่จะปฏิบัติเช่นนั้นได้ ก็จะต้องมีความรู้ความสามารถหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น จึงจะสอนงานให้กับผู้อื่นได้ด้วยความสง่างาม หรือการที่เราสั่งให้เขาทำอะไรก็ตาม ถ้าเราได้ลงมือกระทำไปด้วยกันในงานนั้น ก็จะยิ่งเป็นการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นได้มากกว่าการสั่งการแล้วรอเพียงผลงานที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งในการเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากจะเป็นแบบอย่างในการทำงานแล้ว ยังจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกเรื่อง ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว หากเช่นนั้นแล้วเมื่อผู้นำต้องมีการให้คุณหรือให้โทษกับผู้ใดก็อาจจะเกิดข้อครหาได้ว่าผู้นำสามารถทำเรื่องไม่ดีเช่นนั้นได้ แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชากระทำก็ถือเป็นความผิด หรือเมื่อผู้นำมีการว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้าเป็นสิ่งที่ผู้นำเองก็ปฏิบัติ จะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับ และความเชื่อถือไว้วางใจได้

6. Responsibility (เป็นผู้มีความรับผิดชอบ) ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองในทุกเรื่อง เมื่อผู้นำได้สั่งงานไปแล้ว ถ้าผู้ปฏิบัติทำไม่สำเร็จหรือเกิดความผิดพลาด ผู้นำก็ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อไม่โทษผู้ปฏิบัติ แต่ต้องทบทวนระบบว่าเอื้อต่อการปฏิบัติเพียงพอหรือไม่ จะแก้ไขอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดได้อีกเพราะผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่ทำงานให้กับผู้นำ และผู้นำต้อง

รับผิดชอบต่อผลสำเร็จและเป้าหมายของงานนั้น ในขณะที่เดียวกันผู้นำจะต้องแสดงความชื่นชมเมื่อผู้ปฏิบัติทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายทั้งกับผู้ปฏิบัติเองและกล่าวให้ผู้อื่นได้รับรู้โดยไม่ยกย่องว่าเป็นผลสำเร็จของผู้นำเอง การกระทำเช่นนี้จะทำให้ผู้นำได้ใจของผู้ปฏิบัติ และเป็นการสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

7. Servant leader (เป็นผู้นำใฝ่บริการ) เป็นผู้นำที่ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำองค์กรอันเกิดจากความรู้สึกหรือความอยากที่จะสนับสนุน พัฒนา ตอบสนอง บริการ หรือช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อนแล้ว เพื่อจะได้นำความรู้สึกหรือความต้องการดังกล่าวไปปฏิบัติให้เห็นผล มิได้ต้องการอำนาจ ตำแหน่ง เกียรติ หรือทรัพย์สินเงินทอง จากตำแหน่งที่ได้รับ (พสุ เดชะรินทร์, 2557) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นผู้นำที่มีจิตบริการ (Service minded leader) เพราะต้องการรับใช้องค์กรของตน ผู้นำประเภทนี้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 9 ประการ (Kelly, 2012 : 11) คือ เป็นผู้ฟังที่ดี (listening) มีความเข้าใจผู้อื่น (empathy) มีความสามารถในการรักษาเยียวยาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น (healing) มีความตระหนักรู้ในเรื่องราวทั่วไปและตนเอง (awareness) มีความสามารถในการโน้มน้าว (persuasion) มองอนาคตไปข้างหน้า (foresight) รับผิดชอบดูแล (stewardship) มุ่งมั่นพัฒนาคน (growth) และสร้างชุมชน (building community) ซึ่ง สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2557 : 38-39) ได้เสริมคุณลักษณะด้านการสร้างกระบวนการคิด (conceptualization) ของผู้นำใฝ่บริการอีกประการหนึ่ง จากคุณลักษณะดังกล่าวโดยเฉพาะการที่ผู้นำใฝ่บริการจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน รับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติและตอบสนองความต้องการผู้อื่น ไม่ใช่ใช้อำนาจในตำแหน่งเพื่อเป็นคำสั่งบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม แต่จะโน้มน้าวให้ทำตามด้วยเหตุผล จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน ไม่เกิดความรู้สึกกดดัน และให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ จึงเหมาะสมกับการเป็นผู้บังคับบัญชาของคนในยุคการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะที่เป็นคนเจนวาย (generation Y) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ชอบแสดงออก ไม่ชอบอยู่ในกรอบและเงื่อนโซ่ มีบุคลิกลักษณะตามสมัยนิยม อดทนต่ำ อยากรู้ อยากเห็น ทำทฤษฎีระเบียบทฤษฎีสูง คำนึงกับเทคโนโลยี ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี แต่รักศักดิ์ขององค์กรต่ำ (ทศพล กระจ่างน้อย, 2555: 12-14) จึงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ชอบให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหรือสั่งการแต่เพียงอย่างเดียว ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จึงเหมาะสมในยุคการเปลี่ยนแปลง

