

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ: วิธีสร้างความเป็นผู้นำในตนเอง

CHARACTERISTICS OF EFFECTIVE LEADERS: HOW TO CREATE SELF-LEADERSHIP

ยงยุทธ ขำคง*

สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Yongyut Khamkhong*

Business English Program, Faculty of Humanities and Social Sciences,
Phranakhon Rajabhat University, Bangkok, Thailand

*E-mail: yongyut.k@pnru.ac.th

Received: 2022-02-09

Revised: 2022-03-24

Accepted: 2022-03-24

บทคัดย่อ

ในการศึกษาเรื่องของผู้นำ และภาวะผู้นำ เรามักพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะที่คล้ายกัน เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความจริงใจต่อผู้อื่น การชอบแสดงออก และเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ในการทำงานให้สำเร็จ เป็นต้น ซึ่งทำให้นักการศึกษาหันมาให้ความสำคัญในการบ่มเพาะเยาวชนรุ่นใหม่ให้มีคุณลักษณะดังกล่าว เพื่อให้เขาได้เป็นผู้นำที่ดีในอนาคต บทความนี้ได้วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป สไตล์การทำงานของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงแนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต

คำสำคัญ: คุณลักษณะ ภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ

ABSTRACT

In the study concerning leader and leadership, it was often found that effective leaders have similar characteristics such as self-confidence, sincerity, extraversion, and trustworthiness. Educators worldwide are using these qualities to train their students so they will become a good leader in the future. This article aimed to study effective leaders' general characteristics, working styles and appropriate ways to create self-leadership.

Keywords: Characteristics, Leadership, Effectiveness

บทนำ

ในอดีตเรามักพบว่า คนที่จะเป็นผู้นำต้องมีบุญาวิสาสนาได้เกิดมาในตระกูลที่ร่ำรวยและมีบรรพบุรุษเป็นผู้นำสังคมมาก่อนแล้ว ซึ่งความเชื่อเช่นนั้นได้กลายเป็นเรื่องล้าสมัยไปนานแล้ว ปัจจุบันนักการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่า ความเป็นผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นมาได้ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีความแตกต่างทางฐานะการเงิน รูปร่างลักษณะ ผิวพรรณ และภูมิหลังทางสังคม หากว่าเขามีคุณลักษณะบางอย่างที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทีมหรือผู้นำองค์กร คุณลักษณะดังกล่าว เช่น มีแรงผลักดันเพื่อความสำเร็จสูง มีความมั่นใจในตนเอง สามารถสื่อสารกับคนหมู่มากได้ดี และเป็นคนที่ไว้วางใจได้ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง คุณสมบัติที่แตกต่างจากคนทั่วไปเหล่านี้เองที่ทำให้ผู้นำเหล่านั้นวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและทำวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นรูปธรรมขึ้นมาได้ (Kirkpatrick and Locke, 1991: 48) พวกเขาจึงได้รับการยอมรับจากทีมและองค์กร

ในบรรดาผู้นำประเทศที่โดดเด่นที่สุดในโลกยุคปัจจุบันไม่มีใครทำได้เหมือน ลี กวน ยู (Lee Kuan Yew, 1923-2015) อดีตนายกรัฐมนตรีและบิดาประเทศสิงคโปร์ วารสาร Time ยกย่องให้เขาเป็นหนึ่งในผู้นำโลกที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในศตวรรษที่ 20 ภายใต้การนำของเขา ประเทศสิงคโปร์ที่เคยยากจนมีรายได้ต่อหัวปีละ 3,389 ดอลลาร์สหรัฐในปี 1960 กลายมาเป็น 93,905 ดอลลาร์ ในปี 2017 (World Bank, 2017) จัดเป็นประเทศที่รวยเป็นอันดับ 3 จาก 181 ประเทศทั่วโลก ความคิดและการกระทำของเขาเพื่อพัฒนาประเทศตัวเองจนสำเร็จยังคงได้รับการชื่นชมและมีการศึกษากันอยู่จนทุกวันนี้

ลี กวน ยู เรียนจบด้านกฎหมายและเศรษฐศาสตร์จากประเทศอังกฤษและประกอบอาชีพเป็นทนายความ เขาเริ่มเข้าสู่แวดวงการเมืองในปี 1955 เข้าร่วมกับพรรค People's Action Party (พรรคกิจประชาคม) ในตำแหน่งเลขาธิการพรรค และได้รับการเลือกตั้งถึง 8 สมัยติดต่อกัน พรรคของเขาชูนโยบายเน้นความสามารถ (Meritocracy) และยอมรับความหลากหลายของเชื้อชาติ (Multiracialism) ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 (1941-1945) เขาเป็นล่ามให้กับทหารญี่ปุ่นและถูกกดขี่อย่างหนัก จนทำให้คิดว่าถึงเวลาแล้วที่คนสิงคโปร์ต้องปกครองตนเองโดยไม่ต้องเป็นทาสของญี่ปุ่นและอังกฤษ ซึ่งก่อนหน้านี้ สิงคโปร์เป็นเมืองขึ้นของอังกฤษ ในปี 1959 เขาได้เป็นนายกรัฐมนตรีคนแรกของสิงคโปร์และเริ่มผลักดันนโยบายที่เขาได้วางแผนไว้ สิงคโปร์ได้พยายามเข้าร่วมเป็นประเทศเดียวกับมาเลเซียในปี 1963 แต่ 2 ปีต่อมาก็ต้องแยกตัวเป็นประเทศเอกราชเพื่อปกครองตนเองภายใต้การนำของ ลี กวน ยู

สิงคโปร์ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติ ไม่มีกองทหารที่เข้มแข็ง ต้องพึ่งพิงน้ำดื่มจากมาเลเซีย ประเทศของเขายังยากจนและอัตราการตกงานสูงถึง 13.5% แต่ ลี กวน ยู มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาประเทศของเขาในทุกด้านให้ได้ การหางานให้คนทำคือเป้าหมายที่เร่งด่วนที่สุด เขาแสวงหาการลงทุนจากต่างประเทศและได้รับความช่วยเหลือจากญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป เพื่อมาตั้งฐานการผลิตที่นี่ บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง Texas Instruments, Hewlett-Packard, General Electric มาตั้งโรงงาน ทำให้สิงคโปร์กลายเป็นผู้ส่งออกสินค้าอิเล็กทรอนิกส์

ที่สำคัญของโลก เขาเชิญธนาคารที่ยิ่งใหญ่ของโลก มาตั้งฐานที่สิงคโปร์เพราะเขาต้องการให้สิงคโปร์ เป็นศูนย์กลางการเงินระดับนานาชาติ โดยรัฐ จะช่วยสร้างสาธารณูปโภคที่รองรับบริษัทยักษ์ใหญ่ เหล่านี้เองเพื่อดึงดูดให้คนอยากมาลงทุน เขาออก กฎหมายลงโทษการคอร์รัปชั่นขั้นรุนแรง รัฐมีอำนาจ จับกุม บุกค้น เรียกพยาน ตรวจสอบบัญชีและ ภาษีของทุกคนในครอบครัวผู้ต้องสงสัยได้ เขายัง ส่งให้ขึ้นเงินเดือนนักการเมือง ผู้พิพากษา และ ข้าราชการ ให้เท่ากับเอกชนเพื่อดึงคนเก่ง ๆ ให้มา ทำงานรัฐและป้องกันการคอร์รัปชั่น เขายังชูนโยบาย ลูก 2 คน เพื่อไม่ให้ประชากรล้นเกินไปจนประสบ ความสำเร็จอย่างสูง

เขาต้องการให้คนสิงคโปร์รู้ภาษาอังกฤษ และภาษาจีนเพื่อติดต่อค้าขาย โดยตัวเขาเอง หันมาเรียนภาษาจีนเมื่ออายุ 32 ปี ด้วยนโยบาย เศรษฐกิจที่ประสบความสำเร็จ อัตราว่างงานของ ประเทศในปี 1990 ลดลงเหลือเพียง ร้อยละ 1.7 เมื่อ 30 ปีที่แล้วชาวสิงคโปร์มีคอนโดอยู่อาศัย แค่ 22,000 ห้อง ลี กวน ยู ออกนโยบายสร้างที่พัก ถึง 700,000 ห้องให้ทุกคนได้อาศัย ทำให้ประชาชน รักและเทิดทูนเขามาก หลังจากที่เขาเสียชีวิตในปี 2015 ชาวสิงคโปร์ 2 ล้านคนมาเคารพศพของเขา ที่รัฐสภา ต่อมาลูกชายของเขา ลี เซียน ลุง (Lee Hsien Loong) ได้กลายเป็นนายกรัฐมนตรี เช่นเดียวกัน (Chua and Chang, 2015)

กรอบในการวิเคราะห์

ความสำเร็จในการพัฒนาประเทศจาก ความยากจนสู่ความมั่งคั่ง ภายใต้การนำของ ลี กวน ยู ทำให้ผู้นำจากทั่วโลกต้องการเรียนรู้

จากแนวคิดของเขา สิงคโปร์ถึงกับตั้งสถาบัน การศึกษาเพื่อสอนให้นักศึกษาได้วิเคราะห์ แนวความคิดในการพัฒนาประเทศของ ลี กวน ยู สถาบันดังกล่าวชื่อ Lee Kuan Yew School of Public Policy (สถาบันการเรียนรู้นโยบาย สาธารณะ ลี กวน ยู) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore) อดีตผู้นำจีน เต็ง เสี่ยวผิง (Deng Xiaoping) ชื่นชม ลี กวน ยู เป็นอย่างมาก และให้ทุนข้าราชการและนักศึกษา จีน 22,000 คน เดินทางมาศึกษาวิธีการพัฒนา ชาติของ ลี กวน ยู

ในคำกล่าวเพื่อยกย่องให้ ลี กวน ยู เป็นบุคคลที่ทรงอิทธิพลของโลก ปี 1999 นิตยสาร Time ระบุว่า “สิ่งที่ทำให้ ลี กวน ยู ต่างจากผู้นำชาวเอเชียคนอื่น ๆ ก็คือ เขาไม่ คอร์รัปชั่น และเขาไม่อยู่ในอำนาจนานเกินไป”

ลี กวน ยู ให้สัมภาษณ์กับ CCTV (China Central Television) เมื่อเดือน มิถุนายน 2004 เรื่องแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำว่า “ในโลก ปัจจุบัน เราต้องหาจุดเด่นของตัวเองให้เจอ แม้ประเทศเราจะเล็ก เราก็ต้องหาบทบาทที่เรา จะเป็นประโยชน์แก่โลกได้ จะสำเร็จได้ต้องอาศัย คนระดับผู้นำ คนที่ตัดสินใจได้ และมีวิสัยทัศน์ ที่รับฟังความคิดใหม่ ๆ และผู้ที่แสวงหาโอกาส เหมือนที่คนรุ่นผมทำงานของผมคือ หาคนที่จะมา เป็นตัวแทนรุ่นต่อไป ผมหาพวกเขาเจอแล้ว และ งานของพวกเขาก็คือ ต้องหาผู้นำรุ่นต่อไปให้เจอ ที่ซื่อสัตย์ ทุ่มเท มีพรสวรรค์ และมีความสามารถ ที่ไม่ทำงานเพื่อตนเองแต่ทำเพื่อประชาชนและ ประเทศชาติ” (CCTV, 2004)

