

# ประเด็นคัดสรรว่าด้วยคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ

## Selected Issues on Leadership Characteristics and Skills

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์<sup>1</sup>, พิมลศักดิ์ นิลผาย<sup>2</sup>,  
นภัสภรณ์ ภาวุธานนท์ ณ มหาสารคาม<sup>3</sup>, สิทธิศักดิ์ เตียงงา<sup>4</sup> และ อภินันท์ ทะสุนทร<sup>5</sup>  
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด<sup>1,4</sup> มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์<sup>5</sup>  
**Pongsawut Rachjun<sup>1</sup>, Phimolsuk Nilphai<sup>2</sup>,  
Naphatsaporn Pavaphutanon Na Mahasarakham<sup>3</sup>,  
Sittisuk Tiengnga<sup>4</sup> and Apinan Thasunthron<sup>5</sup>**  
Roi Et Rajabhat University, Thailand<sup>1,4</sup> Phetchabun Rajabhat University, Thailand<sup>5</sup>  
Corresponding Author, Email : seat007@outlook.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอประเด็นคัดสรรว่าด้วยคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ ทั้งนี้ จากการศึกษาค้นคว้าด้านผู้นำที่อยู่ในภาคธุรกิจหรือทางสังคมจะช่วยให้มองเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ตลอดจนเข้าใจถึงปัญหาอุปสรรคและความท้าทายต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ ช่วยให้สามารถค้นพบความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองซึ่งไม่เคยทราบมาก่อน รวมทั้งใช้คุณลักษณะและทักษะของผู้นำได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แม้ผู้ที่ไม่ต้องการเป็นผู้นำก็ตามภาวะผู้นำก็สามารถสร้างความเข้าใจต่อการเป็นผู้นำของคนอื่นและช่วยให้ตนสามารถกำหนดบทบาทในการเป็นผู้ตามที่ดี สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**คำสำคัญ:** ประเด็นคัดสรร, คุณลักษณะ, ทักษะ

### Abstracts

This article aims to present a select issue on leadership qualities and skills. with a purpose To create understanding of the characteristics and skills of leaders. In business or social sectors, it helps to see the importance of leadership to the success of an organization. more clearly as well as understanding the problems, obstacles and challenges of being a leader It allows them to discover their own leadership abilities that were previously unknown to them. as well as using the characteristics and skills of leaders In addition, even for those who do not want to be leaders, leadership can build an understanding of the leadership of others and help one determine the role of a good follower. create benefits for the organization efficiently and effectively

**Keywords :** Selected Issues, Attribute, Skill

\* วันที่รับบทความ : 7 กันยายน 2566; วันที่แก้ไขบทความ 18 กันยายน 2566; วันที่ตอบรับบทความ : 21 กันยายน 2566

Received: September 7, 2023; Revised: September 18, 2023; Accepted: September 2, 2023

## บทนำ

ปัจจัยหรือสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น นักวิชาการบุคลาการที่อยู่ในองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปจะให้ความสำคัญกับคำว่า “ผู้นำ” ในระดับต้น ๆ ซึ่งความสำคัญของผู้นำในแง่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญหรือเสื่อมขององค์กรนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและพิสูจน์มาตลอดว่าเป็นความจริง แม้จะมีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนภาวะผู้นำหรือการลดความสำคัญของผู้นำ บางแนวคิดกล่าวว่า “องค์กรบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำเลยก็ได้” นั่นก็เป็นเพียงความคิดในอุดมคติเท่านั้น ซึ่งหมายความว่า ผู้นำยังคงมีความสำคัญต่อความเจริญและความเสื่อมขององค์กรทั้งหลายอยู่ดี ดังนั้น การศึกษาผู้นำยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เข้าใจผู้นำในมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับทักษะด้านต่าง ๆ ที่สำคัญของผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป (Faculty of Payap University, 1997: 129 - 130) ดังนั้น องค์กรจึงจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและเกิดความเสียหาย ประเด็นต่อมา กล่าวคือ การกล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการในยุคปัจจุบัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ที่สำคัญ คือ 1. การวางแผน 2. การจัดองค์กร 3. การนำหรือการชี้นำ และ 4. การควบคุม ขณะที่การนำ “leading” เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของการจัดการภายหลังที่ผู้บริหารได้กำหนดแผนงานที่จะกระทำในอนาคตและได้จัดเตรียมโครงสร้างองค์กร พร้อมทั้งทำการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการลงในทุก ๆ ตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว หากปราศจากการชี้นำหรือการนำที่ดีแล้ว โอกาสทั้งธุรกิจและเพื่อสาธารณะจะประสบความสำเร็จย่อมมีน้อยในการชี้นำ หรือ “leading” มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1. ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำ 2. การจูงใจ และ 3. การติดต่อสื่อสารทางการจัดการ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยบุคลาการที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีบุคลิภาพที่เหมาะสมมาเป็นผู้นำ และกำหนดทิศทางการบริหารเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มีความแน่นอน เปลี่ยนแปลงไหลเรื่อยไปตามกาลเวลาจึงจำเป็นที่จะต้องให้มีผู้ที่คอยกำกับดูแลให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำอย่างรอบด้าน ซึ่งการนำเสนอแบ่งออกเป็น 3 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรก : ว่าด้วยว่าด้วยคุณลักษณะ ส่วนที่สอง : ว่าด้วยทักษะ และ ส่วนสุดท้าย : เป็นการสรุป

