

# Develop Your Leadership Skills

## พัฒนาทักษะผู้นำแบบมืออาชีพ



ทักษะความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหาร เป็นที่ชัดเจนว่าผู้จัดการที่ดีต้องเป็นผู้นำด้วยและผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้จัดการเช่นกัน แต่ทำอย่างไรคุณจึงจะเป็นผู้นำอย่างนั้นได้



### คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ

เป็นไปได้ที่คุณจะแยกบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยออกจากความเป็นผู้นำ มีคุณสมบัติบางประการที่คุณต้องมีอยู่แล้วโดยพื้นฐาน คุณควรแสดงให้เห็นว่าคุณเป็นแบบอย่างของคุณลักษณะที่ทีมงาน “คาดหวัง” หรือ “ต้องการให้มี” หากคุณขาดสิ่งนี้ไปคุณจะขาด “ความน่าเชื่อถือ” คุณสมบัติเหล่านี้จำเป็นสำหรับการเป็น “ผู้นำ” แต่เท่านี้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้อื่นมองว่าคุณเป็นผู้นำ ยังมีคุณสมบัติอื่นๆ อีกที่คุณจำเป็นต้องมี

- 🌀 **ความกระตือรือร้น** คุณพอจะนึกออกไหมว่ามีผู้นำคนใดบ้างที่ขาดความกระตือรือร้น
- 🌀 **ความมีคุณธรรม** เป็นคุณสมบัติที่ทำให้คนเชื่อใจคุณ และความเชื่อใจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ทุกด้าน
- 🌀 **ความอึด** ผู้นำมักจะเป็นคนที่ชอบเรียกร้อง อยู่ใกล้แล้วไม่สบายใจเพราะว่าพวกเขา มีมาตรฐานสูง พวกเขาฟื้นตัวเร็ว และแกร่ง ผู้นำมุ่งที่จะได้รับความเคารพ แต่อาจจะไม่เป็นที่รักนัก
- 🌀 **ความยุติธรรม** ผู้นำที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติต่อคนแต่ละคนต่างกัน แต่เท่าเทียมกัน พวกเขาไม่มีคนโปรด พวกเขาไม่ลำเอียง ในการให้รางวัลและลงโทษเรื่องการทำงาน
- 🌀 **ความอบอุ่น** คนเย็นชาไม่ใช่ผู้นำที่ดี การเป็นผู้นำต้องมีทั้งหัวใจและสมอง การรักในสิ่งที่ทำและการใส่ใจต่อผู้คนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน
- 🌀 **ความถ่อมตัว** เป็นลักษณะของผู้นำที่ดีที่สุด การเป็นผู้นำที่ดีคือการเต็มใจรับฟัง และไม่หยิ่งยโสโอหัง
- 🌀 **ความมั่นใจ** การสร้างความมั่นใจในตัวเองเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อเป็นผู้นำ แต่อย่าปล่อยให้กลายเป็นมั่นใจมากเกินไป ซึ่งเป็นจุดแรกที่จะนำไปสู่ความหยิ่งยโส



### การได้มาซึ่งความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในบางสถานการณ์อาจมีคนใดคนหนึ่งโดดเด่นขึ้นมาเป็นผู้นำ ซึ่งในสถานการณ์อื่นคนเดียวกันนั้นอาจจะไม่ใช่ คุณลักษณะบางประการต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ แต่คุณลักษณะอื่น เช่น ความกระตือรือร้น ความใจสู้ และทรหด เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องมีในหลายสถานการณ์ การให้ความสำคัญกับ “ความรู้” ในชีวิตการทำงาน และความรู้จะเกี่ยวโยงกับ “ความชอบธรรม” ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- 🌀 ความชอบธรรมอันเกิดจากตำแหน่งและลำดับชั้น
- 🌀 ความชอบธรรมอันเกิดจากความรู้
- 🌀 ความชอบธรรมอันเกิดจากบุคลิกภาพ
- 🌀 ความชอบธรรมอันเกิดจากหลักปฏิบัติตน



