

การพัฒนาชุดความคิด ชุดทักษะและชุดเครื่องมือของผู้นำ เพื่อรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลง

Developing Mindset, Skillset, Toolset of Leader to handling Cycle Changing World

อนุภาพ พันชำนาญ¹, วิไล ถาวรสุวรรณ² และ อนัทร เบ็ญจวรโชติ³

Anuphap Phanchamnan, Vilai Thavornsuwon

and Anatthon Benjaworachot

(anuphap.phanchamnan@gmail.com,

vilai.nui1959@gmail.com and anatar28@gmail.com)

Received: January 10, 2024

Revised: June 05, 2024

Accepted: July 17, 2024

บทคัดย่อ

ผู้นำในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตเศรษฐกิจถดถอย โรคระบาดใหม่และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง รวมถึงความไม่แน่นอนต่าง ๆ ผสมกับการดำเนินธุรกิจยุคใหม่ที่มีความเสี่ยงและมีควมผันผวนตลอดเวลา ซึ่งเป็นความท้าทายต่อผู้นำยุคนี้ ผู้นำจึงต้องมีมากกว่าแค่การปฏิบัติตามระบบ หรือแนวทางการจัดการที่ถูกกำหนดไว้ แต่ในทางกลับกัน ผู้นำจะต้องปรับตัวให้สามารถผ่านพ้นวิกฤติและเปลี่ยนให้เป็นโอกาสเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คุณลักษณะเหล่านี้ทำหน้าทีเป็นแนวทางในการเลือกและพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร ดังนั้น การพัฒนาความคิด ทักษะและเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะบอกถึงระดับของความสามารถของผู้นำในการนำทีม หรือองค์กรให้ประสบความสำเร็จและผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ที่เข้ามาได้ การพัฒนาความคิด จะทำให้ผู้นำคิดได้อย่างเชิงกว้าง เกิดการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ มีกระบวนการคิดที่หลากหลายและมีชุดของความคิดที่มากพอ

¹ วิทยากรและผู้ก่อตั้งสถาบันฝึกอบรมแฮปปี้เทรนนิ่ง

Lecturer and founder of the Happy Training Institute

² นักธุรกิจระดับโพลีนสองผู้สถาปนาแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด

Founder sapphire businessmen of Amway (Thailand) Ltd.

³ บริษัท ไพบุญกิจจธนา จำกัด ตำบลบางน้ำจืด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร

Paiboonkijthana co.,ltd, bang Nam jeud subdistrict, muang district, samut sakhon province

ต่อการเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาชุดทักษะด้านต่าง ๆ ของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นทักษะการบริหาร ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้ง การพัฒนาชุดเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ ได้แก่ เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิด ทักษะ และเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ จัดเป็น ชุดความคิด (Mindset) ชุดทักษะ (Skillset) และชุดเครื่องมือ (Toolset) ในการบริหารของผู้นำ การพัฒนาคุณสมบัติและความสามารถทั้ง 3 ด้านของผู้นำยุคใหม่ จึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่ความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ : ความคิด, ทักษะ, เครื่องมือ, การพัฒนาผู้นำ, การเปลี่ยนแปลงของโลก

Abstract

Leaders in the contemporary era are facing a multitude of profound challenges, ranging from economic recessions, emerging global pandemics, and the rapid acceleration of technological advancement, to increasing uncertainty and volatility in the business environment. These complexities demand that modern leaders move beyond merely adhering to predetermined systems or traditional management frameworks. Instead, they must possess the adaptive capacity to navigate crises and transform them into opportunities that drive their organizations toward sustainable success in an ever-changing context. These attributes serve as essential criteria for identifying and cultivating effective leadership within organizations. Consequently, the development of a leader's mindset, skillset, and management tools has become a critical determinant of their ability to lead teams and organizations through uncertainty and complexity. A well-developed mindset fosters broad and integrative thinking, encourages creativity, and equips leaders with diverse cognitive frameworks necessary to address multifaceted problems effectively. Moreover, the enhancement of leadership skills—including managerial capabilities and a commitment to lifelong learning—is crucial. Equally important is the development of a practical toolkit, such as strategic planning tools and data analysis frameworks, which empower leaders to make

informed and strategic decisions. These three components—Mindset, Skillset, and Toolset—constitute the core foundation of effective leadership in the modern era. In summary, cultivating these three dimensions of leadership is essential for aligning leadership capabilities with the rapidly evolving challenges and dynamic conditions of today’s business landscape.

Keywords: Mindset, Skillset, Toolset, Leadership Development, Global Change

บทนำ

ด้วยสถานการณ์โลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งการเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ จึงกล่าวได้ว่า การมีทักษะที่เหมาะสมของผู้นำและการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้อยู่รอดอย่างยั่งยืน ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในองค์กรที่มีบทบาทขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก เพราะการที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความสำเร็จได้ ผู้นำต้องพัฒนาตนให้มีศักยภาพสำคัญ 3 ชุด คือ 1. ชุดความคิด 2. ชุดทักษะ และ 3. ชุดเครื่องมือ ให้เชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพ โดย ชูซาน แมดเซนยัง (2563) ได้เสนอว่า ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะ 7 ประการ ดังต่อไปนี้ 1. ผู้นำสามารถมีอิทธิพลโน้มน้าว กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ประทับใจต่อผู้อื่น โดยไม่จำเป็นต้องมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ตามตัวบทกฎหมายมารองรับ 2. ผู้นำต้องมีทัศนคติในการมองโลกไปข้างหน้า คือ เป็นผู้มองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ (Visionary) 3. ผู้นำให้ความสำคัญกับ “คน” มากกว่า “งาน” 4. ผู้นำสามารถนำคนจำนวนมากได้และชอบที่จะทำงาน รวมถึง การเข้าไปอยู่ร่วมกับผู้คน (Involves people) 5. ผู้นำชอบใช้วิธีการกระตุ้นและขอร้องมากกว่าการออกคำสั่ง (Asking rather than telling) 6. ผู้นำชอบใช้วิธีการสร้างแรงดึงดูดชักชวนให้คนมาร่วมงาน มากกว่าการใช้การออกคำสั่งลงไป (Pull approach) และ 7. ผู้นำรักและชอบเสี่ยงเมื่อต้องตัดสินใจ (Risk taking) มากกว่าจะดำเนินการเพียงเพื่อรักษาสถานะเดิมเอาไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2566) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยทั้งที่เป็นการอยู่ร่วมกันหรือทำการร่วมกัน เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งมา ผู้นำที่ดี ไม่ใช่ผู้ที่นำคนอื่น แต่คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตามและผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามเพราะมีศรัทธาต่อคนคนนั้น ผู้ที่

สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย รวมถึง ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่อง หรืออาจเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ หรือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือคนอื่น ได้รับความไว้วางใจให้ นำ ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้และสามารถทำได้ตลอดเวลา ที่สำคัญ คือ ผู้นำที่ดีจะช่วยให้ความฝันของมนุษย์เป็นความจริง

นิยามของผู้นำ โดย Ron Ashkenas และ Brook Manville จาก HBR LEADER'S HANDBOOK ได้ให้ไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้นำ คือ คนที่สร้างผลลัพธ์ในทางบวกที่สำคัญได้สำเร็จด้วยการสร้างองค์กรที่ผู้คนทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ติดตามของคุณและช่วยให้ผู้ติดตามเหล่านี้สร้างมูลค่าเพิ่มได้มากกว่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ด้วยตัวเอง (Ron Ashkenas and Brook Manville, 2566) และ จอห์น ซี.แม็กซ์เวลล์ (2566) ได้พูดถึงการยกระดับภาวะผู้นำไว้ในหนังสือเล่มล่าสุดของเขาไว้ว่า ผู้นำ คือ การมีผู้ตาม ผู้ตามอยากได้ทิศทาง ทิศทางต้องอาศัยการตัดสินใจ การตัดสินใจต้องอาศัยการพิจารณาตัวเลือกและการพิจารณาตัวเลือกก็เป็นเรื่องของการจัดการกับความไม่แน่นอน

โดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการนำและโน้มน้าวกลุ่มหรือองค์กรไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและมีความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งยังต้องมีทักษะในการบริหารจัดการและชี้นำผู้คนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำสามารถวางแผนการดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและมีความสำเร็จ รวมถึง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีเหตุผลและเป็นไปตามความเหมาะสม

3S กับการพัฒนาศักยภาพผู้นำ

(3S Framework for Leadership Development: Mindset, Skill Set, and Tool Set)

หลัก 3S คือ องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาศักยภาพผู้นำ 3 ชุด ได้แก่ ชุดความคิด (Mindset) ชุดทักษะ (Skill Set) และชุดเครื่องมือ (Tool Set) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ชุดความคิดผู้นำ

Carol S. Dweck (2562) ได้ให้ความหมายของ Mindset กรอบความคิด เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอย่างมาก แบ่งกรอบความคิดออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) **Fixed Mindset** (กรอบความคิดแบบตายตัว) เชื่อว่าความสามารถของตัวเองเป็นสิ่งที่กำหนดมาแล้ว เปลี่ยนแปลงไม่ได้มองความสำเร็จเป็นการพิสูจน์ว่า

ตัวเองเก่ง กลัวความล้มเหลว พยายามหลีกเลี่ยงการท้าทาย มองความพยายามเป็นการเสียเวลา มองคนอื่นที่เก่งกว่าด้วยความอิจฉา ตัวอย่าง เด็กที่มี Fixed Mindset มักจะท้อแท้เมื่อเจอโจทย์ยาก พนักงานที่มี Fixed Mindset มักจะกลัวที่จะรับผิดชอบงานใหม่ นักกีฬาที่มี Fixed Mindset มักจะเสียสมาธิเมื่อแพ้

2) **Growth Mindset** (กรอบความคิดแบบพัฒนาได้) เชื่อว่าความสามารถของตัวเองสามารถพัฒนาได้ มองความสำเร็จเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ไม่กลัวความล้มเหลว มองว่าเป็นบทเรียน มองความพยายามเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา มองคนอื่นที่เก่งกว่าด้วยความชื่นชม

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือ "Mindset" เพื่อเอาชนะความท้าทายและสร้างความสำเร็จในชีวิตได้ เริ่มต้นจากการเข้าใจและรับรู้ถึง Mindset คงที่ (Fixed Mindset) ที่เชื่อว่าความสามารถและสมรรถนะของเราเป็นสิ่งที่แน่นอนและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ส่งผลให้เมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือความล้มเหลว อาจทำให้รู้สึกท้อแท้และไม่มีกำลังใจในการก้าวต่อไป ในขณะที่ Mindset พัฒนา (Growth Mindset) เน้นการเชื่อว่า ความสามารถและสมรรถนะของเราสามารถเติบโตและพัฒนาได้ การมองเห็นความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อพัฒนาความสามารถ เชื่อว่าความพยายามและการฝึกซ้อมสามารถทำให้เราพัฒนาเป็นคนที่ดีขึ้นได้ การเปลี่ยนแปลง Mindset อาจจำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายาม แต่เป็นสิ่งสำคัญที่จะเริ่มต้นมองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในทุกสถานการณ์ เพื่อเอาชนะความท้าทายและสร้างความสำเร็จในชีวิตได้ดียิ่งขึ้น

Annie Brock and Heather Hundley (2565) ได้กล่าวว่า ชุดความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) จะเชื่อว่ามนุษย์เกิดมาพร้อมกับสติปัญญาที่มีความสามารถที่จำกัด คนที่ใช้ชีวิตด้วยชุดความคิดประเภทนี้ มีแนวโน้มอย่างมากที่จะเลี่ยงความท้าทายและความล้มเหลว ซึ่งเท่ากับว่าพวกเขาได้สูญเสียช่วงชีวิตที่เปี่ยมด้วยประสบการณ์และการเรียนรู้ไปจากตัวเอง ส่วนชุดความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) จะเชื่อว่ามนุษย์สามารถที่จะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้และเติบโตได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดจนกว่าจะสิ้นลมหายใจ หากมีการฝึกฝนอดทนและเพียรพยายามอย่างไม่หยุดยั้ง คนที่สามารถดำเนินชีวิตด้วยชุดความคิดประเภทนี้ได้ จะมีศักยภาพในการรับมือกับสิ่งท้าทายด้วยความเข้าใจว่าความผิดพลาด หรือความล้มเหลวเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เติบโตได้อย่างเข้มแข็ง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2563) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า ชุดความคิดเป็นกรอบแนวคิด ความเชื่อมุมมองและทัศนคติที่แตกต่างกัน ชุดความคิดเป็นแบบใด ขึ้นอยู่กับการอบรมเลี้ยงดู การเล่าเรียนศึกษา เหตุการณ์และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านเข้า