สิงคโปร์ที่ไม่มีทรัพยากรมีค่าอะไรเลย ได้กลายเป็นประเทศที่ร่ำรวยที่สุดได้อย่างไร ลี กวน ยู ตอบว่า “ทรัพยากรธรรมชาติเพียงอย่างเดียวของสิงคโปร์ คือ ประชากรที่ทำงานหนัก และมีคุณภาพ”

คนส่วนมากเมื่อพูดถึงประสิทธิภาพของผู้นำ ก็อดไม่ได้ที่จะมองดูบุคลิกภาพและคุณลักษณะของเขา แทนที่จะเป็นผลงานความสำเร็จที่เขาเคยสร้างไว้ เช่น เห็นว่าผู้นำเป็นคนที่มีความมาตรฐานในการทำงานสูง นักวิชาการจำนวนมากเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำ (Personal Characteristics) สามารถทำนายประสิทธิภาพของตัวผู้นำได้ สถานการณ์ยังเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของผู้นำได้อีกด้วย เช่น ผู้นำของทีมที่มีพนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญสูง ตัวผู้นำเองควรมีทักษะการแก้ปัญหาสูงไปด้วย แต่ถ้าเป็นผู้นำทีมที่พนักงานมีภาระงานเป็นงานประจำและต้องทำ

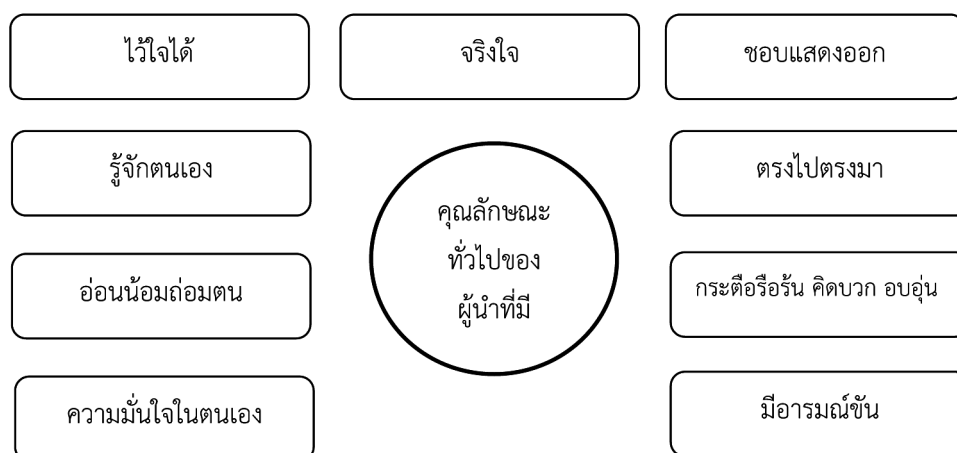
ซ้ำ ๆ ตลอดเวลา คุณลักษณะของผู้นำต้องเป็นสไตล์ให้กำลังใจและให้แรงบันดาลใจ เป็นต้น

เราอาจแบ่งคุณลักษณะของผู้นำได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ คุณลักษณะผู้นำโดยทั่วไป (General Characteristics) และ คุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Characteristics)

เนื้อหา

คุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป (General Characteristics)

คุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไปนี้เป็นบุคลิกภาพเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจสัมพันธ์กับงานหรือไม่สัมพันธ์กับงานก็ได้ คุณลักษณะทั้ง 9 ประการนี้มาจากข้อสรุปจากการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำซึ่งมักจะพบตรงกันว่าคุณลักษณะเหล่านี้มีอยู่ในตัวผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Dubrin, 2013: 71-79)



รูปภาพที่ 1 คุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
(ปรับปรุงจาก Dubrin, 2013: 72)

1) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ความมั่นใจในตัวเองสามารถพัฒนาการทำงานของพวกเราได้รวมถึงการทำงานในฐานะผู้นำทีมหรือองค์กร ผู้นำที่มีความมั่นใจในการพูดและการกระทำจะส่งผลให้ลูกทีมมีความเชื่อมั่นและส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ความมั่นใจยังหมายรวมถึงการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง พฤติกรรม และบุคลิกภาพ เช่นการขึ้นขึ้นด้านบนขณะที่กำลังพูดอธิบาย การจับมือแสดงความยินดีกับลูกทีมด้วยมือที่มั่นคง การใช้คำพูดที่ปลุกเร้าให้กำลังใจ เป็นต้น ความมั่นใจในตนเองมากเกินไปอาจล้าเส้นไปอยู่ในฐานะของความหลงตน หยิ่งยโส และทะนงในตำแหน่งของตน ผู้นำที่ดีจึงต้องหมั่นตรวจสอบตนเองมิให้มีพฤติกรรมด้านลบเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ตึงเครียด ผู้นำที่มีความมั่นใจจะมีความเยือกเย็นและสุขุม ไม่แสดงความกระวนกระวายหรือระเบิดอารมณ์อย่างคนก้าวร้าว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น กัปตัน ชลลี (Chelsey Sullenberger) ที่ขับเครื่องบินลงจอดที่แม่น้ำฮัดสัน กรุงนิวยอร์ก และช่วยชีวิตของผู้โดยสารและลูกเรือ 155 คนได้อย่างปลอดภัยในปี 2009 หลังจากเครื่องบินประสบอุบัติเหตุเครื่องยนต์ดับทั้งหมด นักวิเคราะห์หมั่นมองว่า ความมั่นใจของกัปตันมาจากการเตรียมความพร้อม การฝึกฝนทักษะภายใต้แรงกดดันมาเป็นเวลานาน (Sullenberger, 2018)

2) อ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ความอ่อนน้อมถ่อมตนในเวลาที่ถูกที่ควรเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำที่ดีจะบอกลูกทีมว่าเขาไม่รู้ไปหมดทุกเรื่องและไม่สามารถจะทำอะไรได้ทุกเรื่องเมื่อเขาทำผิดพลาด เขาจะยอมรับผิดกับสมาชิกในทีมหรือแม้แต่บุคคลภายนอก

องค์กรถ้าจำเป็น ผู้นำที่ได้รับคำชมจากคนอื่นนิยมบอกว่าเป็นผลงานของลูกทีมที่ทำงานหนักจนประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ให้เครดิตกับสมาชิกในทีมแสดงให้เห็นถึงความถ่อมตนและมักได้รับการเคารพ ความเป็นผู้นำจึงนับเป็นเกียรติเป็นการบริการผู้อื่นและไม่ใช้การเห็นแต่ประโยชน์ของตนเองคนเดียว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักเป็นคนถ่อมตัวแต่มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มหาตมะ คานธี (Mahatma Gandhi) ผู้นำที่ช่วยให้อินเดียเป็นอิสระจากการยึดครองของอังกฤษในปี 1947 กล่าวว่า “การทำงานเพื่อสังคมโดยไม่อ่อนน้อมถ่อมตนคือความเห็นแก่ตัวและการมีตัวตนสูง” (Service without humility is selfishness and egotism.) (M.K. Gandhi, 1927: 330)

3) รู้จักตนเอง (Core Self-Evaluations) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักคุณลักษณะของตนเองเป็นอย่างดี เหมือนคำกล่าวที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” รู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร และเมื่อรู้จุดอ่อนของตนก็ต้องหมั่นฝึกฝนตนเองเพื่อลบจุดอ่อนนั้นให้ได้ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อความเป็นผู้นำเกี่ยวกับตนเองนี้ นักวิชาการมองว่า ผู้นำต้องมีความคิดด้านบวกเกี่ยวกับตนเอง ไม่ตำหนิตนเอง มีความมั่นใจและเชื่อว่าตนเองจะสามารถทำอะไร ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีอารมณ์ที่มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย มีสุขภาพจิตที่ดี ผู้นำที่รู้จักตนเองดีมักตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และใช้กลยุทธ์ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยเหตุและผล ผู้นำแบบนี้จะรู้สึกมีความมั่นใจ มีความมั่นคงท่ามกลางแรงกดดันรอบด้าน และความรู้สึกในใจของเขานั้นมองว่า ตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวได้ดี

4) ไว้วางใจได้ (Trustworthiness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นคนที่พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น (Walk the Talk) เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ คำพูดและการกระทำของผู้นำต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกทีมให้พวกเขาไว้วางใจได้ ขณะเดียวกัน ตัวผู้นำเองก็ต้องเชื่อมั่นในตัวลูกทีมด้วย การสร้างความไว้วางใจในปัจจุบันนี้ทำได้ยากมาก เพราะเกิดกระแสความไม่ไว้วางใจ นักการเมือง นักธุรกิจ เจ้าหน้าที่รัฐ หรือแม้แต่ในนักบวช เรื่องนี้จึงเป็นความท้าทายความสามารถของผู้นำอย่างยิ่ง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถนำไปสู่การสร้าง ความไว้วางใจได้ เช่น

- ผู้นำต้องทำอย่างเดียวกับที่สอนคนอื่น (Practice what you preach) ต้องทำเป็นแบบอย่าง และหมั่นถามลูกทีมให้ประเมินการทำงาน ของผู้นำเพื่อที่จะได้ว่า พวกเขาไว้วางใจผู้นำมากน้อยเพียงใด

- เมื่อองค์กรหรือทีมมีปัญหาต้องเผชิญ ให้ฟังความสนใจไปที่การแก้ปัญหาแทนการหาคนผิดมาตำหนิ เพราะการทำอย่างนั้นจะทำให้ตัวผู้นำไม่ได้รับความไว้วางใจ

- ผู้นำต้องเก็บความลับให้ดี โดยเฉพาะข้อมูลลับของลูกทีม หากผู้นำเผยความลับนี้ออกไป ความไว้วางใจจะหมดไปทันที

- ต้องรักษามาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ของตัวเองไว้ให้ได้ แม้ว่าจะต้องถูกกดดันทางการเมือง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ต้องรักษาสัญญาที่ให้ไว้อย่างเคร่งครัด อย่าหาข้ออ้างที่จะไม่ทำตามคำสัญญากับลูกทีม เพราะผู้นำจะหมดความน่าเชื่อถือ

- ยอมรับความผิดพลาด การพยายามปกปิดข้อผิดพลาดของตัวเองทั้ง ๆ ที่ทุกคนก็รู้

กันอยู่จะทำให้ลูกทีมหมดความไว้วางใจในตัวผู้นำอย่างรวดเร็ว

- ผู้นำต้องให้รางวัลหรือผลประโยชน์ตอบแทนบางอย่างแก่ลูกทีมบ้าง

การสร้าง ความไว้วางใจต้องใช้เวลานาน แต่การหมดความไว้วางใจอาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว หรือในเหตุการณ์เดียวเท่านั้น ในความเป็นจริง ผู้นำอาจทำผิดบ้างเป็นธรรมดา ถ้าหากความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นจากเหตุสุดวิสัย ลูกทีมจะให้อภัย แต่ถ้าเกิดขึ้นจากความไม่ซื่อสัตย์ของผู้นำ ลูกทีมจะหมดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำทันที

ความไว้วางใจในตัวผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานด้วยทัศนคติในการทำงานของลูกทีมจะเปลี่ยนไปหากพวกเขาไม่ไว้วางใจตัวผู้นำ ในการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำทีมหรือผู้จัดการ ประเด็นเรื่องความไว้วางใจมักอยู่ในรายการที่ต้องประเมินเสมอ ไม่เพียงแต่เท่านั้น ผลกระทบอาจไปไกลเกินกว่าที่ตัวผู้นำคิด เช่น ผู้ร่วมลงทุนอาจตัดสินใจไม่ทำงานด้วย หากพบว่าผู้นำองค์กรเป็นคนไม่น่าไว้วางใจ ผู้ประกอบการและผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จมักให้ความสำคัญกับการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้ผู้ร่วมลงทุนได้เห็น เช่น จัดประชุมในสถานที่หรูหรา และลงชื่อความของลูกค้าที่ขอผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท เป็นต้น