ตัวอย่างเช่น กลาสีทำตามที่กัปตันสั่งเมื่อลมพายุโยนเรือขึ้นลงตามแรงคลื่น เพราะพวกเขา  
รู้สึกได้ว่ากัปตันมีความรู้เกี่ยวกับทะเลและการนำทางอันเกิดจากประสบการณ์ผ่านพายุมาอย่างโชกโชน  
“ความรู้” ทำให้คนอื่นเกิดความเชื่อมั่น

ด้วยเหตุผลนี้ การที่คุณชวนหาความรู้เชิงเทคนิคและอาชีพจึงเป็นส่วนหนึ่งของการ  
พัฒนาตนเองให้เป็น “ผู้นำ”



### บทบาทของคุณในฐานะผู้นำ

ปัจจุบันการเป็นผู้นำที่ดีหมายถึงต้องเป็นผู้จัดการงานธุรการที่ดีด้วย ความเป็นผู้นำจะมุ่งเน้น  
ไปที่กลุ่ม อาจจะเรียกว่า วิธีการบริหารกลุ่ม ซึ่งทำให้เราเห็นการเป็นผู้นำด้านการเข้าถึงความต้องการของกลุ่ม  
หรือสิ่งที่ต้องทำ กลุ่มงานมักจะแตกต่างกันไปเหมือนที่คนเราแต่ละคนแตกต่างกัน หลังจากรวมตัวกันได้ไม่นาน  
พวกเขาจะพัฒนาบุคลิกภาพของกลุ่ม ดังนั้นคนที่ทำงานในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจจะทำงานในกลุ่มอื่นไม่ได้ แต่ละ  
กลุ่มแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะตัว นอกจากนี้กลุ่มงานและบุคคลย่อมมีความจำเป็นร่วม 3 อย่างซึ่งสำคัญ  
พอ ๆ กันคาบเกี่ยวกันอยู่

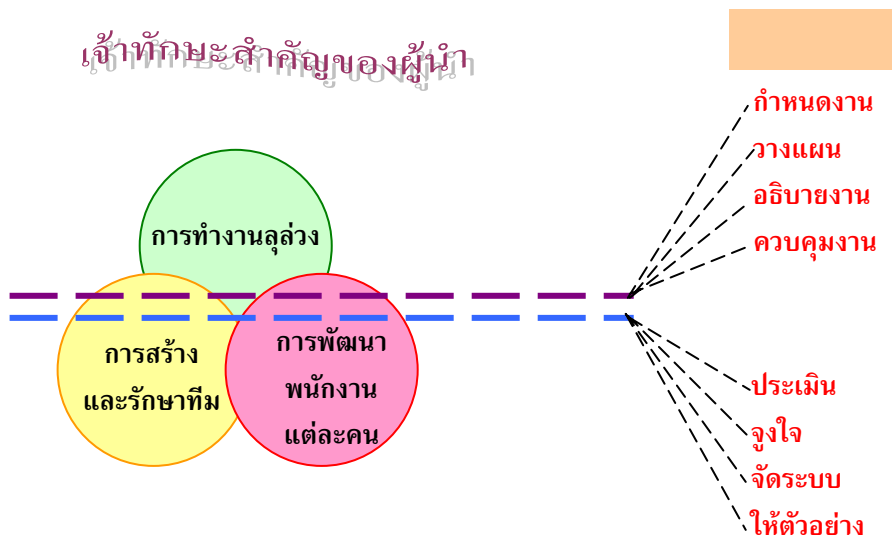
🌀 **ความจำเป็นด้านการทำงาน** กลุ่มงานและองค์กรดำรงอยู่ได้เพราะว่ามีงานที่จำเป็นต้อง  
ทำให้สำเร็จ ซึ่งใหญ่เกินกว่าคนเดียวจะทำได้ จำเป็นเพราะมีแรงกดดันบีบบังคับให้ต้องทำงานให้เสร็จสมบูรณ์  
ผู้คนจะหงุดหงิดใจมากหากถูกจุดรั้งไว้ไม่ให้เกิดการที่ควรทำ

🌀 **ความจำเป็นในการรักษาทีม** เป็นความจำเป็นที่จะสร้างและส่งเสริมความเป็นอันหนึ่ง  
อันเดียวกันของกลุ่ม เปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ความเป็นไปส่วนใหญ่ของกลุ่มซ่อนอยู่ใต้ผิวน้ำ