มาในชีวิต ชุดความคิดจะเป็นเหมือนส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งมองเห็นและจะประเมินได้ยากกว่า แต่ละคนจะมีชุดความคิดแบบใด เพราะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาและมีความเชื่อว่า ชุดความคิดจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่จะแสดงออกมาแต่ละบุคคล (Behavior) โดยที่ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) จะเชื่อว่าเราทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อยู่ตลอดเวลา จะมองว่าทุกอย่างสามารถเกิดขึ้นและเป็นไปได้เสมอ ด้วยการมีความพยายามความมุ่งมั่นความกระตือรือร้นและการไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาในชีวิต เป็นความคิดที่พยายามทำในสิ่งที่ท้าทายที่ไม่เคยทำให้สำเร็จได้ ไม่กลัวความผิดพลาดและล้มเหลวที่จะต้องเผชิญและไม่กลัวที่จะดูไม่ดีในสายตาของคนอื่น อีกทั้งยังสามารถยอมรับความจริงได้อย่างเข้าใจ ส่วนความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) นั้น เป็นความคิดที่ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงตัวเอง ชอบยึดติดกับความภาคภูมิใจเดิม ๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต ไม่มีความพยายามที่จะเรียนรู้และไม่ชอบการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถดีขึ้น มักกลัวที่จะเจออุปสรรคปัญหาและไม่ชอบที่จะคิดหาวิธีทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีความกลัวที่จะล้มเหลว ไม่ชอบทำในสิ่งที่ยากและท้าทายตนเอง ชอบการรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง มักทำตัวให้ดูดีตลอด

โดยสรุป ชุดความคิดของผู้เรามี 2 รูปแบบ คือ 1) กรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) คือ การเชื่อว่าคุณสมบัติของตนเองเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ 2) กรอบความคิดแบบพัฒนาได้ (Growth Mindset) คือ การเชื่อว่าคุณสมบัติของตนเองเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายาม เราทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อยู่ตลอดเวลา จะมองว่าทุกอย่างสามารถเกิดขึ้นและเป็นไปได้เสมอ ด้วยการมีความพยายามความมุ่งมั่นความกระตือรือร้น และการไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาในชีวิต เป็นความคิดที่พยายามทำในสิ่งที่ท้าทายที่ไม่เคยทำให้สำเร็จได้

2. ชุดทักษะผู้นำ

ทักษะที่จำเป็นของผู้นำในการบริหารองค์กรมีหลายทักษะ เช่น ทักษะด้านงาน (Technical Skills) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-making skills) และ ทักษะด้านการบริหารเวลา (Times Management Skills) (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) ซึ่งจะเห็นได้ว่าทักษะต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้นำควรฝึกฝนเพื่อให้ได้มา

นอกจากนี้ วันชัย ปานจันทร์ (2563) ได้เสนอว่า คุณสมบัติของผู้นำยุคใหม่ และผู้นำในอนาคตจะต้องมีทักษะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. Driving and Managing Change ทักษะในการผลักดันและการจัดการการเปลี่ยนแปลง
2. Identifying and developing future talent ทักษะในการเสาะหาและสร้างคนเก่งให้เกิดขึ้นให้ได้ในองค์กร
3. Fostering creativity and innovation ทักษะในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. Coaching and developing others ทักษะเรื่องของการสอนงานและการพัฒนาบุคลากร
5. Executing organization strategy ทักษะความสามารถที่จะผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ

สอดคล้องกับทักษะปัจจุบันที่ผู้นำควรมี ได้แก่ 1. การสอนงาน 2. การสร้างวิสัยทัศน์ 3. การสร้างการมีส่วนร่วม และ 4. การสร้างสัมพันธภาพ (Scott Campbell & Ellen Samiec, 2553) ซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้นำควรตระหนักถึงและยังมีทักษะที่ผู้นำต้องพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1. ทักษะการนำตัวเอง (leading Self) 2. ทักษะการนำทีม (leading Team) 3. ทักษะการเป็นผู้นำในการปรับปรุงกระบวนการ (Leading Process) 4. ทักษะการนำองค์กร (leading Organization) (จตุพร สังขวรรณ, 2557)

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของทักษะต่าง ๆ เหล่านี้สอดคล้องกันอย่างลงตัวในทิศทางเดียวกันเป็นลำดับขั้นของการพัฒนาผู้นำ ซึ่งเริ่มจากการพัฒนาตัวผู้นำเองก่อนไปจนถึงการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้วางเป้าหมายเอาไว้ อย่างไรก็ตาม ทักษะทางด้านนวัตกรรมก็สำคัญในโลกแห่งอนาคตเป็นอย่างมาก โดยการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคตอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบ 4 ข้อดังนี้ (Ron Ashkenas & Brook Manville, 2566)

1. ให้ความสนใจปัจจุบันและอนาคตอย่างเท่าเทียม
2. เตรียมความพร้อมเพื่ออนาคต
3. กำหนดอนาคตขององค์กร
4. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นอนาคต

ทักษะเหล่านี้สำคัญอย่างยิ่ง เพราะความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกิดขึ้นตลอดเวลา การปรับตัวเพื่อรับต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องตระหนักถึงเป็นอย่างมาก

อีกหนึ่งทักษะสำคัญของผู้นำ คือ ทักษะเรื่องของการบริหารที่เป็นตัววัดความสามารถของผู้นำมาตั้งแต่ยุคอดีต ปัจจุบันและอนาคต ทักษะนี้สำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำทุกระดับต้องมีทักษะการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารเรื่องคน เรื่องงาน เรื่องเวลารวมถึง การบริหารชีวิตและอื่น ๆ หลายประการ

3. ชุดเครื่องมือผู้นำ

เครื่องมือ ๆ (Toolset) ที่ผู้นำต้องเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ในการบริหารในด้านต่าง ๆ โดยเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) สำหรับผู้นำยุคใหม่ได้ถูกแบ่งเป็นหมวดหมู่ไว้ เช่น เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องคนและเรื่องงาน กราฟ/แผนภูมิ แสดงผลต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมและทิศทางของสิ่งที่ได้ทำลงไป กิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการปรับปรุงการทำงาน แผนที่ขั้นตอนเดินทางเข้าสู่เป้าหมายเพื่อความสำเร็จ เครื่องมือในการบริหารเวลาและจัดการความเสี่ยง และเครื่องมือในการวัดผลกิจกรรมต่าง ๆ 94 เครื่องมือ (Suzanne Tunner, 2560)