8. Honesty (เป็นผู้มีความซื่อสัตย์) สิ่งแรกทีทุกคนต้องการจากผู้นำ คือความซื่อสัตย์ เพราะความซื่อสัตย์เป็นคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ ซึ่งการเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรมจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kouzes และ Posner (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร, 2551 : 305) พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงประสงค์อันดับแรกคือความซื่อสัตย์ ถ้าผู้นำไม่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน้าที่การงาน ต่อบุคคลและหมู่คณะ ทั้งคำพูดและการกระทำก็จะขาดความน่าเชื่อถือ ผู้ปฏิบัติย่อมไม่เต็มใจจะทำงานให้ เช่นเมื่อผู้นำต้องการให้เกิดผลงาน ซึ่งได้ตกลงว่าจะมีการตอบแทนให้เมื่องานสำเร็จ ครั้นเมื่องานเสร็จแล้วผู้นำกลับนิ่งเฉยไม่ทำตามสัญญา ก็แสดงว่าผู้นำท่านนั้นไม่ซื่อสัตย์ต่อคำพูดของตนเอง เมื่อจะให้ผู้ปฏิบัติทำงานขึ้นต่อไปก็อาจถูกปฏิเสธหรือทำให้ด้วยความไม่เต็มใจ ซึ่งอาจเกิดผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์กรได้

9. Inspirational Motivation (เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ) ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องกระตุ้นให้คนในองค์กรคิดแก้ไขปัญหาและสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กระตุ้นให้มีการร่วมกันคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์และวางเป้าหมายขององค์กร และทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานก็ยังคงมีจุดมุ่งหมายในความสำเร็จที่เป็นของตนเอง (Doody and Doody, 2012 : 1213) โดยต้องพยายามโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยใช้สิ่งจูงใจที่ไม่มีตัวตน (Intangible incentives) เช่นความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่องานสำเร็จ มุ่งเน้นที่คุณค่าของงาน หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้าเป็นคณะกรรมการในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรด้วย เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน ผู้นำเองก็ต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองด้วย เพราะการมีแรงบันดาลใจจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ ความสุขและความยินดีในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

10. Personality (เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี) ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งบุคลิกภาพภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ และบุคลิกภาพภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่สัมผัสและรับรู้ได้จากบุคคลอื่น บุคลิกภายนอกได้แก่รูปร่างหน้าตา ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีหน้าตาที่สวยงาม แต่การดูแลสุขภาพร่างกายที่ดีย่อมเป็นบุคลิกที่ทำให้ดูดีสำหรับผู้พบเห็น การแต่งกายต้องให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่ทันสมัยหรือล้าสมัยจนเกินไป การแสดงกิริยาท่าทางในโอกาสต่าง ๆ ก็ต้องมีความสำรวมไม่แสดงอาการกิริยาที่ไม่เหมาะสม ท่าทางการเดิน