5) จริ่งใจ (Authenticity) ความจริงใจ ในที่นี้หมายถึง การแสดงออกที่เป็นตัวตนแท้จริง ในทางบุคลิกภาพ ความเชื่อ ความศรัทธา และมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ของตัวผู้นำ ไม่มีการเสแสร้งเพื่อสร้างภาพให้ดูดี แต่เป็นตัวของตัวเอง

ทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นการใช้สมองและหัวใจในการทำงานอย่างเต็มที่ และรู้ว่าตนเองเป็นใคร ต้องการอะไร และจะนำพาวงค์กรไปสู่จุดใด ผู้นำที่มีความจริงใจจะไม่พยายามแสสร้งที่จะทำให้ดูเหมือนคนอื่น ผู้นำที่แสดงออกว่าเป็นตัวของตัวเองมักพบได้ในกลุ่มผู้นำทีมที่ไม่มีตำแหน่งสูงนัก เช่น ผู้จัดการระดับกลาง ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก โค้ชทีมกีฬา เป็นต้น เพราะพวกเขาจะแสดงความเป็นตัวของตัวเองออกมาอย่างเด่นชัด งานศึกษาวิจัยหลายชิ้นระบุว่า ผู้นำที่มีความจริงใจจะส่งผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ต่อองค์กรและผลประกอบการ พนักงานที่ทำงานกับผู้นำที่มีความจริงใจจะมีความชื่นชมและศรัทธาในตัวผู้นำสูง พวกเขามักยินดีที่จะทำงานหนักขึ้นเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย

6) ขอบแสดงออก (Extraversion)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นคนที่ชอบสังคม ชอบพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ และกระตือรือร้นในทุกสถานการณ์ และที่สำคัญเขาต้องอยากเป็นผู้นำ อยากมีตำแหน่ง (ไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม) เช่น อยากจะช่วยเหลือตอบแทนองค์กร เป็นต้น) และชอบกิจกรรมกลุ่ม คุณลักษณะขอบแสดงออกของผู้นำนี้สามารถฝึกฝนขึ้นมาได้ การยิ้ม ทักทาย และถามคำถามทั่วไปกับสมาชิกในทีม เช่น “วันนี้เป็นอย่างไรบ้าง” “วันนี้งานเยอะไหม” จะทำให้ภาพลักษณ์ของผู้นำเปลี่ยนไป อาจมีผู้นำบางคนที่ประสบความสำเร็จและมีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introverted) ไม่ค่อยชอบสังคม แต่มีน้อยมาก

7) ตรงไปตรงมา (Assertiveness)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่อ้อมค้อม แต่พูดตรงไปตรงมา แสดงความรู้สึก ความคิดเห็น คำสั่ง และทัศนคติ อย่างชัดเจนตรงประเด็นให้ลูกทีมทราบ

โดยทันที โดยไม่ต้องใช้เวลาในการตีความมาก ผู้นำที่ตรงไปตรงมามักจะทำงานสำเร็จได้รวดเร็ว และบรรลุเป้าหมายได้เร็ว หากมีการปฏิบัติงานผิดพลาด ผู้นำที่ดีจะเข้าไปบอกพนักงานให้แก้ไขตรงจุด แต่การแสดงออกของเขาจะไม่ก้าวร้าวรุนแรง การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเพศชายที่อายุต่ำกว่า 45 ปีระบุว่า ผู้นำเพศชายจะมีความก้าวร้าว ฉุนเฉียว และอารมณ์ไม่คงที่ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการเจรจาการค้า และการติดต่อประสานงานที่มีแนวโน้มล้มเหลว กลุ่มผู้ชายเหล่านี้จะมีฮอร์โมนเทสโตสเตอโรนสูงกว่าในวัยอื่น จึงส่งผลต่อพฤติกรรมเหล่านี้

8) กระตือรือร้น คิดบวก และอบอุ่น (Enthusiasm, Optimism and Warmth)

ผู้นำที่มีพลังชีวิตมาก มีความกระตือรือร้นสูง จะส่งผลให้ลูกทีมมีความกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างลูกทีมและผู้นำประเภทนี้จะดี พฤติกรรมที่ผู้นำที่มีความกระตือรือร้นมักแสดงออกได้แก่ การให้คำชมบอ่ย ๆ ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น “ดีมากครับ/ค่ะ” “ทำได้ดีมาก” หรือ แม้แต่การยกนิ้วโป้ง การตบไหล่ให้กำลังใจ เป็นต้น ผู้นำที่มีความกระตือรือร้นจะสะท้อนความคิดแง่บวกอยู่แล้วในตัว ซึ่งจะเป็เหมือนพลังที่แผ่ออกไปจากผู้นำสู่ลูกทีม ให้สามารถบรรลุงานยาก ๆ ได้ ผู้นำที่มองโลกแง่บวกมักประสบความสำเร็จในการทำงานสูงกว่าผู้นำที่มองโลกแง่ร้าย แต่ข้อเสียของผู้นำแบบนี้ก็คือ มักไม่ได้เตรียมแผนรับมือกับความล้มเหลวเอาไว้ บุคลิกภาพที่อบอุ่นของผู้นำถือเป็นบุคลิกภาพพิเศษ (Charisma) ที่หาได้ยาก ซึ่งหากผู้นำมีความอบอุ่นหรือมีเมตตาธรรมอยู่ในตนเอง ความสัมพันธ์กับพนักงานจะไม่เป็นปัญหา และเขาจะสามารถเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่ลูกทีมได้ดี

9) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)

ผู้นำที่มีอารมณ์ขันจะทำให้ลูกทีมเกิดความรู้สึกผ่อนคลาย และกล้าเข้าหาเพื่อปรึกษาเรื่องการทำงานและแม้ในเรื่องส่วนตัว คุณลักษณะนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีรูปแบบเน้นคน (People-oriented) เสียงหัวเราะที่ตั้งออกมาจากห้องประชุมมักเป็นสัญญาณของการประชุมที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ตึงเครียดขององค์กร ผู้นำที่ทำให้ทุกคนผ่อนคลายและหัวเราะมักถูกมองว่ามีอำนาจและอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่น ๆ รายละเอียดอื่น ๆ เกี่ยวกับ การมีอารมณ์ขัน ได้แก่

- เรื่องตลกของผู้นำที่มีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่น ๆ มักทำให้ผู้ฟังหัวเราะได้ง่ายกว่า (โดยไม่ต้องแยกแยะว่า เสียงหัวเราะเหล่านั้นเป็นเรื่องจริงหรือเสแสร้งก็ตาม)

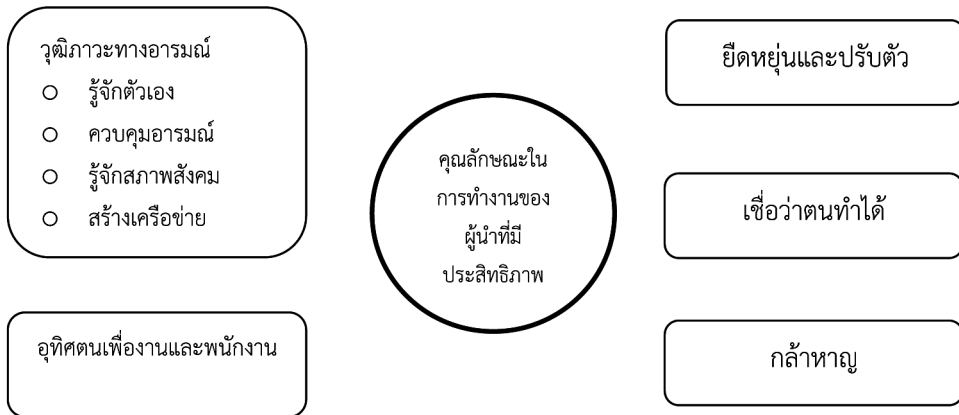
- ผู้นำที่ทำให้คนในห้องประชุมหัวเราะได้ จะเป็นที่ชื่นชมของผู้มีตำแหน่งสูงกว่าที่นั่งฟังอยู่ ที่นั่นด้วย เขาจะดูมีเสน่ห์ในสายตาของผู้บริหารระดับสูง

- การเล่าเรื่องตลกที่มากเกินไปจนเกินไปพอดี จะส่งผลร้ายต่อผู้นำ ทำให้เขาดูเป็นตัวตลกและไม่จริงจัง

- เรื่องขบขันที่พาดพิงถึงสมาชิกในกลุ่มอาจก่อให้เกิดศัตรูและความอาฆาตแค้น

คุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Characteristics)

ปกติพนักงานแต่ละคนจะมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน บางคนยินดีที่จะทำงานหนักกว่าคนอื่น ขอบอาสาที่จะรับผิดชอบภาระงานที่คนส่วนมากไม่กล้าทำ กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดและเผชิญหน้ากับความล้มเหลว และไม่เกี่ยงงานไม่ว่าจะเป็นงานหนักงานเบา พนักงานแบบนี้มักจะได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นหัวหน้าหน่วยและเป็นผู้นำทีม คุณลักษณะเช่นนี้เองทำให้เขาแตกต่างจากสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ บางคนอาจมองว่า คนที่ทำงานมานานและมีความอาวุโสกว่าน่าจะสามารถเป็นผู้นำได้ดี นี่อาจไม่ใช่เรื่องจริงเสมอไป เพราะมีพนักงานที่อาวุโสกว่าคนอื่น แต่เขาไม่ยินดีที่จะรับภาระงานหนักและท้าทาย เขาจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและลูกทีมคนอื่น ๆ ให้มีตำแหน่งผู้นำ คุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับงานที่พบบ่อยที่สุดมีดังต่อไปนี้ (Dubrin, 2013: 80-84)



รูปภาพที่ 2 คุณลักษณะในการทำงานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
(ปรับปรุงจาก Dubrin, 2013: 80)

1) อุทิศตนเพื่องานและพนักงาน (Passion for work and people) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะทำงานชนิดอุทิศตนเพื่อให้ผลงานออกมาสำเร็จ ขณะเดียวกันก็ใส่ใจดูแลเพื่อนร่วมทีมอย่างเต็มที่ การอุทิศตนเองของผู้นำในที่นี้ มีมากกว่าการกระตือรือร้นแบบทั่ว ๆ ไป บางครั้งคุณล้ายกับว่าผู้นำกำลังเสพติดกับการทำงานหนัก ผู้นำที่อุทิศตนเพื่องานอาจดูได้จากตารางการทำงานของเขาในแต่ละวัน เช่น เขาจะมาถึงที่ทำงานก่อน 6 โมงเช้า และกลับถึงบ้านราว 1 ทุ่ม พอทานข้าวเย็นเสร็จ เขาจะหลีกเลี่ยงไปทำงานต่อที่คอมพิวเตอร์อีก 2 ชั่วโมง สรุปลแล้ว เขาอาจทำงานวันละ 15 ชั่วโมง เรียกว่าทำงานอย่างหนักและหมกมุ่น จนบางครั้งอาจนำไปสู่อาการเสพติดงาน หรือ Work Addiction จนชีวิตด้านอื่น ๆ ถูกกลืนหายไป หากผู้นำไม่รักษาสมดุลระหว่างการทำงาน ครอบครัว สุขภาพ และสันตนาการ เขาอาจประสบความสำเร็จในการทำงานและการเงินอย่างสูง แต่จะล้มเหลวในด้านอื่น การอุทิศตนเพื่อการทำงานและยกระดับชีวิตของ