หากพูดถึงเครื่องมือในการทดสอบบุคลิกภาพ มีเครื่องมือชื่อว่า DISC Model ที่เน้นไปในการดำเนินงาน การอยู่กับเพื่อนร่วมงาน มองเห็นจุดเด่นและจุดด้อยของคนแต่ละแบบในการทำงาน โดยเริ่มต้นขึ้นมาจาก ดร. วิลเลียม มาร์สตัน (Dr. William Marston) ศาสตราจารย์ชื่อดัง จบการศึกษาระดับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สาขาจิตวิทยา ได้คิดค้นเครื่องมือนี้ขึ้นมา โดย DISC Model ประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ Dominance, Influence, Steadiness และ Compliance โดยความเป็นจริงแล้ว ทุกคนจะมีหลายลักษณะอยู่ในตัวเอง แต่จะมีอย่างหนึ่งที่ปรากฏออกมาชัดเจน นั่นก็คือ “จุดเด่น” ของแต่ละคน DISC Model ช่วยให้เราได้เรียนรู้ตัวตนของตัวเองและของคนอื่นที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เข้าใจในการกระทำและพฤติกรรมแต่ละอย่างของกันและกัน เมื่อรู้นิสัยและพฤติกรรมว่า เพื่อนร่วมงานคนไหนเป็นอย่างไร มีพื้นฐานนิสัยอย่างไร ก็จะทำให้เกิดการยอมรับและเปิดใจกับการกระทำและนิสัยของคนอื่น ความขัดแย้งก็จะลดน้อยลงได้ จะเกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้นและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นด้วย

เทคนิคและเครื่องมือสร้างนิสัยในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับผู้นำในยุค New Normal (นครินทร์ วงกิจไพบูลย์, 2566) ได้แก่

1. รู้จิตตัวเองว่าสนุกกับการเรียนรู้แบบไหน
2. รู้ว่าต้องรู้อะไร
3. มองว่าเราเป็นครูของตัวเอง
4. หาตัวกระตุ้น

5. ร่ายล้อมตัวเองด้วยคนเก่ง

6. เรียนรู้และลงมือทำ

สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกับท่านอื่น ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น หากลงรายละเอียดคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ จะมีมากจนแจกแจงไม่หมด

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำ ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 ระดับ ที่วัดจากความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่ผู้นำควรมี ได้แก่ ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (Position) ระดับที่ 2 การยอมรับ (Permission) ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (Production) ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (People Development) และระดับที่ 5 จุดสูงสุด (Pinnacle) ดังนี้

ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (Position) เป็นผู้นำในระดับที่อาจมีความสามารถไม่มากนัก แต่อาจจะโดดเด่นกว่าคนอื่นได้ในระดับหนึ่ง จึงได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าผู้นำระดับนี้ ถ้าไม่พัฒนาตัวเองไปในระดับที่สูงขึ้น จะมีเพียงอำนาจจากตำแหน่งที่สามารถให้คุณให้โทษคน เพื่อที่จะให้ผู้ตามทำหรือไม่ทำอะไรก็ตามที่ตัวเองได้ออกคำสั่ง จะยึดกฎระเบียบที่เคร่งครัดมากจนเกินไป จะไม่มีการโน้มน้าวใจคนให้ทำตาม จะใช้เพียงแต่กฎเกณฑ์ข้อบังคับในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ท้ายที่สุดผู้ตามจะทำตามแบบขัดเสียมได้ทำตามหน้าที่ให้เสร็จ ๆ ไป ไม่มีใจหรือความผูกพันใด ๆ ความรู้สึกไม่ประทับใจจะสะสมมาเรื่อย ๆ จนบางครั้งงานออกมาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเป็น เพราะไม่ได้ใส่ใจที่จะทำงานนั้นจริง ๆ อันที่จริงจะว่าไปแล้วผู้นำระดับนี้ มีอยู่มากพอสมควรในองค์กร และจากการสัมภาษณ์ผู้คนที่ลาออกจากงานว่าสาเหตุของการลาออกคืออะไร ซึ่งเหตุผลแรก ๆ หรือเป็นอันดับที่หนึ่งก็ได้ คือ หัวหน้านั่นเอง จะด้วยเพราะอะไรที่หัวหน้าถึงเป็นเหตุผลอันดับแรกของการลาออกก็สุดที่จะตอบได้ แต่ที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ การยึดกฎระเบียบที่เคร่งครัดมากจนเกินไปจนไม่ยืดหยุ่นทำให้ผู้ตามอึดอัด ใช้เพียงแต่กฎเกณฑ์ข้อบังคับในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ทำให้เขารู้สึกถึงการถูกจับผิดตลอดเวลา

ระดับที่ 2 การยอมรับ (Permission) ผู้นำระดับนี้ มีความอยากที่จะพัฒนาตัวเองขึ้นมาจากระดับที่ 1 เพราะมองเห็นว่าไม่ได้ใจผู้ตาม ทำงานแล้วไม่เกิดการไหลลื่น ไม่มีความเป็นทีม ความสัมพันธ์ไม่ดี ท้ายที่สุดไม่เกิดการยอมรับจากผู้ตาม ซึ่งก็จะส่งผลต่อหน้าที่การงานของผู้นำเองเป็นอย่างมาก ผู้นำระดับนี้ จึงเน้นเรื่องของความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามในระดับของการยอมรับ เพราะผู้ตามจะยอมทำตามเพราะพวกเขาอยากทำ มีความไว้วางใจผู้นำมากขึ้น ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นจากการที่ผู้นำเข้าอกเข้าใจ (Empathy) ผู้ตามและปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างที่มีความรู้สึกที่จริงใจ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลดีแก่ผู้นำ งานจะมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานก็จะดี มีพื้นที่ในการพูดคุย แลกเปลี่ยนมุมมอง