🌀 **ความจำเป็นส่วนบุคคล** แต่ละคนต่างก็นำความจำเป็นส่วนตัวเข้ามาในกลุ่มด้วย ไม่  
เพียงความจำเป็นทางกายภาพเพื่ออาหารและที่อยู่อาศัย แต่ยังเพิ่มความจำเป็นด้านจิตใจ เช่น การเป็นที่ยอมรับ  
ความรู้สึกว่าได้ทำสิ่งที่มีคุณค่า เพื่อสุขภาพและเพื่อความต้องการที่ลึกกว่านั้นในอันที่จะได้เป็นผู้ให้และ  
ผู้รับจ้าง จากผู้อื่นในสถานการณ์การทำงาน ความจำเป็นส่วนบุคคลเหล่านี้บางทีอาจจะมีผลสำคัญมาก

ความจำเป็นทั้ง 3 ด้าน คาบเกี่ยวกันและมีอิทธิพลต่อกัน เช่น ถ้างานของกลุ่มสำเร็จ แนวโน้ม  
ในการสร้างทีมและการสร้างความพอใจให้แต่ละคนจะเกิดขึ้น หากขาดความเป็นหนึ่งเดียวในทีม หรือเกิดความ  
ล้มเหลวในการรักษาทีม ประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจของแต่ละคนในทีมจะลดลง

### เข้าที่ทักษะสำคัญของผู้นำ





### บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

๑ กำหนดงาน “งาน” หมายถึง สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ คนในทีมหรือองค์กรจะรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง ผู้นำควรเข้าใจและมีความสามารถเชื่อมโยง “วัตถุประสงค์” ของทีม เข้ากับจุดหมายและ “เป้าประสงค์” ที่กว้างกว่าขององค์กร

๒ วางแผน ประเด็นสำคัญคือ ผู้นำจะต้องวางแผนเองอย่างน้อยแค่ไหน หรือควรแบ่งหน้าที่วางแผนให้ทีม เมื่องานเริ่มไปตามแผนอาจจำเป็นต้องทบทวนหรือปรับแผนตามสถานการณ์หรือเงื่อนไขกำหนด โดยสรุปแล้วการวางแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับทีมหรือองค์กร

๓ การอธิบายงาน สามารถนำสาระในสามวงกลมมาใช้ได้อย่างมีคุณค่า นั่นคือ การเชื่อมโยงแนวคิดทั่วไปเข้ากับสิ่งที่กำลังทำอยู่ อาจจะเน้นที่การทำงานร่วมกันเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีม เป็นการสื่อสารวัตถุประสงค์และแผนให้ทีมรับทราบ

๔ การควบคุมงาน ผู้นำต้องอาศัยการควบคุมตัวเองหรือมีวินัยในตนเองของผู้อื่นเป็นอย่างมาก เมื่อทีมและลูกทีมแต่ละคนดีมาเพียงใด คุณก็จะมั่นใจได้มากขึ้น นี่เป็นทางเดียวที่จะทั้งมีวินัยหรืออยู่ใต้การควบคุมไปพร้อมกับ “ความมีอิสระ” การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ท่ามกลางคนที่เป็อิสระและเท่าเทียมกันเท่านั้น

๕ การประเมินงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่า เราบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีความก้าวหน้าอย่างน้อยแค่ไหน เป็นวิธีหลักในการสร้างหรือพัฒนาทีม

๖ การจูงใจ ในฐานะผู้นำคุณต้องเข้าใจความต้องการของแต่ละคน แนวคิดใหม่ ๆ เสนอว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการจูงใจตัวเองคือ ความต้องการข้างใน ตามทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ A H Maslow

๗ การจัดระบบ หมายความว่ารวมถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และการบริหารเวลา เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่มีลำดับหรือมีโครงสร้างในการทำสิ่งต่าง ๆ ทุกระบบจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพ

๘ การให้ตัวอย่าง ผู้นำไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่นได้ ถ้าคุณนำอย่างมีประสิทธิภาพโดยทำตนเป็นตัวอย่างมากพอ ๆ กับที่ใช้วิธีการอื่น ๆ อย่างน้อยที่สุดคุณจะต้องสุภาพอ่อนน้อมและอาจจะต้องมีความถ่อมตัว ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หายากยิ่งในการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามว่า **ทำไม** ไปพร้อมกับ **อะไร** ผู้เป็นนายจะบอกให้คุณทำ **อะไร** ได้อย่างชัดเจน แต่ผู้นำจะอธิบายหรือชักจูงคุณว่า **ทำไม** ก่อนในขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากคุณ





การบรรยายสรุปเป็นการสื่อสารวัตถุประสงค์และแผนให้ที่มารับทราบ โดยผู้บรรยายสรุปอาจจะต้องนั่งหรือยืนบรรยายต่อหน้าทีมงาน

- ๑ จงเตรียมตัว ฝึกและซ้อม ต้องมั่นใจว่าคุณมีทัศนูปกรณ์ที่ดูเป็นมืออาชีพ “หนึ่งภาพแทนคำได้เป็นพันคำ”
- ๑ จงชัดเจน ตรวจสอบจนมั่นใจว่าสิ่งที่ คุณจะพูดไม่กว้าง คลุมเครือ และสับสน ปล่อยการพูดแบบนั้นให้เป็นที่ของนักการเมือง
- ๑ จงทำให้เรียบง่าย ลดสิ่งที่ซับซ้อนไปสู่รูปแบบที่เรียบง่ายที่สุด โดยไม่ทำให้ยุ่งเกินไป หลีกเลี่ยงศัพท์เทคนิคหรือศัพท์เฉพาะที่ผู้ฟังของคุณไม่เข้าใจ
- ๑ จงทำให้มีชีวิตชีวา เพิ่มสีสันให้สารที่คุณต้องการสื่อ ด้วยการใส่ความกระตือรือร้น ความมั่นใจ และอารมณ์ขัน ทำให้การสรุปมีชีวิตชีวา น่าตื่นเต้น ทำทาย และสนุก
- ๑ จงทำตัวเป็นธรรมชาติ คุณไม่จำเป็นต้องเป็นนักแสดงสุนทรพจน์ที่ยิ่งใหญ่ จงเป็นตัวของตัวเอง เป็นตัวตนที่ดีที่สุดของคุณ



### พัฒนาตนเองในฐานะผู้นำ

การเป็นผู้นำเริ่มต้นจากความเต็มใจที่จะเข้ารับผิดชอบ ถ้าคุณไม่ชอบความรับผิดชอบ การเป็นผู้นำไม่เหมาะกับคุณ ประตุสู่การเป็นผู้นำมีคำว่า **ความมั่นใจ** เขียนแปะไว้

คุณต้องแสดงให้องค์กรเห็นว่ามีความหวัง ความตั้งใจ และความมุ่งมั่น สิ่งที่คุณควรแสวงหา คือโอกาสที่จะได้เป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำทีมหรือผู้นำโครงการก็ได้ ประสบการณ์มาจากความสำเร็จและความล้มเหลวนับครั้งไม่ถ้วน จงสะสมบ่มเพาะไว้ ไม่เช่นนั้นแล้วคุณจะได้ขึ้นไปเป็นผู้นำได้อย่างยากยิ่ง

นอกจากการเลื่อนตำแหน่งไปสู่บทบาทผู้นำแล้ว องค์กรต่าง ๆ อาจจะเสนอการฝึกอบรมบางอย่างให้แก่คุณ การอบรมอาจจะเป็นหลักสูตรภายในหรือหลักสูตรภายนอก จงคว้าโอกาสนี้ไว้ คุณจะมีโอกาสได้ฝึกทักษะของคุณ และได้รับข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ การอบรมเป็นโอกาสสำคัญสำหรับการกระตุ้นและการเรียนรู้ จงรับข้อเสนอนี้ไว้ทุกข้อ

### 7 วิธีสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์

๑ **พัฒนากลยุทธ์เพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ** กุญแจเพื่อบรรลุความสำเร็จ คือมีความเป็นเลิศในการเป็นผู้นำทั้งสามระดับ คือ ผู้นำระดับกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ และระดับทีม จำเป็นต้องทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเหมือนหนึ่งเป็นผู้นำขององค์กร

๑ **เลือกสรร** ผู้นำสามารถฝึกฝนหรือพัฒนาขึ้นมาได้ ต้องมีวิธีการที่จะเลือกสรรผู้ที่มีศักยภาพสูงพอที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรเติบโตมากกว่าที่จะเพียงแค่บริหารงานเท่านั้น