พนักงาน บางครั้งก็มาจากอดีตส่วนตัวของผู้นำเอง เช่น เรื่องของ โฮเวิร์ด ชัลทซ์ (Howard Schultz) ซีอีโอร้านกาแฟ Starbucks ที่เคยมีอดีตที่ขมขื่นในวัยเด็ก โดยในปี 1961 พ่อของเขาขาดจากการทำงานและไม่มีรายได้หรือประกันอุบัติเหตุใด ๆ เลย ทำให้ครอบครัวประสบปัญหาการเงินอย่างหนัก เหตุการณ์ในครั้งนั้นทำให้โฮเวิร์ดสัญญากับตัวเองว่าจะสร้างบริษัทที่พนักงานทุกคนมีประกันอุบัติเหตุ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีสวัสดิการคุ้มครองคนงาน และเพราะเหตุนี้ ทำให้พนักงานของ Starbucks มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กรที่พวกเขารัก (Steven Denning, 2016)

2) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient) หรือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเข้าใจความรู้สึกของตนเอง รู้ว่าตัวเองกำลังรู้สึกอย่างไร และมีอารมณ์แบบใด เขาจะมีความเห็นอกเห็นใจคนอื่น ๆ ที่กำลังตกอยู่ในอารมณ์ด้านลบต่าง ๆ เพราะเขามองออกว่าคนรอบข้าง

กำลังรู้สึกอย่างไร เขาจะมีกลยุทธ์ที่จะเข้าถึงจิตใจลูกทีมแต่ละคนได้ โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณสมบัติที่ขาดไม่ได้ 3 ประการคือ วุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ) ความเฉลียวฉลาด (Cognitive Intelligence) และ ทักษะอาชีพเฉพาะด้าน (Technical Skills) ผู้นำที่มีทักษะอาชีพสูง แต่ถ้าขาด EQ เขาจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เลย ยังมีตำแหน่งในองค์กรสูงมากเท่าไร ยิ่งจำเป็นต้องมี EQ สูงมากเท่านั้น การศึกษาวิจัยมักพบว่า EQ สำหรับผู้นำองค์กรมีความสำคัญมากกว่าความเฉลียวฉลาดและทักษะอาชีพรวมกัน องค์ประกอบของผู้นำที่มี EQ สูงมี 4 ประการดังนี้

(1) รู้จักตัวเอง (Self-Awareness) ผู้นำที่ดีควรรู้จักอารมณ์ของตนเอง รู้จุดแข็งจุดอ่อน และข้อจำกัดของตัวเอง ผู้นำจะรู้ตัวว่าอารมณ์ของตัวเองจะส่งผลต่อความรู้สึกของคนที่อยู่รอบข้างมากน้อยเพียงใด บางครั้งเขาจะถามสมาชิกในทีมว่า คนอื่น ๆ มองการกระทำของเขาอย่างไรบ้าง หรือ เขาคัดดันลูกทีมมากเกินไปหรือไม่ เป็นต้น เพื่อที่เขาจะปรับปรุงตัวเองไม่ให้หย่อนหรือตึงมากเกินไป

(2) ควบคุมอารมณ์ได้ (Self-Control) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ดี โดยมีความซื่อสัตย์ คุณธรรมจริยธรรมเป็นพื้นฐาน ไม่ใช้การแสร้งสร้างหรือแสดงละคร เขาจะไม่ระบายอารมณ์ใส่คนอื่น ๆ เมื่อมีภาระงานบางอย่างบกพร่อง เขาจะข่มความรู้สึกแยะ ๆ ที่อาจได้รับมาจากครอบครัว โดยอารมณ์เสียนั้นจะไม่ทำลายบุคลิกภาพที่ดีของเขาในที่ทำงาน ผู้นำบางคนถึงกับกำหนดเวลาเข้าพบของพนักงานในอีก 2-3 ชั่วโมงถัดไป หากเขารู้ตัวว่า ความโกรธกำลังกัดกินจิตใจของเขาอยู่ในขณะนั้น และเขา

ไม่อยากให้ใครมาพบเขาในสภาพนี้ ผู้นำที่ควบคุมอารมณ์ได้จะไม่ไล่พนักงานออกเพราะการระเบิดอารมณ์โกรธแบบฉับพลัน

(3) รู้จักสภาพสังคม (Social Awareness) ผู้นำที่รู้จักสภาพสังคมจะมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ด้วยกันสูง เขาจะใส่ใจกับปัญหาขององค์กรและเป็นห่วงความอยู่รอดขององค์กร ผู้นำจะแสดงออกว่าเขาแคร์ความรู้สึกของลูกทีมและคนรอบข้าง เขามักรับรู้ปัญหาการเมืองภายในองค์กรมากกว่าคนอื่น ก่อนจะมอบหมายงานให้ใคร เขาจะมองออกมาว่า บุคคลนั้นพร้อมและยินดีจะรับภาระงานนั้นหรือไม่ ผู้นำที่รู้จักสภาพสังคมยังสามารถเจรจาต่อรองกับผู้นำแรงงาน และรู้วิธีต่อรองเจรจาไม่ให้คนงานหยุดงานประท้วงได้ด้วย

(4) สร้างเครือข่าย (Networking) หรือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีควรสื่อสารกับคนอื่น ๆ ได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น ด้วยความเมตตาและมีอารมณ์ขัน ทำให้เขาเป็นที่รักของคน ที่พบเห็นได้ง่าย เขาจะไม่ตัดความสัมพันธ์กับใครหรือองค์กรไหนทิ้งไปง่าย ๆ หลังภารกิจที่กระทำร่วมกันมาแล้ว อย่างที่ฝรั่งเรียกว่า เผาสะพานทิ้ง (Burn Bridges) ดังนั้นเครือข่ายที่เขาสร้างไว้ตลอดชีวิตการทำงานจะขยายวงกว้างออกไปเรื่อย ๆ เพราะเขารู้ว่า เครือข่ายเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อการสร้างธุรกิจของเขาในอนาคต ผู้นำที่สร้างเครือข่ายได้เก่ง มักเป็นที่หมายตาจากบริษัทอื่น ๆ ให้อยากดึงตัวมาทำงานด้วย

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง มักพบว่า มี EQ สูงกว่าคนทั่วไป หากขาด EQ เขาจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เลย องค์กรที่มีคนลาออก

บ่อย ๆ มักพบว่ามีผู้นำองค์กรที่มี EQ ต่ำ ยิ่งในสังคมไทยที่มีการรักษาหน้าตาและชื่อเสียงด้วยแล้ว การระเบิดอารมณ์ใส่พนักงานต่อหน้าคนอื่น ๆ จะนำไปสู่การลาออกของพนักงานได้ง่ายขึ้น

แม้ในชีวิตประจำวันทั่วไป เรื่องของ EQ ก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมและการทำร้ายร่างกายเกิดขึ้นในแต่ละวัน ดังที่ปรากฏเป็นข่าวในทีวีทุกวัน เช่น การบันดาลโทสะจากการขับรถปาดหน้ากัน การแย่งที่จอดรถกัน และการผิดใจกันเพราะเรื่องเล็กน้อยเท่านั้น

นักการเมืองผู้ทรงอิทธิพลของเมืองไทยท่านหนึ่ง คือ อติตรองนายกรัฐมนตรี นายอานวย วีรวรรณ ได้เคยบอกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ประการ ซึ่งหลายข้อได้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการมี EQ ได้แก่ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้บุกเบิก ค้นคว้าหาสิ่งใหม่ ๆ 2) ผู้นำจะต้องก้าวให้ทันโลก รอบรู้ รู้ความเคลื่อนไหวของสังคมทั้งในและนอกประเทศ 3) ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ 4) ผู้นำจะต้องเป็นนักต่อสู้ ไม่ย่อท้อ ททรหดและฟันฝ่าอุปสรรคทุกชนิด 5) ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการพัฒนาสังคม เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อสังคม 6) ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในงาน และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนคุณลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงมี 7 ประการ คือ 1) ผู้นำอย่ายึดถือความเป็นนายเหนือกว่า 2) ผู้นำอย่าทำให้เป็นผู้น้อยกว่าที่รู้จริง 3) ผู้นำไม่ควรแทรกแซงในขณะทำงาน 4) ผู้นำอย่าตำหนิผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน 5) ผู้นำอย่าเป็นคนใจน้อย ใจแคบ ขี้โมโห 6) ผู้นำอย่าใช้คำสั่งที่ขัดแย้ง (Ronnarong, 2007: 27)

ในทางจิตวิทยา อารมณ์ของมนุษย์เป็นเสมือนโรคติดต่อที่จะลุกลามไปสู่คนรอบข้าง

ได้อย่างรวดเร็ว อารมณ์ที่ควบคุมไม่ได้ของผู้นำจะส่งผลร้ายต่อทีมงานและองค์กร และอาจถึงขั้นมีผลต่อ กำไร ขาดทุน ของบริษัทได้ ผู้นำที่อารมณ์ไม่ดีบ่อย ๆ ทำให้สุขภาพจิตของคนรอบข้างตกต่ำไปด้วย และไม่อยากทำงาน แต่ผู้นำที่อารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส จะทำให้ทีมงานยินดีที่จะทำงานหนักมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ด้วย

3) ยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ผู้นำจะเป็นผู้ที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ตัวผู้นำเองจึงต้องพร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา เช่น เทคโนโลยี การสื่อสาร การลดขนาดองค์กร การเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ตัวผู้นำจึงต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเองได้ดีและเร็วกว่าคนอื่น ๆ ในทุก ๆ สถานการณ์ที่เข้ามา หากไม่มีคุณสมบัตินี้ อยู่ในตัว ผู้นำอาจสามารถปรับตัวได้ในบางสถานการณ์เท่านั้น และจะล้มเหลวในที่สุด การปรับตัวของผู้นำเห็นได้ชัดในการทำงานโรงงานที่ผู้นำระดับสูงต้องสามารถนำทีมคนงานที่อยู่ในไลน์การผลิตได้ และต้องสามารถคุมทีมพนักงานในออฟฟิศที่มีทักษะเฉพาะด้านสูง ในเวลาเดียวกันได้

4) เชื่อว่าตนทำได้ (Internal Locus of Control) ผู้นำที่มีความเชื่ออยู่ในจิตใจเบื้องลึกว่า ตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ และทำงานตามภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ จึงจะเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งจะแตกต่างจากผู้นำที่ล้มเหลวที่มักจะตำหนิปัจจัยภายนอกกว่าทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด และเขาจะไม่พิจารณาตนเอง ความเชื่อว่าตนทำได้นี้จะส่งผลให้มีความมั่นใจในตนเองที่สูงขึ้นของผู้นำ ความเชื่อว่าตนทำได้นี้

ย่อมเกิดจากประสบการณ์การทำงานและการฝึกฝนตนเองอย่างหนักมาเป็นเวลานาน จนเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นขึ้นมาในใจได้ ผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่เคารพของพนักงานและเกิดการยอมรับในตัวผู้นำสูง