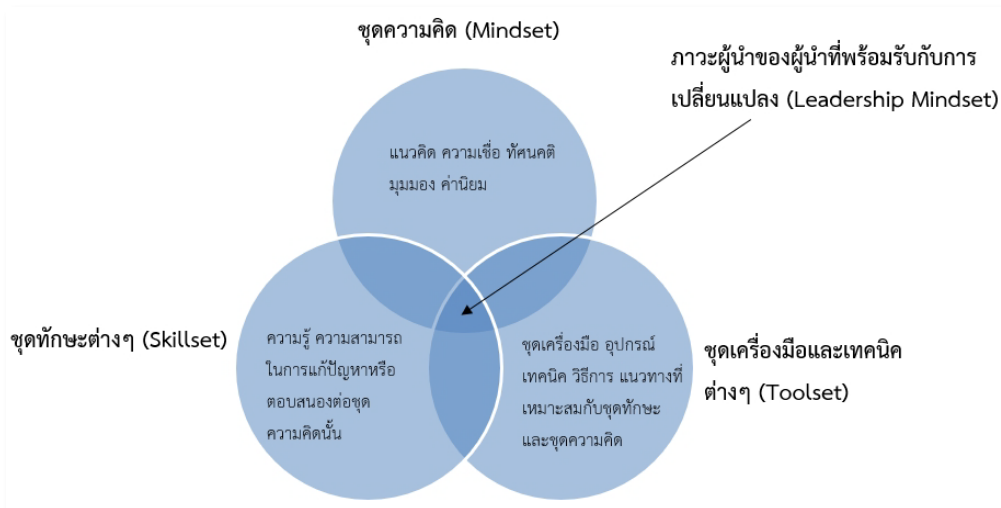
กันมากขึ้น เมื่อถามถึงสาเหตุที่พนักงานยังทำงานต่อในองค์กรว่า เพราะอะไรจึงทำงานที่หน่วยงานนี้ ก็มักจะได้นิยามว่าชอบบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยเฉพาะหัวหน้าที่มีนิสัยใจคอดี มีความเป็นห่วงเป็นใย ถามถึงสารทุกข์สุกดิบ ทั้งหมดก็เกิดมาจากความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับจากผู้ตามนั่นเอง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่คุณระดับนี้ควรพึงระวังเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี คือ ต้องออกมาจากใจผู้นำจริง ๆ ไม่ใช่แสร้งทำ เพราะรู้ว่าความสัมพันธ์ที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อตัวเอง จึงทำแบบไม่ได้เป็นเช่นนั้นจริง ๆ สุดท้ายผู้ตามจะสัมผัสได้ว่าผู้นำแค่กลั้งทำ ซึ่งจริง ๆ มนุษย์ทุกคนก็มีสัญชาตญาณเหล่านี้ในตัวอยู่แล้ว คือ สัมผัสถึงการไม่จริงใจเพราะการกระทำมันจะฟ้องออกมาในท้ายที่สุด ตัวผู้นำเองจะไม่ได้ใจผู้ตามถึงขั้นเกลียดไปเลยก็มี

ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (Production) ผู้นำในระดับนี้ เป็นคนที่มีความอยากพัฒนาตัวเองเป็นอย่างมาก รักความก้าวหน้า มีทัศนคติของการเรียนรู้แบบไม่หยุดอยู่กับที่ (Learning Mindset) เพราะตัวผู้นำกว่าที่จะผ่านระดับที่ 2 มาได้ ต้องใช้ความพยายามและวิริยะอุตสาหะในการฝึกฝนตัวเอง มีความอยากที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและนิสัยบางอย่างที่ขวางกั้นการเป็นผู้นำที่ดี สิ่งเหล่านี้ถ้าคนไม่มีความอดทนเข้มแข็งและแน่วแนพอ ไม่สามารถผ่านด่านนี้ได้อย่างแน่นอน เพราะความสัมพันธ์ที่ดีเกิดจากการทำความเข้าใจตัวเองให้ได้เสียก่อนถึงจะเข้าใจคนอื่นได้อย่างดี แต่ในระดับที่ 3 นั้นจะเห็นว่าการสร้างผลงาน (Production) เป็นเรื่องที่วัดความสามารถของผู้นำจริง ๆ โดยความเป็นจริง ในระดับที่ 2 นี้ ทำเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกชอบและอยากจะทำตามด้วย แต่ในระดับที่ 3 ทำเพื่อให้ผู้นำในระดับที่สูงกว่าหรือเป็นหัวหน้าเกิดความประทับใจและชื่นชอบในผลงานที่ออกมาดี เพราะท้ายที่สุดก็จะส่งผลดีต่อตัวผู้นำเอง การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่ เกิดมาจากการสร้างความสัมพันธ์ในระดับที่ 2 เป็นสิ่งที่เตรียมความพร้อมของทีม ผู้ตามมีความเชื่อมั่น เชื่อใจผู้นำเป็นทุนอยู่แล้ว แต่ถ้าจะหยุดอยู่แค่นั้น จะไม่สามารถเกิดผลงานใด ๆ ได้เลย เพราะสิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างผลงานขึ้นมาเพื่อให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่ทุกคน ว่าผู้นำคนนี้มีความสามารถที่จะโน้มน้าวและผลักดันให้ทีมงานสามารถสร้างผลงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานยังสำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ มีความสนุกในการสร้างสรรค์ผลงานออกมาช่วยกันกำลังใจดีขึ้น ผลกำไรมากขึ้น เพราะมีผลงานที่ดีออกมานั่นเอง ผู้นำในระดับที่ 3 นี้ผู้นำจะกลายเป็นผู้เริ่มต้นสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการปัญหาที่ซับซ้อนและเผชิญอุปสรรคที่ยากลำบากได้อย่างมั่นใจ การตัดสินใจเรื่องยาก ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพาคนของเขาทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (People Development) ผู้นำจะทำผลงานได้ดีเยี่ยม ไม่ใช่เพราะอำนาจของเขาแต่เป็นเพราะความสามารถในการให้อำนาจผู้อื่น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของผู้นำในระดับนี้และเขาสามารถที่จะนำสิ่งต่าง ๆ ในทั้ง 3 ระดับ คือ ตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์และความสามารถในการสร้างผลงานไปทุ่มเทช่วยเหลือและผลักดันทีมงาน จะช่วยพัฒนาให้คนเหล่านั้นกลายเป็นผู้นำด้วยฝีมือและความสามารถของพวกเขาเอง จะเกิดผลที่ตามมาคือ ผู้นำระดับที่ 4 จะสร้างบุคคลแบบเดียวกันกับเขาขึ้นมา เรียกว่าเป็นผู้นำของผู้นำโดยแท้จริง เพราะจะช่วยเปลี่ยนแปลงชีวิตของทีมงานส่งผลให้พวกเขายอมทำตาม เพราะผู้นำได้ทำสิ่งต่าง ๆ ไว้ให้กับพวกเขามากมายและความสัมพันธ์กับทีมงานก็มักจะยืนยาวไปชั่วชีวิต สิ่งที่เป็นที่น่าสังเกต มักจะพบว่า กว่าที่ผู้นำจะมาถึงในระดับนี้ได้ต้องผ่านการฝึกฝนทั้ง 3 ระดับมาอย่างเข้าใจลึกซึ้ง ต้องผ่านกระบวนการฝึกฝนมาอย่างหนัก เพราะแค่ได้ที่ระดับ 3 ก็ถือว่าดีมากอยู่แล้วและองค์กรถือว่าประสบความสำเร็จพอสมควร สามารถที่จะดำเนินการใด ๆ ได้อย่างลงตัวอย่างแล้ว แต่สำหรับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลจริง ๆ จะมองเห็นว่า ไม่เพียงพอต่อความยั่งยืน (Sustainability) สำหรับองค์กรของเขา เพราะว่าองค์กรส่วนใหญ่ก็สามารถก้าวมาถึงระดับที่ 3 ได้เหมือนกันและอาจทำผลงานได้ดีกว่าด้วยซ้ำ จึงเป็นที่มาของสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร หรือจะเรียกผู้นำในระดับนี้ว่า “ผู้นำของผู้นำ” เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เต็มเปี่ยมและสมบูรณ์แบบที่สุดแล้ว