ก็ต้องเหมาะสม ไม่แสดงความโอ้อวดหรือแสดงความกลัว การแสดงความคิดเห็นต้องเหมาะสมไม่แสดงความก้าวร้าว หรือการพูดในที่ชุมชนต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด เพราะคนที่พูดได้ดีมักจะมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน (humor) เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานไม่เคร่งเครียดจนเกินไป ส่วนบุคลิกภาพภายในได้แก่ การคิดเชิงบวก (positive thinking) เพราะจะทำให้มองเห็นความสำเร็จของงาน ก่อให้เกิดกำลังใจและไม่ท้อถอย หลายครั้งที่ผู้นำต้องประสบกับปัญหาที่ผ่านเข้ามาในการทำงาน ก็จะต้องมองปัญหานั้นเป็นโอกาสดีที่จะใช้ความสามารถของตนในการคิดแก้ปัญหา เป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสมากกว่าจะมองว่าเป็นปัญหาที่บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคตลอดเวลา แต่ก็ต้องหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่เหมาะสมต่อไป

สรุป

ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องมีภาวะผู้นำ เก่งทั้งงานและเก่งทั้งคน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างทีมงาน เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และนำศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และเป็นผู้นำใฝ่บริการ

เอกสารอ้างอิง

- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : บริษัท วี พรินท์ จำกัด.
- จิรายุทธ ประเจิดหล้า, ผู้แปล. (2549). *มองโลก 360 องศา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี.
- ทศพล กระต่ายน้อย. (2555). *ภาวะผู้นำของนักศึกษาสายสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิกัญชลา ลั่นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การ*
จัดการองค์การพยาบาล ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพรรณ อนุมาศ, สุชาดา รัชชกุล. (2553). ความสัมพันธ์
ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ บรรยากาศ
องค์การกับความสำเร็จในวิชาชีพการพยาบาล
ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล
สังกัดกระทรวงกลาโหม. *วารสารพยาบาลทหารบก*.
11(1) : 43-50.
- พสุ เดชะรินทร์. (2557). *แนวคิดการบริหาร : “Servant*
leadership” ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้? สืบค้นเมื่อวันที่
12 มีนาคม 2557 จาก [http://imettthai.com/
article-1.php](http://imettthai.com/article-1.php)
- วัชรพร เขยสุวรรณ และคณะ. (2553). การพัฒนาเครือข่าย
และรูปแบบการพัฒนาแกนนำ นักศึกษาพยาบาล
ผู้นำการสร้างเสริมสุขภาพของวิทยาลัยพยาบาล
กองทัพเรือ. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 11(2) : 98-104.
- ศราวุธ อยู่เกษม. *บทบาทและสมรรถนะผู้นำยุคใหม่ 7 ประการ*.
สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2557 จาก [http://www.
gotoknow.org/posts/12956](http://www.gotoknow.org/posts/12956)
- สุภัตรา วัชรเกตุ. (2556). “ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคม
อาเซียนของนักเรียนพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล
กองทัพบก.” *วารสารพยาบาลทหารบก*, 14(2) :
79-87.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. *ภาวะผู้นำใฝ่บริการ*
ในองค์กร : แนวคิด หลักการทฤษฎี และงานวิจัย.
สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2557 จาก [http://
library.hu.ac.th/backup_library%5Cbkgeneral/
leadership.pdf](http://library.hu.ac.th/backup_library%5Cbkgeneral/leadership.pdf)
- Doody, O and Doody, C. M. (2012). “Transformational
Leadership in Nursing Practice.” *British
Journal of Nursing*, 21(20): 1212-1218.
- Kelly, P. (2012). *Nursing Leadership & Management*.
3rd edition. USA: Delmar, Cengage Learning.
- Yoder, P. S. (2003). *Leading and managing in Nursing*.
4th edition. St.Louis: Mosby, Inc.