5) กล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องใช้ความกล้าหาญในการทำงาน โดยเฉพาะการคิดโครงการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กร หรือ การผลิตสินค้าใหม่ ๆ ซึ่งมีความเสี่ยงที่จะสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนและต้องใช้ชื่อเสียงของตัวเองเป็นตัวประกัน หากโครงการล้มเหลว ทุกคนย่อมมองว่าผู้นำเป็นคนล้มเหลวไปด้วย ยิ่งพนักงานมีความศรัทธาในตัวผู้นำมากเท่าไร พวกเขาจะตำหนิผู้นำมากขึ้นเท่านั้นหากเกิดความผิดพลาดขึ้นเมื่อ Steve Jobs ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท Apple คิดโครงการก่อตั้งร้านค้าปลีกขายผลิตภัณฑ์ของ Apple โดยเฉพาะ มีคนคัดค้านแนวคิดของเขาเป็นจำนวนมากเพราะเห็นว่าบริษัทไม่มีกลุ่มลูกค้าที่จะมาอุดหนุนผลิตภัณฑ์ของ Apple มากขนาดนั้น แต่ Steve Jobs ก็ยังฟันตั้งร้านค้าปลีกของ Apple ขึ้นมาจนได้ และประสบความสำเร็จอย่างงดงามนับแต่วันแรกที่เปิดร้านค้า เขาได้รับการยกย่องว่ามีความกล้าหาญในการทำธุรกิจ แม้ว่าจะมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนักก็ตาม ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว Steve Jobs และทีมบริหารของเขาไม่ได้วางแผนงานนี้โดยขาดพิจารณาญาณ เขาได้หาทางหนีทีไล่ไว้แล้วว่า หากร้านค้าของ Apple ล้มเหลว เขามีแผนจะขายร้านเหล่านี้ให้กับบริษัทอื่น ๆ ที่สนใจ นี่แสดงให้เห็นว่า ความกล้าหาญทางธุรกิจย่อมต้องมีแผนสองรองรับอยู่เสมอ (Stephen Silver, 2018)

สร้างสมรรถนะในตนเองเพื่อการเป็นผู้นำที่ดี

ในชีวิตของคนหนึ่ง ๆ เราต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำโดยธรรมชาติอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำครอบครัว ผู้นำทีมกีฬา ผู้นำพิธีทางศาสนา ผู้นำในกลุ่มเพื่อน ๆ หรือแม้แต่การเป็นผู้นำบรรดาลูก ๆ ของผู้เป็นมารดา เป็นต้น ซึ่งในขณะที่สวมบทบาทผู้นำดังกล่าวนั้น เราจำเป็นต้องสวมวิญญาณของผู้นำให้แก่ตนเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น อาจจำเป็นต้องพูดเสียงดังฟังชัดเพื่อให้ลูกทีมมีความเข้าใจอย่างทั่วถึง หรือ การพยายามใช้วิธีโน้มน้าวกลุ่มเพื่อนด้วยน้ำเสียงและลีลาของการเล่าเรื่องราวให้กับเพื่อน ๆ ฟัง เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นคุณลักษณะของผู้นำอย่างหนึ่ง นักการศึกษาเชื่อว่า หากบุคคลมีความพยายามพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีประสิทธิภาพสูงพอ เขาย่อมสามารถขึ้นมาเป็นผู้นำทีมได้ การศึกษาของ สตีเวน โควีย์ (Steven Covey) เรื่องการสร้างสมรรถนะให้แก่ตนเองได้รับการกล่าวถึงว่าสามารถนำมาใช้ฝึกฝนบุคคลได้จริง โดยมีระดับของการฝึกตนเองจากระดับเบื้องต้นจนถึงระดับที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั่นเอง

อุปนิสัยของผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง (Habits of Highly Effective People)

สตีเวน โควีย์ เริ่มต้นการศึกษาเรื่องอุปนิสัยของผู้มีประสิทธิภาพสูง ในช่วงก่อนปี 1980 ขณะที่เขาเรียนปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัย Brigham Young University สหรัฐอเมริกา เพื่อหาคำตอบว่า อะไรกันแน่ที่ทำให้มนุษย์บางคนประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดในชีวิต เขาได้พบว่า **อุปนิสัย (Habits)** ที่คนเราทำเป็นประจำนี้เองที่ทำให้คนเรามีประสิทธิภาพที่ต่างกัน เขาได้เขียน

หนังสือชื่อ *อุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิภาพสูง* (The 7th Habits of Highly Effective People) และตีพิมพ์ในปี 1989 ซึ่งโด่งดังไปทั่วโลก มียอดขายมากกว่า 25 ล้านเล่ม และแปลเป็นภาษาต่าง ๆ อีก 40 ภาษา ในปี 2011 นิตยสาร Time ยกย่องให้หนังสือเล่มนี้เป็นหนึ่งในหนังสือ 25 เล่มด้านการบริหารธุรกิจที่ทรงอิทธิพลที่สุดในโลก ประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา บิล คลินตัน (Bill Clinton) ได้เชิญให้ ดร. สตีเวน เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำเรื่องการทำงานในทำเนียบขาวด้วยการประยุกต์ใช้หลักการที่เขาค้นพบนี้

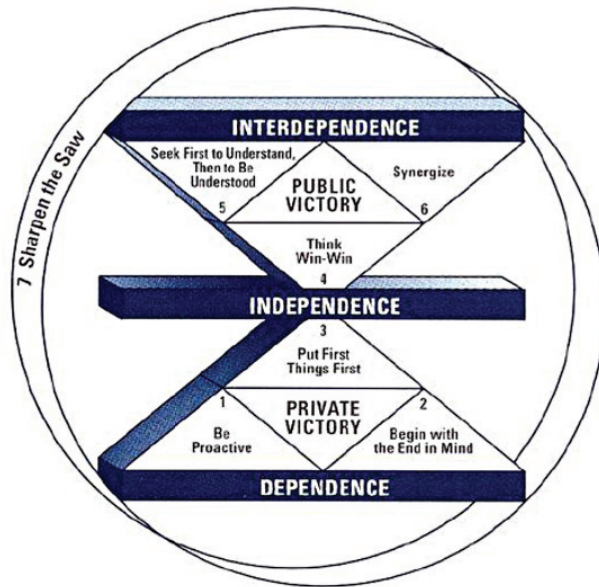
หลักการของการสร้างนิสัยใหม่ให้แก่ตัวเอง และการลบนิสัยเก่าที่ไม่ดีให้หมดไป ขึ้นอยู่กับ *Paradigm* ซึ่งได้แก่ ความเชื่อ ความคิดเห็น หรือภาพที่เรามองสิ่งต่าง ๆ ด้วยใจของเรา เปรียบได้กับแว่นตาที่เราใส่ ถ้าเราใส่แว่นเป็นสีเขียว โลกทั้งใบจะกลายเป็นสีเขียว เป็นต้น ถ้าเรามองว่าตัวเองสามารถเปลี่ยนแปลงนิสัยของตัวเองได้ เราจะทำได้ในที่สุด และถ้าเรามีความเชื่อว่า เรามีศักยภาพและสามารถกระทำเรื่องยาก ๆ ได้ ความเชื่อนี้จะส่งผลให้เรากลายเป็นคนที่มีความพยายามสูงขึ้น และประสบความสำเร็จได้

บทสรุปของอุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิภาพสูง มีดังต่อไปนี้ (Covey, 1997: 66-307)

1. เป็นนายตนเอง (Be Proactive) เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสูง สามารถเลือกเส้นทางชีวิตของตัวเองได้ รู้ว่าตนเองมีทางเลือกเสมอโดยไม่คำนึงว่าตัวเรากำลังตกอยู่ในสภาพแวดล้อม

เช่นไร จิตใจของผู้ที่ Proactive จะมีจินตนาการสูงและไม่หวั่นไหวต่อสภาพแวดล้อมรอบตัว คนที่ Proactive จะพุ่งความสนใจไปในสิ่งที่เขาสามารถควบคุมได้ และไม่กังวลหรือใส่ใจกับเรื่องราวที่เขาควบคุมไม่ได้ เช่น คำติฉินนินทา หรือ เสี่ยงวิพากษ์วิจารณ์ใด ๆ ที่เต็มไปด้วยอารมณ์ เขาจะมุ่งความสนใจเฉพาะภารกิจที่จะต้องทำเฉพาะหน้า ซึ่งความสำเร็จของเขาจะทำให้อิทธิพลของเขาในองค์กรแผ่ขยายมากขึ้น ๆ จนเป็นที่ยอมรับของพนักงานและผู้บริหารในที่สุด

เรื่องราวของ วิคเตอร์ แฟรงเกิล (Viktor Frankl) สะท้อนความเป็น Proactive ได้ดีที่สุด เขาเป็นคนยิวที่ถูกทหารนาซีจับไปทรมานและทดลองต่าง ๆ นานาบนร่างกายของเขา พ่อแม่ ภรรยาและพี่น้องล้วนถูกฆ่าตาย แต่เขาพบว่าขณะที่กำลังถูกทรมานอยู่นั้น ทหารนาซีไม่สามารถทำร้ายจิตใจของเขาได้ พวกเขาทำร้ายได้เพียงแค่ง่ายกายเท่านั้น ในใจของเขาจินตนาการไปที่อนาคตที่เขาเป็นอาจารย์และกำลังสอนนักศึกษา ความกลัวตายหายไป แม้ว่าจะเป็นนักโทษแต่เขากลับมีอิสรภาพทางใจอย่างสูงสุด จนเขาได้รับการเคารพจากเพื่อนนักโทษด้วยกันและจากทหารนาซี เขาพบคำตอบว่า มนุษย์ทุกคนมีทางเลือกเสมอไม่ว่าสภาพแวดล้อมรอบตัวจะเป็นเช่นไรก็ตาม มนุษย์มีเสรีภาพที่จะคิดและจินตนาการ มีสิทธิ์ที่จะเลือกทัศนคติที่มีต่อสถานการณ์รอบตัว มนุษย์จึงเป็นนายของตัวเองอย่างแท้จริง (Frankl, 2020)



รูปภาพที่ 3 อุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิภาพสูง (Covey, 1997: 53)

2. **รู้เป้าหมาย** (Begin with the end in mind) ด้วยการรู้ว่าชีวิตของตัวเองต้องการอะไรกันแน่ ต้องการประสบความสำเร็จอะไรบ้าง ก่อนจะตายจากโลกนี้ไป และอยากให้คนที่อยู่เบื้องหลังจดจำอะไรเกี่ยวกับตัวเราบ้าง เราจะทิ้งอะไรเพื่อเป็นอนุสรณ์ที่เป็นประโยชน์แก่ครอบครัว เพื่อน องค์กร และโลกใบนี้บ้าง โดยที่ตัวของเราเองต้องเป็นคนที่กำหนดชีวิตของตัวเอง มิใช่ให้คนอื่นมากำหนดชีวิตให้กับเรา วิธีหนึ่งที่ ดร.สตีเวน เนะนำให้ทำคือ เขียน พันธกิจของชีวิต (Mission Statement) โดยระบุหลักการ ความเชื่อ เป้าหมายของชีวิตทั้งหมดลงไป ใน 1 หน้ากระดาษ นี่คือนตัวอย่าง พันธกิจชีวิตของ Rolfe Kerr อาจารย์ชาวสหรัฐอเมริกา (Covey, 1989: 106-107)