๑ **ฝึกรอบมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ** การมอบบทบาทผู้นำแก่ใครโดยไม่มีกรอบมถือเป็นการผิดต่อบุคคลผู้นั้น และผิดต่อผู้ที่ต้องทำงานกับคนผู้นั้น เราไม่มั่นใจที่จะส่งลูกของเราขึ้นรถที่คนขับไม่ได้รับการฝึกรอบม แล้วทำไมเราจึงส่งพนักงานให้ไปอยู่ภายใต้ผู้นำที่ขาดการฝึกรอบม





🌀 **พัฒนาอาชีพ** เคล็ดลับคือให้งานที่เหมาะสมแก่คนในเวลาที่เหมาะสม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีประสบการณ์การทำงานมากกว่าหนึ่งสาขา

🌀 **ผู้จัดการสายงานในฐานะนักพัฒนาการเป็นผู้นำ** ผู้นำที่ดีเป็นครูด้วย ผู้นำทุกคนเป็น “ผู้นำของผู้นำ” ผู้นำที่ดีมักใช้โอกาสพูดคุยตัวต่อตัวไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ เป็นวิธีการของผู้ฝึกงานที่จะเรียนรู้การเป็นผู้นำ

🌀 **วัฒนธรรม** เป็นค่านิยมที่ร่วมกันกำหนดจริยธรรมพื้นฐานขององค์กร ต้องมั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรให้คุณค่าความสำคัญอย่างสูงแก่ “ผู้นำที่ดีและผู้นำตลอดกาล” ท้ายที่สุดแล้ววัฒนธรรมจะเป็นตัวสร้างผู้นำ

🌀 **หัวหน้าผู้บริหาร** บทบาทของหัวหน้าผู้บริหาร คือหน้าที่สร้างผู้นำ ต้องแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าผู้บริหารให้การส่งเสริม และใส่ใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ซึ่งทำให้องค์กรใส่ใจในเรื่องดังกล่าวด้วย ประเด็นหลักที่ต้องจำเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ ในองค์กรทั้งหมดแม้แต่องค์กรที่เล็กที่สุด บทบาทนั้นใหญ่เกินไปที่คน ๆ หนึ่งจะทำได้ด้วยตนเอง คุณจำเป็นต้องมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อคุณจะได้เหลือเวลาคิดและมีเวลาให้คนอื่น คุณอาจจะต้องแบ่งเบาภาระหน้าที่นี้ให้คนอื่น คุณจำเป็นต้องสร้างทีมผู้นำเชิงกลยุทธ์ขึ้น รวมถึงหัวหน้าระดับปฏิบัติการอาวุโส เพื่อให้มั่นใจว่าคุณจะเอาชนะความท้าทายได้ ข้อผิดพลาดที่แพงที่สุดและมักจะเกิดขึ้นมากที่สุด ซึ่งองค์กรทำอยู่ในปัจจุบัน คือ การมุ่งเน้นพัฒนาผู้นำที่เป็นผู้จัดการอาวุโสกว่า แล้วกลายเป็นกลยุทธ์ทั้งหมดของพวกเขา โดยการละเลยหัวหน้าทีมไป แต่หัวหน้าทีมเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด



### วิธีการพัฒนาผู้นำในองค์กร

ควรระบุงการฝึกอบรมในบริบทของการเป็นผู้นำและจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น การฝึกอบรมใด ๆ ย่อมจะต้องใช้เงินและเวลาขององค์กร คุณต้องมีหลักสูตรหรือโครงการที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลให้เกิดผู้นำที่ดี และคุ้มค่าทางการเงิน ถ้ามีคนจำนวนมากจำเป็นต้องมีหลักสูตรที่รับคนได้มาก มีคุณภาพสูงและราคาต่ำ

เมื่ออยู่ในบทบาทผู้นำคุณมีหน้าที่ที่จะต้องพัฒนาคนในทีมของคุณ และรวมถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของพวกเขาด้วย



วัฒนธรรมองค์กรควรกระตุ้นบรรยากาศของการพัฒนาตนเองเพื่อการเป็นผู้นำที่ดี