ระดับที่ 5 จุดสูงสุด (Pinnacle) เป็นระดับสูงสุดและยากที่สุดของภาวะผู้นำ คือ ระดับที่เรียกว่าจุดสูงสุดของผู้นำ ผู้คนส่วนใหญ่เรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำจากระดับที่ 1 จนไปถึงระดับที่ 2 ได้ก็ถือว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบแล้ว ประสบความสำเร็จมากมาย องค์กรพัฒนาไปได้อย่างมาก ความสุขในองค์กรมีมากขึ้น ถ้าไรเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี มีแต่สิ่งดีเกิดขึ้นไปในทิศทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง แต่ในระดับที่ 5 นั้น ยังมองว่าเป็นเรื่องที่ต้องพัฒนาผู้นำให้ไปถึงจุดสูงสุดจริง ๆ ให้ได้ เป็นผู้นำในอุดมคติเลยก็ได้ นอกจากเขาต้องใช้ความพยายามทักษะและความตั้งใจจริงที่มากกว่าในระดับที่ 4 แล้ว ยังต้องใช้ความสามารถอย่างสูงที่สุดอีกด้วย ผู้นำที่มีพรสวรรค์เท่านั้นที่จะไปถึงระดับดังกล่าวได้ เพราะแค่พรแสวงยังไม่พอ เพราะพรแสวงจะนำพาให้ผู้นำมาถึงในระดับที่ 4 ได้แค่นั้น ซึ่งก็ถือว่าดีมากแล้ว แต่ผู้นำในระดับที่ 5 พวกเขาจะพัฒนาผู้นำให้กลายเป็นผู้นำในระดับที่ 4 นั้นเอง ผู้นำระดับนี้จะสร้างโอกาสในแบบที่ผู้นำคนอื่นไม่สามารถทำได้ และสร้างผลงานที่ดียิ่งใหญ่มากมายไปสู่คนรุ่นหลัง ผู้คนต่างพากันทำตามเขาเนื่องจากกลายเป็นบุคคลในแบบที่พวกเขาเป็น หรือพูดง่าย ๆ ว่า ภาวะผู้นำของเขาเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ผลลัพธ์ก็คือ ผู้นำระดับที่ 5 มักอยู่เหนือตำแหน่งของเขา อยู่เหนือองค์กรหรือบางทีก็อยู่เหนือวงการที่เขาทำงานอยู่ได้เลย (จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์, 2555)

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำนี้ ไม่ว่าจะเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้นำเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) ชุดทักษะและชุดเครื่องมือเป็นแค่ 2 ใน 3 องค์ประกอบเท่านั้น ยังมีอีก 1 องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่จะเป็นตัวกำหนดว่าจะใช้ชุดทักษะอะไรหรือชุดเครื่องมืออะไรในการรับมือกับสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามา ซึ่งเรียกว่าชุดความคิด (Mindset) จะเป็นตัวกำหนดทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ และจะเห็นได้ว่ามีหลายมิติที่จะนำมาวัดว่า ผู้นำนั้นมีภาวะผู้นำได้ดีแค่ไหน ใช้มิติของทัศนคติ มิติมุมมองกรอบความคิดและชุดความคิด มิติของชุดทักษะและความสามารถ มิติของชุดเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม ซึ่งก็เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีควรมี ผู้เขียนจึงขอสรุปออกมาเป็นแผนภาพเพื่อให้เห็นภาพรวมของผู้นำทั้งหมด โดยใช้ผู้นำทั้ง 5 ระดับ ซึ่งมีทั้ง 3 องค์ประกอบครบทั้งหมดและจะเห็นได้ว่าแต่ละระดับจะมีคุณลักษณะของผู้นำที่สะท้อนว่ามีภาวะผู้นำนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ส่วน ซึ่งก็ได้นำมาจากข้อมูลข้างต้นแล้วนำมาจัดเรียบเรียงใหม่เพื่อให้มองเห็นภาพของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งมีด้วยกันอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ชุดความคิด (Mindset) คือ แนวคิด ความเชื่อ ทัศนคติ มุมมอง ค่านิยม 2) ชุดทักษะต่าง ๆ (Skillset) คือ ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือตอบสนองต่อชุดความคิดนั้น 3) ชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) คือ ชุดเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคนิค วิธีการ แนวทางที่เหมาะสมกับชุดทักษะและชุดความคิด ซึ่งนำมาเขียนเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำสำคัญ 3 ส่วน

จากแผนภาพเราสามารถนำรูปแบบของชุดความคิด (Mindset) ชุดทักษะ (Skillset) ชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) มาอธิบายคุณสมบัติของผู้นำในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (Position)

- 1) ชุดความคิด (Mindset) – ผู้คนต้องทำตามคำสั่งเพราะเรามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของพวกเขา
- 2) ชุดทักษะต่าง ๆ (Skillset) – การสื่อสารแบบทางเดียว ออกคำสั่ง การสั่งการ การสั่งงาน
- 3) ชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) – กฎระเบียบ ขั้นตอนที่เคร่งครัด อำนาจที่ได้มาจากตำแหน่ง

ระดับที่ 2 การยอมรับ (Permission)

- 1) ชุดความคิด (Mindset) – ผู้คนจะอยากทำตามเพราะพวกเขาอยากทำ ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ใช่แค่เพราะมีเพียงตำแหน่งหัวหน้าเท่านั้น
- 2) ชุดทักษะต่าง ๆ (Skillset) – ทักษะการสื่อสารแบบสองทาง ทักษะขอความร่วมมือ ทักษะการรับฟังแบบไม่ตัดสิน ทักษะของการเข้าอกเข้าใจเกื้อกูลเห็นใจผู้อื่น ทักษะของการจูงใจและการเสริมแรง
- 3) ชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) – เปิดเวทีแสดงความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการ กล้องแสดงความคิดเห็น กิจกรรมสนทนากลุ่ม สนทนา (Dialogue)

ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (Production)