ครอบครัวต้องมาก่อนเสมอ ขอความเมตตาจากสวรรค์เป็นนิจ ไม่ละทิ้งความซื่อสัตย์

อย่างเด็ดขาด ระลึกถึงคนที่มีบุญคุณกับเราก่อนตัดสินใจอะไรให้ฟังความรอบด้านก่อน ฟังคำแนะนำของคนอื่น ๆ บ้าง อย่าตำหนิคนที่ขาดประชุม มีความจริงใจและเด็ดเดี่ยว ผึกทักษะใหม่ ๆ ให้ได้ปีละ 1 อย่าง วางแผนเรื่องที่ต้องทำวันพรุ่งนี้ในวันนี้ หาอะไรทำขณะที่กำลังรอใครอยู่ คิดเรื่องดี ๆ อยู่เสมอ มีอารมณ์ขัน จัดระเบียบชีวิตและการทำงานให้ดี อย่างกลัวความผิดพลาด แต่จงกลัวปฏิกิริยาของเราที่มีต่อความผิดพลาดนั้นว่าจะไม่สร้างสรรค์พอ ช่วยเหลือลูกทีมให้ประสบความสำเร็จ ฟังมากกว่าพูดเป็นสองเท่า ทุ่มเทพลังทั้งหมดกับการกิจเฉพาะหน้าและไม่คาดหวังรางวัลใด ๆ

เทคนิคอีกอย่างหนึ่งคือ **การสร้างจินตภาพ** (Visualization) ด้วยใจของเรา ให้มองเห็นความสำเร็จในชีวิตหรือในภารกิจที่เราอยากจะทำให้สำเร็จ งานวิจัยของ ดร. ชาร์ลส์ การ์ฟิลด์ (Charles

Garfield) พบว่า นักกีฬาระดับโลกหรือคนที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงจะสร้างภาพในจินตนาการที่มีรายละเอียดชัดเจนว่า เขาจะประสบความสำเร็จในลักษณะไหน ที่ไหน เมื่อไร และมีใครเป็นสักขีพยานบ้าง คนเหล่านี้จะสัมผัสได้ถึงความสำเร็จในใจของเขา ก่อนที่มันจะเกิดขึ้นจริง ๆ (Mindvalley, 2022) ยกตัวอย่าง เช่น ผู้นำที่กำลังจะกล่าวสุนทรพจน์ หากเขาเห็นภาพตนเองยืนอยู่ต่อหน้าคนฟังจำนวนมาก และฝึกฝนการพูดในทุกรายละเอียด ทุก ๆ ประโยค ซ้ำ ๆ เดิมหลายครั้ง ความมั่นใจของเขาจะเกิดขึ้น และเมื่อเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง เขาจะไม่ประหม่าหรือลนลาน นั่นเป็นเพราะเขาได้กระทำการนี้ซ้ำไปซ้ำมาในใจแล้วหลายรอบ

3. จัดความสำคัญ (Put first things first) สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในชีวิต เราต้องทำสิ่งนั้นก่อน เช่น ความสัมพันธ์กับคนในครอบครัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อน ๆ การออกกำลังกายและดูแลสุขภาพ การวางแผนการทำงาน การสร้างทักษะที่จำเป็นต่ออาชีพ การพักผ่อนสันทนาการ และการป้องกันสิ่งเลวร้ายที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น บางครั้งคนเราหลงลืมสิ่งที่สำคัญที่สุดเหล่านี้ แล้วค่อยมาเห็นความสำคัญของมันทีหลังหลังจากเกิดความสูญเสียไปแล้ว ตัวอย่างเช่น ผู้นำองค์กรมักพบว่ามีปัญหาสุขภาพ

รุนแรงแล้วจึงพยายามหาเวลาเพื่อออกกำลังกาย หรือ บางคนได้ตระหนักถึงความรักของพ่อแม่และรู้ตัวว่าไม่ได้เจียดเวลาเพื่ออยู่กับท่าน แต่พอพวกเขาเสียชีวิตไปแล้ว จึงรู้สึกเสียใจกับการกระทำของตนเอง เป็นต้น

ดร. สตีเวน ให้เทคนิคการแบ่งเวลาด้วยการพิจารณาว่ากิจกรรมที่เราทำนั้น เร่งด่วน (Urgent) หรือ สำคัญ (Important) เราต้องใส่ใจกับสิ่งที่สำคัญก่อน สิ่งที่ไม่สำคัญมักเป็นเพียงกิจกรรมที่ทำให้เราเสียเวลาไปโดยใช่เหตุ แม้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญ ยังแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ สำคัญและเร่งด่วน กับ สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน เขากล่าวว่า สิ่งที่สำคัญและไม่เร่งด่วน (Important but not urgent) จะเป็นเรื่องที่เราควรใส่ใจมากเป็นพิเศษ เพราะถ้าเราละเลยกิจกรรมเหล่านี้ มันจะกลายเป็น เรื่องที่สำคัญและเร่งด่วน ขึ้นมา ยกตัวอย่างเช่น การจัดการประชุมบอร์ดของบริษัทที่จะมีขึ้นในอีก 3 อาทิตย์ข้างหน้า เราอาจมองว่ายังมีเวลาเหลือในการเตรียมตัวอีกมาก จึงได้นิ่งนอนใจและอาจหลงลืมการเตรียมความพร้อมเมื่อเวลาจวนตัว เมื่อถึงใกล้วันประชุม ประเด็นการประชุมบอร์ด จะกลายเป็น เรื่องสำคัญและเร่งด่วน ขึ้นมาทันที ทำให้คนจัดเกิดความเครียดสูงสุด และลนลาน ที่เป็นดังนั้นก็เพราะพฤติกรรมพอกหางหมูของเรานั่นเอง

	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	I เรื่องวิกฤติ ปัญหาที่ถาโถมเข้ามา โครงการที่ถึงกำหนดแล้ว เรื่องสำคัญที่ละเลยมานาน	II สร้างความสัมพันธ์กับคนที่เรารัก งานวางแผน สนทนาการ การป้องกันเรื่องไม่คาดคิด
	III โทรศัพท์ที่ดังเข้ามา โซเชียลมีเดียต่าง ๆ การประชุมที่ไม่สำคัญ เรื่องขัดจังหวะ	IV เมลขยะ กิจกรรมเพื่อการบันเทิง โทรศัพท์ที่พูดฆ่าเวลาเฉย ๆ เรื่องเสียเวลาต่าง ๆ เช่น ดู TV มากไป

รูปภาพที่ 4 ตารางบริหารเวลา (ปรับปรุงจาก Covey, 1997, p.151)

ผู้นำที่มีกิจกรรมมากมายอยู่ในช่องที่ 1 สำคัญและเร่งด่วน แสดงให้เห็นว่า เขาเป็นคนประเภทผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastinator) คือ รอจนนาทีสุดท้าย จึงได้ลงมือทำอย่างหวัหวกกันขวิด อย่างชนิดเอาเป็นเอาตาย ซึ่งโดยมากแล้ว จะทำให้สุขภาพของคนทำเสียไป เพราะไม่ได้หลับไม่ได้นอน ส่วนผู้นำที่มีกิจกรรมส่วนมากอยู่ในช่องที่ 2 สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน แสดงว่าเขาเป็นคนที่จัดลำดับความสำคัญได้ดี (Prioritizer) เพราะเขาจะทำกิจกรรมเหล่านี้ให้เสร็จ ก่อนที่มันจะขยับไปอยู่ในช่องที่ 1 เขาจะเป็นคนประเภทให้เวลากับสิ่งที่สำคัญก่อนเสมอ และไม่เสียเวลามากกับเรื่องไร้สาระ และเพราะเขาจัดเวลาต่าง ๆ ได้ดีและเป็นระเบียบ ทำให้เขามีเวลาสำหรับสนทนาการและการพบปะเพื่อนฝูงได้ในบางครั้งอีกด้วย ผู้นำแบบนี้จะไม่มีเรื่องวิกฤติในการทำงานมากนัก เพราะเขาได้ลงมือทำงานไว้ตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว (Sean Covey, 1998: 107)

เราไม่ควรเสียเวลามากกับกิจกรรมที่ไม่สำคัญในช่องที่ 3 และ 4 อย่างน้อยก็ควรเพล่า ๆ กิจกรรมเหล่านี้ลงบ้าง เพราะหากใช้เวลาไปกับเรื่องไม่สำคัญมากไป เราจะมีเวลาน้อยลงเพื่อทำกิจกรรมที่มีความสำคัญของชีวิตไป เมื่อย้อนไปดูภาพที่ 3 ของอุปนิสัยทั้ง 7 แล้ว เราจะพบว่า ดร.สตีเวน ได้จัดลำดับของการพัฒนาตนเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) พึ่งพาคนอื่น (Dependence) 2) ไม่พึ่งพาคนอื่น (Independence) และ 3) พึ่งพากันและกัน (Interdependence) อธิบายว่า ก่อนที่เราจะมีอุปนิสัยที่ 1-3 นั้น แสดงให้เห็นว่า เรายังคงต้องพึ่งพาคนอื่น ให้คนอื่นมากำหนดชีวิตให้เรา แต่เมื่อพัฒนานิสัยที่ 1-3 ได้แล้ว นั่นหมายความว่า เราเลือกที่จะเป็นนายของตนเอง เลือกเส้นทางเดินชีวิตของตนเองได้ (อุปนิสัยที่ 1) และเรารู้ว่าชีวิตของเราต้องการอะไร เราเกิดมาเพื่อสิ่งใด และเราจะทำอะไรในวันนี้เพื่อเข้าถึงเป้าหมายของเราให้ได้ (อุปนิสัยที่ 2) เราจึงต้องจัดลำดับความสำคัญของ

กิจกรรมในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ และแต่ละเดือน อย่างเป็นระบบ ไม่ทำเรื่องไร้สาระที่ไม่มีความสำคัญ แต่จะใส่ใจกับเรื่องที่มีความสำคัญก่อนสิ่งอื่นเสมอ โดยไม่จำเป็นต้องรอให้กิจกรรมเหล่านั้นจบแล้วจึงลงมือทำ แต่เราจะทำด้วยการวางแผน อย่างเป็นระบบ (อุปนิสัยที่ 3) ซึ่งหากเราพัฒนา อุปนิสัยทั้ง 3 ด้านนี้ได้แล้ว นั่นหมายความว่า เราเป็นอิสระแก่ตน ไม่ต้องพึ่งพาคนอื่นมากนัก (Independence) และพร้อมที่จะนำพาชีวิตของเราให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ถือเป็นชัยชนะส่วนตัว หรือชนะใจตนเอง (Private Victory)

อุปนิสัยที่ 4-6 จะเป็นการทำงาน ร่วมกับคนอื่น ซึ่งหมายรวมถึงคนในครอบครัว องค์กร และมิตรสหาย และหากเราพัฒนาอุปนิสัย เหล่านี้ได้แล้ว เราจะก้าวไปสู่ระดับของการพึ่งพา กันและกัน (Independence) หมายความว่า เราทำงานประสานกับคนอื่นได้ดี ด้วยยุทธศาสตร์ ของอุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นการ ชนะใจคนอื่น (Public Victory) อุปนิสัย ที่ 4-6 มีดังต่อไปนี้

4. คิดแบบ Win-Win (Think Win-Win) คือการคิดอย่างผู้ชนะทั้งเขาและเรา รู้จักประสาน ประโยชน์ให้เกิดความเท่าเทียมกันทั้งตนเองและ ผู้อื่น ด้วยความใจกว้างและยอมรับการแบ่งปัน ที่เท่าเทียม คิดแบบ Win-Win ต้องเริ่มต้นจาก ความเชื่อว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ไม่มีใครใหญ่ หรืออ่อนแอกว่าใคร วิธีที่จะเข้าใจเรื่องของ Win-Win ต้องดูความแตกต่างต่อไปนี้