- 1) ชุดความคิด (Mindset) – ผู้คนจะยอมทำตามเพราะสิ่งต่าง ๆ ที่คุณทำให้กับองค์กรนั้นมีคุณค่าและเป็นผลงานที่เกิดความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาทุกคน
- 2) ชุดทักษะต่าง ๆ (Skillset) – ทักษะด้านการบริหารงานและคน ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทักษะการชี้แนะให้ลูกน้องมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ทักษะด้านการวิเคราะห์งานและคน
- 3) ชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) – เครื่องมือด้านการบริหารงานและคน (Task & Human Management) เครื่องมือในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) เครื่องมือในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Root Cause Analysis) เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ (Performance Management Systems) เครื่องมือการวิเคราะห์งานและคน (Job & Human Analysis)

ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (People Development)

1) ชุดความคิด (Mindset) – ผู้คนจะยอมทำตามเพราะสิ่งต่าง ๆ ที่คุณทำให้กับพวกเขา กระบวนการพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งของบุคคลนั้น

2) ชุดทักษะต่าง ๆ (Skillset) เช่น

- ทักษะการโค้ช (Coaching Skills) คือ การฟัง การตั้งถาม การสะท้อนความคิด การชื่นชม มีกระบวนการตั้งคำถามแบบที่ไม่ชี้นำ เชื่อในศักยภาพของผู้ได้รับการโค้ช จนทำให้เกิดการตระหนักรู้และค้นพบวิธีแก้ปัญหด้วยตัวเอง

- ทักษะการให้การปรึกษา (Counseling) การฟัง การสังเกต การถาม การเรียบเรียงการทวนซ้ำ กระบวนการที่ต้องอาศัยสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การปรึกษาและผู้รับการปรึกษา ซึ่งผู้ให้การปรึกษาต้องใช้ทักษะต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลและเอื้ออำนวยให้ผู้รับการปรึกษาสารวจและทำความเข้าใจปัญหานั้น หาสาเหตุของปัญหาและความต้องการของตน ตลอดจนสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นได้ด้วยตนเอง

- ทักษะการเป็นที่ปรึกษา (Consulting) การถามถึงปัญหา มองเห็นปัญหาสามารถวิเคราะห์แจกแจงมันออกมาได้ ทำบนพื้นฐานของข้อมูลสถิติตัวเลข เป็นกระบวนการและขั้นตอนที่มีเป้าหมาย คือ ช่วยแนะนำวิธีการแก้ปัญหานั้นให้จบ

- ทักษะของการเป็นคนสอน (Training) คือ การฝึกอบรม การบอกเล่า การสอน การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ที่เต็มไปด้วยองค์ความรู้ในตัวเป็นทุนเดิม จึงต้องการบอกต่อและแชร์ถ่ายทอดเป็นวิทยาทานเพื่อให้เกิดการตกลึกทางความคิดจนหาทางแก้ปัญหาเองได้ บางครั้งใช้คำว่า Mentoring/Advising/Teaching ก็มีลักษณะเดียวกัน

- ชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) – เครื่องมือในการค้นหาบุคลิกภาพ (Personality Test) ที่นิยมใช้ในปัจจุบัน

- บุคลิกภาพแบบ MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) เป็นเครื่องมือวัดบุคลิกภาพที่แบ่งพฤติกรรมคนออกเป็น 16 ลักษณะ (Types) โดยการใช้คำถามและการวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มของลักษณะบุคลิกภาพในแต่ละมิติ โดยปัจจุบัน MBTI ได้รับความนิยมในการใช้ในการปรับปรุงทักษะการทำงานและการพัฒนาตนเองในงานหรือชีวิตประจำวัน MBTI เป็นศาสตร์ที่มุ่งเน้นให้ตัวเราเข้าใจตัวเองและผู้อื่น

- บุคลิกภาพแบบ นพลักษณ์ (Enneagram) คือ ศาสตร์ในการอ่านคนและเข้าใจคน เป็นทฤษฎีหนึ่งของลักษณะนิสัย ที่เปิดเผยให้เห็นมุมมองและจุดศูนย์รวมของจิตใจในส่วนลึกที่สุดของมนุษย์ โดยไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมภายนอก สามารถดึงลักษณะเด่นของ บุคลิกภาพทั้ง 9 รูปแบบให้แสดงออกมาต่อหน้าพวกเราอย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง

- บุคลิกภาพแบบ DISC เป็นเครื่องมือในการอ่านนิสัยและพฤติกรรมคนที่ใช้กันมากที่สุดในปัจจุบัน เพราะได้แบ่งบุคลิกภาพของคนแค่เพียง 4 ประเภทเท่านั้น จึงง่ายต่อการจดจำ ใช้ในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานด้านบุคลิกภาพ สามารถบอกได้ว่าคุณเป็นคนประเภทไหนในการทำงาน สังเกตจากพฤติกรรมการทำงานของคนทำงานว่ามีจุดเด่นที่น่าสนใจในการทำงานอย่างไร หรือมีข้อจำกัดอะไรบ้างในตัวเอง โดย DISC สามารถวัดพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ได้ 4 แบบคือ D (Dominance), I (Influence), S (Steadiness) และ C (Compliance) DISC Model คือ แบบทดสอบบุคลิกภาพอีกอย่างหนึ่งที่จะเน้นไปในด้านการทำงาน การอยู่กับเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นและจุดด้อยของคนแต่ละประเภทในงาน

ระดับที่ 5 จุดสูงสุด (Pinnacle)

1) ชุดความคิด (Mindset) – ผู้คนยอมทำตามเพราะตัวคุณและสิ่งที่คุณเป็นตัวแทน ความสำเร็จขั้นสูงสุดของผู้นำ คือ การพัฒนาให้ผู้นำคนอื่นขึ้นมาอยู่ในระดับที่ 4

2) ชุดทักษะต่าง ๆ (Skillset) – ทักษะในการบูรณาการและหลอมรวม (Integrated Skills) ทั้ง 4 ทักษะของระดับที่ 4 ได้แก่ ทักษะการโค้ช (Coaching Skills) ทักษะการให้การปรึกษา (Counseling) ทักษะการเป็นที่ปรึกษา (Consulting) ทักษะของการเป็นคนสอน (Training) เข้าด้วยกันอย่างมีศิลปะ

3) ชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) – ใช้เครื่องมือในการค้นหาบุคลิกภาพ (Personality Test) ในระดับที่ 4 จนเข้าใจอย่างถ่องแท้ รู้ข้อดี ข้อจำกัด อธิบายได้อย่างชัดเจนว่าเพราะอะไรถึงได้ใช้เครื่องมือนี้ รวมทั้งบูรณาการและหลอมรวมเครื่องมือทั้ง 4 เพื่อนำมาใช้ในมิติที่มากขึ้น

การพัฒนาชุดความคิด ชุดทักษะและชุดเครื่องมือของผู้นำเพื่อรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลง

การพัฒนาชุดความคิด ชุดทักษะและชุดเครื่องมือของผู้นำเพื่อรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ จากการเปลี่ยนแปลงโดยจุดหมาย คือ เกิดการยอมรับ ปรับตัว ปรับวิธีการทำงาน ซึ่งอาศัยความเข้าใจความสามารถของผู้นำ รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์กรด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการรับรู้สถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ยากจะหลีกเลี่ยงและต้องหาวิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงกับการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องทำความเข้าใจและรู้ในสิ่งต่าง ๆ จะเห็นได้

ว่าถ้ามีการพัฒนาชุดความคิด (Mindset) ได้แล้วนั้น ทั้งชุดทักษะต่าง ๆ (Skillset) และชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) ก็จะถูกพัฒนาไปด้วยในตัวของผู้นำเอง ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาชุดความคิด (Mindset) ไว้ดังนี้

1. **วิเคราะห์วงจรความคิดและพฤติกรรมของตัวเอง** โดยการสังเกตปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดและพฤติกรรมของเรา สิ่งที่เรามักทำอยู่เป็นประจำ เช่น อะไรคือสิ่งที่คอยมากระตุ้นให้เราทำกิจวัตรนั้นอยู่บ่อย ๆ และเมื่อทำแล้วนั้นมักได้รางวัลอะไรเป็นสิ่งที่ตอบแทนเสมอ เป็นต้น

2. **หาสาเหตุสิ่งกระตุ้นที่เรามักจะมองไม่เห็น** สิ่งที่มีเข้ามากระตุ้นความคิดและพฤติกรรม สิ่งที่มากระตุ้นนั้น มักมาจากปัจจัยดังต่อไปนี้ เวลาที่เราทำพฤติกรรมนั้น สถานที่ที่ตอนนั้นเราอยู่ที่ไหน มีใครอยู่ในบริบทนั้นบ้าง ภารกิจก่อนหน้านั้นเราทำอะไรอยู่ และเรามีอารมณ์ความรู้สึกเป็นอย่างไร

3. **ตรวจสอบความพึงพอใจแบบต่าง ๆ** โดยให้หาว่าอะไร คือสิ่งที่เป็นตัวผลักดันให้เราทำกิจกรรมนั้นบ่อย ๆ ทำการวิเคราะห์ความพึงพอใจของพฤติกรรมนั้น ๆ และอะไรคือ ความพึงพอใจที่แท้จริง

4. **วางแผนพัฒนาชุดความคิด (Mindset) ให้เป็นชุดความคิดที่เติบโต (Growth Mindset)** เมื่อค้นพบสิ่งที่มากระตุ้น เรามักจะทำตามกิจวัตรนั้นเสมอ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ การที่จะปรับพฤติกรรมที่ได้ผล คือ การเขียนแผนการปรับพฤติกรรมไว้ที่เห็นได้ชัด โดยเริ่มทดลองทำอย่างจริงจังประมาณ 1 - 2 สัปดาห์ ก็จะทำให้เห็นภาพแผนผังแนวทางสร้างนิสัยได้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้เกิดวิธีการและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและพฤติกรรมนั้นได้ สิ่งสำคัญ คือ ต้องมีความตั้งใจจริง

บทสรุป

การรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้นั้น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดที่ผู้นำควรทำ การบริหารงานขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมีปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ตัวผู้นำนั่นเอง ถ้าหากองค์กรใดมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลโน้มน้าวต่อผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีภาวะผู้นำที่ดี ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลโน้มน้าวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้และร้ายไปกว่านั้นคือได้ทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งก็ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ

ขององค์กรเกิดความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าองค์กรใด ๆ ก็ตามการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เพียบพร้อม มีองค์ประกอบที่ดีของผู้นำคือมี 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1. ชุดความคิด (Mindset) 2. ชุดทักษะ (Skillset) และ 3. ชุดเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Toolset) องค์กรนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จ ตามที่ได้มุ่งหวังไว้ ดังนั้นการศึกษาถึงแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารขององค์กร ที่จะต้องนำเอาแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรตัวเอง จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมที่ดีของผู้นำในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

รายการอ้างอิง

- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)*. กรุงเทพฯ : บริษัท วี. พรินท์ (1991) จำกัด.
- จอห์น ซี. แม็กซ์เวลล์. (2555). *ภาวะผู้นำ 5 ระดับ [The 5 Levels of Leadership]* (วันดี อภิรักษ์ธนากร, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ชูชาน แมดเซนยัง. (2563). *ผู้นำก็ต้องมีโค้ช [25 Things the Leader Must Know]* (ทินาส พานะนิชัย, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เซนจ์พลัส.
- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 38(4), 57-64.
- นครินทร์ วงกิจไพบูลย์. (2566). *ผู้นำล่องหน (THE INVISIBLE LEADER) คู่มือผู้นำ – นักธุรกิจในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : บริษัท เดอะสแตนดาร์ด จำกัด.
- บรอร์ดัน ฟิลลิป เดลฟส์. (2560). *เปิดหัวใจวิธีบริหาร [MANAGEMENT MATTERS]* (สุภัควดี ทวีชัย, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2566). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : บริษัท เอเชีย ดิจิตอลการพิมพ์ จำกัด.
- วันชัย ปานจันทร์. (2563). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสำนักพิมพ์รามคำแหง.

- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2563). *เทคนิคการดึงศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- Annie Brock and Heather Hundley. (2565). *แบบฝึกเล่นเสริมสร้าง [Growth Mindset .The Growth Mindset Playbook : A Teachers ‘s Guide to Promoting Student Success]* (ฐานันดร วงศ์กิตติธ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุคคล.
- Ron Ashkenas and Brook Manville. (2566). *คัมภีร์ผู้นำ [Harvard Business Review]* (ณัฐยา สันตระการผล และ ธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- Scott Campbell & Ellen Samiec. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำ [5-D LEADERSHIP]* (กมลวรรณ งามเดชะ และ สุนิย์รัตน์ ลิมนวิวิธ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์.
- Suzanne Tunner. (2560). *เครื่องมือสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ [TOOLS FOR SUCCESS]* (ศุภพร บุญบงการ และ ศรชัย จาติกวณิช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ แมคกรอ - ฮิล.