(1) Win-Lose ชนะ-แพ้ คือความรู้สึก ว่าเราต้องชนะและเขาจะต้องแพ้ เป็นความรู้สึก ของคนที่เห็นแก่ตัวและไม่ยอมแพ้หรือมีน้ำใจ กับใคร เราอาจเห็นได้จากนิสัยของนักเรียนที่เก่ง ๆ

ที่ต้องการแต่จะเอาตัวรอด และไม่ช่วยคนอื่นให้มีความเข้าใจในบทเรียนไปด้วย เพราะกลัวว่าความคิด ของตัวเองจะถูกขโมยไป และตัวเองจะแพ้ คนเก่ง แบบนี้มักไม่มีเพื่อน เพราะเขาต้องการเพียงการ อยู่เหนือคนอื่นเท่านั้น บางครั้ง เราได้ยินข่าวการ ยิงกันเมื่อมีการขับรถปาดหน้ากันบนท้องถนน เพราะผู้ยังมีอาวุธและต้องการจะเป็นผู้ชนะ และ ทำให้คู่กรณีแพ้ให้ได้ เป็นความคิดแบบ Win-Lose ความคิดแบบ Win-Lose คือ

○ ความเห็นแก่ตัว และเอาเปรียบคนอื่นเพื่อให้ตนเองชนะ

○ ต้องการเด่นกว่าคนอื่นและยินดีจะเหยียบหัวคนอื่นขึ้นไป

○ ชอบนินทาคนอื่น ๆ เพื่อจะบอกว่าตนเองเหนือกว่า

○ เอาความคิดของตนเป็นใหญ่ โดยไม่สนใจว่าคนอื่น ๆ จะรู้สึกอย่างไร

○ อิจฉาริษยาเมื่อเห็นคนใกล้ชิด ได้ดีกว่าตนเอง

คนที่คิดแบบ Win-Lose อาจ ประสบความสำเร็จอยู่เหนือกว่าคนอื่น แต่เขา จะโดดเดี่ยวและไม่มีเพื่อนที่แท้จริง

(2) Lose-Win แพ้-ชนะ เป็นความรู้สึกของคนที่ดำเนินตนเอง และยอมแพ้ ยอม ศีโรราบ และมองตนเองว่าด้อยต่ำ และไม่ยอม ต่อสู้เพื่อสิทธิ์ที่ตัวเองควรจะได้รับ บางครั้งเป็นการ เก็บความคับแค้นไว้ในใจและอัดอั้นอยู่ในใจ เพียงคนเดียว โดยปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะ ตลอดเวลา การมองตัวเองว่าชี้แพ้ และยอมรับ สภาพบ้อย ๆ เป็นเหมือนการสะกดจิตตนเองและไม่ยอมเปล่งศักยภาพที่ตนเองมีออกมา อาจกลายเป็นผลเสียในระยะยาว ตัวอย่างที่เห็นได้ในข่าว

บ่อย ๆ คือ การถูกสามีหรือภรรยาทำร้ายร่างกาย อยู่เป็นประจำ และต้องยอมทนอยู่ในสภาพเช่นนั้น เป็นเวลานาน การยอมรับการถูกทำร้ายทั้งโดย ร่างกายและวาจาเป็นการคิดแบบ Lose-Win ซึ่งมีแต่จะทำให้ตนเองรู้สึกตกต่ำไปเรื่อย ๆ ในเชิง จิตวิทยา คนที่มีลักษณะ Lose-Win จะเก็บกด ความรู้สึกด้านลบอยู่ในจิตใจตลอดเวลา และมักจะ แสดงออกมาในรูปของความเจ็บป่วยที่มีอาการ ทางจิตร่วมด้วย เช่น โรคประสาท โรคเกี่ยวกับระบบ ลมหายใจ และระบบหมุนเวียนโลหิต เป็นต้น คนเหล่านี้ก็มักจะระเบิดอารมณ์โกรธออกมา อย่างง่ายดายแม้ด้วยเรื่องกระตุ้นเพียงเล็กน้อย เท่านั้น อารมณ์ในด้านอื่น ๆ ก็แสดงออกมา อย่างเกินขอบเขตความพอดี เพราะมีการเก็บกด ทางอารมณ์มานาน

ในสถานการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ การยอมแพ้ และยอมรับฟัง ก็ไม่ใช่เรื่องที่แย่ ไปเสียทีเดียว เช่น เราไม่จำเป็นต้องซบถแข่งกับ คนอื่นบนท้องถนน ปลอ่ยให้คันที่รีบเร่งไปก่อนก็ได้ หรือ การแข่งที่จืดจาง เป็นต้น การยอมให้คนอื่น ได้เปรียบในบางเรื่องยังเป็นการฝึกตนเองให้รู้จัก การข่มใจและการให้อภัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง ในปัจจุบัน

(3) Lose-Lose แพ้-แพ้ เป็นความรู้สึกของคนที่ต้องการแก้แค้น ต้องการเอาคืน เพราะตัวเองยอมไม่ได้ที่จะให้คนอื่นต้องเป็นผู้ชนะ สโลแกนส่วนตัวของคนแบบนี้ คือ “ถ้าฉันแพ้ แกก็ต้องแพ้ด้วย” ทำให้เกิดความรุนแรงหรือ แม้แต่การฆาตกรรมอย่างไรเหตุผล ดังที่เราเห็น ในข่าวทุก ๆ วัน โดยปกติแล้วมักเกิดกับคนที่คิด แบบ Win-Lose สองคนมาเจอกัน และทั้งคู่แข่งขัน เพื่อจะให้ตัวเองชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งแพ้

การยึดมั่นถือมั่นเอา ศัตรู หรือ คู่แข่งทางธุรกิจ เข้ามานั่งอยู่ในใจของเรา (Enemy-centered) ทำให้เราต้องการเห็นว่าเขาแพ้อย่าง รวดคืบและประสบปัญหาอย่างหนัก โดยที่เรา เป็นฝ่ายหัวเราะ จนบางครั้งความอยากที่จะเอาชนะ กัดกินจิตใจจนถึงขนาดว่า แม้ตัวเองจะเสียหาย ก็ยอม เพียงเพื่อได้เห็นศัตรูพินาศไปต่อหน้าต่อตา นี่คือจิตใจของคนประเภท Lose-Lose การคิดแบบนี้ มีเห็นเด่นชัดในคู่อริที่ทำสงครามกัน โดยทั้งสองฝ่าย ประสบกับความเสียหายอย่างหนัก และสูญเสีย ทุก ๆ สิ่ง เพียงเพื่อจะเอาชนะสงครามเท่านั้น

ในชีวิตประจำวันของเรา เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเข้าสู่สนามแข่งขัน และพิสูจน์ความสามารถให้เห็นว่าใครเหนือกว่าใคร เช่น ในเกมกีฬา และ การสอบไล่ เป็นต้น ความรู้สึก ของการแพ้-ชนะ มักทำให้เราไม่มีความสุขเลย และเกิดความตึงเครียดโดยใช่เหตุ การแข่งขัน (Competition) จะเป็นความสนุกและตื่นเต้น หากเรามุ่งแข่งกับตัวเองเพื่อดึงเอาศักยภาพภายใน ออกมาใช้อย่างเต็มที่ แต่การแข่งขันจะเป็นด้านมืด ในทันทีหากความคิดของเราต้องการเพื่อจะ เหนือกว่าคนอื่น

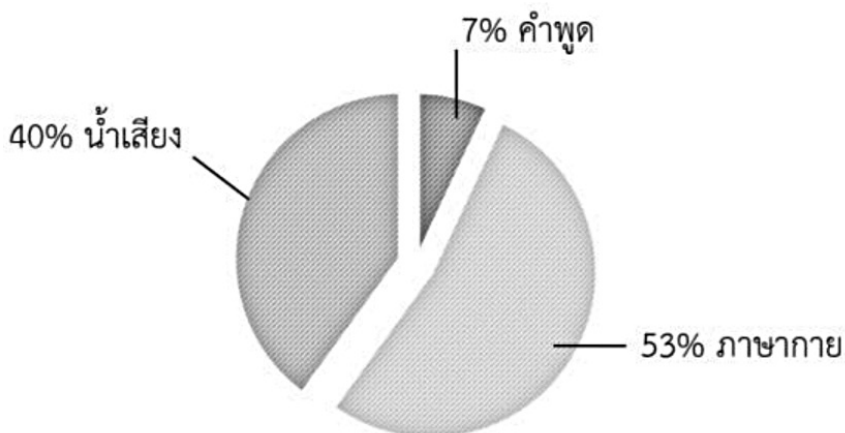
การคิดแบบ Win-Win ทำให้ทั้งสองฝ่าย เกิดความสบายใจด้วยกันทั้งคู่ หากไม่สามารถ ที่จะตกลงกันได้ การยุติข้อตกลงทั้งหมดอาจจะเป็น ทางออกที่ดีกว่า (Win-Win or No Deal) ตัวอย่าง เช่น ในครอบครัวหนึ่งที่อยากดูหนังสักหนึ่งเรื่อง แต่ตกลงกันไม่ได้ว่าจะดูเรื่องอะไรดี การไม่ดูหนังเลย และหันไปทำกิจกรรมอื่นแทนจะดีกว่า

5. เข้าใจคนอื่นก่อน แล้วค่อยให้คนอื่น เข้าใจเรา (Seek first to understand, then to be understood) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะฟัง

มากกว่าพูด เพราะการฟังนอกจากจะได้รับข้อมูลต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นการแสดงว่า ผู้นำแคร์ความรู้สึกของลูกทีม เพราะแคร์และใส่ใจ เขาจึงยินดีที่จะฟังความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ ที่ลูกทีมแสดงออกมา ผู้นำที่มีสไตล์เป็นเผด็จการจะไม่สนใจฟัง แต่เขาจะพูดเพื่อโน้มน้าวใจของลูกทีมให้เชื่อตาม หรือไม่ก็ออกคำสั่งให้ลูกทีมปฏิบัติตามอย่างไม่มีข้อแม้ใด ๆ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและลูกน้องจึงไม่ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่ความรู้สึกอึดอัดที่ได้ทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจนำไปสู่การลาออกจากงานได้ การสื่อสารระหว่างพ่อแม่และลูกมักมีปัญหาเพราะฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ยอมที่จะฟัง โดยเฉพาะความรู้สึกของพ่อแม่ว่า ตนเองเหนือกว่า มีประสบการณ์มากกว่า และเชื่อมั่นว่า สิ่งที่พวกเขาตัดสินใจจะทำให้ลูกมีชีวิตที่ดีขึ้น ในขณะที่ลูกก็มักคิดว่าพ่อแม่เป็นเผด็จการและไม่เคยฟังความรู้สึกที่แท้จริงของเขา สิ่งที่ย่ไปกว่านั้นก็คือ ความรู้สึกด้านลบของเรามันไม่ได้หายไป แต่มันจะฝังรากลึกอยู่ในใจของเรา และรอวันที่จะปะทุออกมาเหมือนภูเขาไฟระเบิด

ในความเป็นจริงแล้ว การสื่อสารด้วยคำพูดอาจไม่ได้ก่อประสิทธิผลอย่างที่เราเข้าใจโดยทั่วไป คนเรารับสารจากคำพูดของอีกฝ่ายเพียงร้อยละ 7 เท่านั้น ผู้ฟังจะรับสารจากภาษากายของผู้พูดมากถึง ร้อยละ 53 รวมทั้งการเคลื่อนไหว การขยับมือ ดวงตา และใบหน้า อีกร้อยละ 40 ที่เหลือจะเป็นน้ำเสียงและความรู้สึกที่ผู้พูดแสดงออกมา

เมื่อพยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนแล้ว จึงค่อยแสดงความคิดเห็นของตนเองออกไป เพื่อให้อีกฝ่ายเข้าใจเราบ้าง การที่เราเปิดโอกาสให้ลูกทีมของเราพูดความคิดเห็นของเขาออกมาก่อน จะทำให้ใจของเขาเปิดกว้างและรู้สึกผ่อนคลายพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้นำ ซึ่งไม่ต่างจากการมองแบบ Win-Win การที่เราพยายามที่จะเข้าใจคนอื่นก่อน นั้นแสดงให้เห็นว่าเราแคร์และใส่ใจ (Consideration) เปรียบได้กับความรู้สึก Lose-Win ที่เรายอมที่จะรับฟัง และยอมอ่อนข้อให้ และเมื่อเราพยายามที่จะพูดเพื่อให้คนอื่นมาเข้าใจเราบ้าง เป็นการแสดงความกล้าหาญ (Courage)



รูปภาพที่ 5 เราสื่อสารกันอย่างไร (How we communicate)

(ปรับปรุงจาก Sean Covey, 1998: p. 171)

อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการแสดงบทบาทของ Win-Lose ซึ่งสรุปได้ว่าทั้งสองฝ่ายได้ฟังและได้พูดความในใจของตนเองออกมา เป็นสถานการณ์แบบ Win-Win

6. ผสานพลัง (Synergy) หากเรามองไปยังธรรมชาติรอบตัว เราจะเห็นการผสานพลังที่อิงอาศัยกันอยู่ทั่วไป *นกเอี้ยงเลี้ยงควาย* เฒ่าก็เพื่อไปจับกินแมลงที่อยู่บนหลังควาย และควายก็ได้ประโยชน์จากนกที่กำจัดแมลงนำรำคาญออกไปจากตัวได้ นกห่านป่าอพยพที่บินอยู่บนท้องฟ้าเป็นรูปตัว V ก็เพราะการกระพือปีกของนกตัวหน้าสุดทำให้นกที่อยู่ข้างหลังไม่ต้องใช้แรงมากนักทั้งฝูงสามารถบินได้ไกลเพิ่มขึ้นมากกว่าการบินตัวเดียวถึงร้อยละ 71 ของระยะทาง ตัวที่อยู่ด้านหน้าจะเหนื่อยสุดก็จริง แต่ถ้ามันเหนื่อย มันจะทำให้ตัวอื่นที่อยู่ด้านหลังบินขึ้นไปแทน และผู้นำฝูงจะกลายมาเป็นลูกทีมแทน สลับบทบาทกันไปอย่างนี้จนกว่าจะถึงจุดหมาย ในขณะที่บินนั้นนกที่เป็นลูกทีมจะคอยร้องให้กำลังใจหัวหน้าเป็นระยะ ๆ และถ้ามันกบดเจ็บและบินต่อไปไม่ได้ จะมีนกสองตัวบินประกบมาดูแลตัวที่ป่วย จนกว่ามันจะหายดี หรือตายไปที่เหลือก็จะบินตามฝูงใหญ่ไปที่หลัง

การผสานพลังของนกทำให้มันมีพลังและมีความปลอดภัยมากกว่าการไปตัวเดียว นกได้อาศัยกันและกันและมีความสามัคคีอย่างมหัศจรรย์ การผสานพลัง จึงหมายถึง การที่คนมากกว่า 1 คน ขึ้นไปทำงานร่วมกัน และได้ดีกว่าคน ๆ เดียวกระทำ โดยร่วมมือกันทำ ไม่ใช่อาศัยแรงจากคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว ผลที่ได้คือ ไปได้เร็วขึ้น ไกลขึ้น

และก้าวหน้า อย่างที่ฝรั่งเรียกว่า *High Way* ซึ่งคือทางด่วน หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ ถนนทางที่สูงกว่าและดีกว่าเดิม การผสานพลังต้องมีองค์ประกอบหลัก คือ

- ยินดีที่จะร่วมมือกับคนที่มีความคิดต่างกัน (Celebrating differences)
- นิยมทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- ใจต้องกว้าง (Open-mindedness)
- แสวงหาเส้นทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม (Finding new and better ways)

7. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Sharpen your saw) ปกติแล้วคนที่เป็นผู้นำล้วนมีเรื่องยุ่งมากมายเข้ามาในชีวิต ทั้งเรื่องราวในครอบครัว เรื่องส่วนตัว และเรื่องงานที่มีความตึงเครียดตลอดเวลา หากเปรียบเทียบรถยนต์ก็เหมือนรถที่กำลังวิ่งด้วยความเร็วสูง ความรู้สึกอ่อนล้า และเหน็ดเหนื่อยย่อมมีมากกว่าคนธรรมดาทั่วไปหลายเท่า นี่คือเหตุจำเป็นที่ผู้นำต้องหันมาใส่ใจองค์ประกอบทุกส่วนที่เป็นชีวิตของตนเอง ซึ่งทุกส่วนล้วนอยู่ในร่างกายของเรานี้เอง การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เปรียบเสมือนการลับเลื่อยให้คมอยู่ตลอดเวลา (ฝรั่งจึงใช้คำว่า *ลับเลื่อยให้คม* หรือ *Sharpen your saw*) เพื่อจะได้พร้อมสำหรับการใช้งานได้ทุกเมื่อ โดยในแต่ละวัน ตัวเราต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของชีวิต 4 ด้าน ได้แก่ ร่างกาย (Body) สมอง (Brain) จิตใจ (Heart) และจิตวิญญาณ (Soul) ว่าทุกองค์ประกอบได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลหรือไม่ ตารางด้านล่างคือตัวอย่างของการพยายาม *ลับเลื่อยให้คม* อยู่เสมอ

ร่างกาย	ออกกำลังกาย ทานอาหารมีประโยชน์ นอนหลับเพียงพอ และการพักผ่อน
สมอง	อ่านหนังสือ การศึกษา การเขียน เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ
จิตใจ	สร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น ทำงานอาสาสมัคร อารมณ์ขัน
จิตวิญญาณ	ทำสมาธิ เขียนไดอารี่ สวดมนต์ ชมสื่อที่จรรโลงจิตใจ

รูปภาพที่ 6 องค์ประกอบของชีวิต (Life Components)

(ปรับปรุงจาก Sean Covey, 1998, p.206)

หากเลื่อยไม่คม จะใช้เวลานานมากในการตัดไม้ การหยุดและใช้เวลาลับเลื่อยให้คม แล้วกลับไปเลื่อยต่อจะเป็นการประหยัดเวลาในการตัดไม้ได้มาก ชีวิตคนเราก็เช่นกัน หากจะเอาแต่ใช้ร่างกายและพลังทั้งหมดของชีวิตในการทำงาน โดยไม่มีเวลาได้พิจารณาตัวเราเลย ความมีประสิทธิภาพในการทำงานของเราจะลดลง ชีวิตจะเป็นเหมือนเลื่อยที่ทื่อ ๆ ซึ่งในที่สุดแล้วจะไร้สมรรถนะและหมดสภาพ และหากเราใช้เวลามากเกินไปกับองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่ง ชีวิตอีก 3 ด้านที่เหลือจะได้รับผลกระทบไปด้วย

บุคคลที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในอดีตและมีชื่อเสียงระดับโลก อย่าง โมซาร์ท (Mozart) แวนโก๊ะ (Van Gogh) บีโธเฟน (Beethoven) และ เฮมิงเวย์ (Hemingway) ที่เป็นสุดยอดศิลปิน นักแต่งเพลง นักเขียนที่ทั่วโลกรู้จัก แต่ชีวิตของพวกเขากลับน่าสงสารและพบจุดจบอย่างน่าเศร้า นั่นเป็นเพราะคนเหล่านี้สนใจแต่เพียงเรื่องเดียว คือสิ่งที่เขารักมากที่สุด ในชีวิตเท่านั้น ชีวิตของพวกเขาขาดความสมดุลอย่างสิ้นเชิง จิตใจของพวกเขาจึงลุ่มหลง และบั้นปลายชีวิตล้วนจบลงด้วยความเศร้า

สรุป

คุณลักษณะของผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่พิเศษของบุคคลที่มีอยู่ในตนและส่งอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ คุณลักษณะที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้นำจะช่วยให้พนักงานหรือลูกทีมปฏิบัติงานตามคำสั่งได้ และอาจจะทำงานหนักมากขึ้นกว่างานที่ได้รับมอบหมายเพราะเขามีความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำควรครอบคลุมทั้งลักษณะทางกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนอุปนิสัยที่ดีงามของผู้นำซึ่งจะก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจึงต้องหมั่นพัฒนาตัวตนอยู่เสมอ และมองตัวเองอย่างรอบด้าน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของคนรอบด้านในเรื่องภาวะผู้นำของตนเอง ผู้นำอาจมิใช่ผู้ที่สมบูรณ์แบบพร้อมทุกประการ แต่ผู้นำควรมีคุณลักษณะที่มองโดยภาพรวมแล้วสามารถสร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นจากคนในทีมและนอกทีมของตนได้ หากผู้นำขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง หรือกระทำผิดรูปแบบที่ควรจะเป็น อาจส่งผลให้ผู้ตามไม่ยอมทำตาม และส่งผลร้ายต่อองค์กรได้

REFERENCES

- CCTV. (2004). **Conversation with Lee Kuan Yew**. Retrieved July 30, 2021 from <https://www.youtube.com/watch?v=evs9Qxwwhhw>
- Chua, M.H. and Chang, R. (2015, March 24). Did Mr. Lee Kuan Yew create a Singapore in his own image? **The Straits Times**. Retrieved February 9, 2022 from <http://www.straitstimes.com/singapore/did-mr-lee-kuan-yew-create-a-singapore-in-his-own-image>
- Covey, S. J. (1998). **The 7 habits of highly effective teens: The ultimate teenage success guide**. New York: Franklin Covey.
- Covey, S. R. (1989). **The 7 habits of highly effective people**. London: Cox & Wyman.
- Denning, S. (2016). **A leadership lesson from Howard Schultz**. Retrieved July 17, 2021 from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/11/06/a-leadership-lesson-from-howard-schultz/#805e0017122b>
- Dubrin, A.J. (2013). **Principles of Leadership** (7th International ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Frankl, V. (2020). **Yes to life: in spite of everything**. Boston: Beacon Press.
- Gandhi, M.K. (1927). **The story of my experiments with truth**. Ahmadabad: Navajivan Trust.
- Kirkpatrick, S. and Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? **Academy of Management Executive**, 5(2), 48-60.
- Mindvalley. (2022). **Three case studies that will make you question the nature of reality**. Retrieved February 9, 2022 from <https://www.creativevisualization.com/online-lessons/3-case-studies>
- Ronnarong, P. (2007). **Leadership**. Bangkok: Institute of Learning Management for Society.
- Silver, S. (2018). **Steve Jobs changed the face of Apple and retail forever on May 15, 2001**. Retrieved July 25, 2021 from <https://appleinsider.com/articles/18/05/15/steve-jobs-changed-the-face-of-apple-and-retail-forever-on-may-15-2001>
- Sullenberger, S. (2018). **Sully Sullenberger, safety advocate**. Retrieved July 22, 2021 from <http://www.sullysullenberger.com/>
-