## ประเด็นคัดสรรว่าด้วยคุณลักษณะ

1. ความหมายของ “คุณลักษณะ” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่สำคัญและหลากหลายดังต่อไปนี้

### 1.1 ความหมายของ “คุณลักษณะ”

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึง ความดี

เฟียน ไชยสร (2533 : 17) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง แบบแผนความประพฤติของบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะประจำตัวที่ให้คุณหรือประโยชน์โดยตรงแก่ตนเองหรือผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า “Trait” หรือ “คุณลักษณะ” หมายถึง ลักษณะปรุ่่งแต่ง (Individual Attributes) ต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคลซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Yemperament) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motives) และค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวรที่บุคคลนั้นที่แสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจตนเอง (Self Comfidence) วุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity) ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional Stability) ระดับความมีพลัง (Energy Level) และความสามารถทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปคือ คุณลักษณะ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของบุคคลซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกที่ดีงามในการดำเนินชีวิต

### 1.2 ความหมายของ “ความต้องการ”

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) กล่าวว่า ความต้องการ หมายถึง อยากได้ ใครได้ และประสงค์ ซึ่งความต้องการของมนุษย์มีอิทธิพลก่อให้เกิดแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในให้มนุษย์ได้ปรับตัวในการตอบสนองแรงผลักดันที่เกิดขึ้น การปรับตัวเพื่อสนองแรงผลักดันคือความต้องการนั่นเอง

ดำรง ฐานดี (2520 : 28) กล่าวว่า ความต้องการ หมายถึง ความจำเป็นของมนุษย์ที่ต้องได้รับการตอบสนอง หากว่ามนุษย์มีความต้องการแสดงว่าสภาพของมนุษย์ขาดความสมดุลในการดำรงชีวิตในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า คำว่า “Need” หรือ “ความต้องการ” และ “Motive” หรือ “แรงขับ” คือ ความปรารถนาที่เฉพาะเจาะจงต่อสิ่งเร้า (Stimuli) หรือประสบการณ์ (Experiences) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งซึ่งนักจิตวิทยาจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ประเภทแรกเป็นความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น และ ประเภทที่สองเป็นความต้องการที่เป็นแรงขับทางสังคม (Social Motives) เช่น ความต้องการความสำเร็จ

(Achievement) ความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem) ความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Affiliation) ความต้องการด้านอำนาจ (Power) และ ความต้องการความอิสระ (Independence) เป็นต้น ความต้องการและแรงขับเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะมีอิทธิพลต่อบุคคลให้เกิดความสนใจมุ่งมั่นต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวกำกับหรือนำพฤติกรรมเป็นตัวสร้างความมีพลังและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวรต่อไป

กล่าวโดยสรุปคือ ความต้องการ หมายถึง ความประสงค์ของของมนุษย์ที่ต้องได้รับการตอบสนองด้านความต้องการทางกายและด้านความต้องการที่เป็นแรงขับทางสังคม

### 1.3 ความหมายของ “ค่านิยม”

พระมหาอดิสร ธีรสีโล (2540) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง แนวความประพฤติหรือสภาพของการกระทำใด ๆ ที่บุคคล หรือสังคมนิยมชมชอบ และเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติ จึงยอมรับยึดถือมาเป็นแนวทางประพฤติอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยก็ชั่วระยะหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองหรือสังคม

ฤกษ์ชัย คุณูปการ (2539) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อของบุคคลส่วนใหญ่ซึ่งเชื่อว่าสิ่งหนึ่งมีค่า มีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่ปรารถนา การประพฤติปฏิบัติที่คนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับนั้นย่อมมีค่านิยมของสังคมแฝงอยู่ภายใน หรือการประพฤติปฏิบัติที่บุคคลใดมีความพึงพอใจย่อมมีค่านิยมของบุคคลนั้นแฝงอยู่ภายในด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ค่านิยม (Vulues) เป็นเจตคติภายในบุคคลที่ตัดสินใจว่าจะอะไรผิดอะไรถูก มีจริยธรรมหรือจริยธรรมถูกศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม ซึ่งได้แก่ ความเป็นธรรม (Fairness) ความยุติธรรม (justice) ความซื่อสัตย์ (Fonest) เสรีภาพ (Freedom) ความเสมอภาค (Equality) ความมีมนุษยธรรม (Humanitarianism) ความจงรักภักดี (loyalty) ความรักชาติ (Patriotism) ความก้าวหน้า (Progress) ความรู้สึกรับรู้ในตนเอง (Self Fulfillment) ความเป็นเลิศ (ExcelLence) ความเป็นนักปฏิบัติ (Pragmatism) ความมีสัมมาคารวะ (Courtest) ความสุภาพอ่อนน้อม (Politeness) ความร่วมมือ (Cooperation) และ การแข่งขัน (Competition) เป็นต้น ค่านิยมมีความสำคัญมากเพราะมีอิทธิพลต่อบุคคลในแง่การตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ดีกว่า (Perferences) การรับรู้เข้าใจในปัญหา (Perception of Problems) และ การรู้จักเลือกพฤติกรรม (Choice of Behavior)

กล่าวโดยสรุปคือ ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อต่อสิ่งต่างๆของบุคคลที่ตัดสินใจว่าจะอะไรผิดอะไรถูก มีจริยธรรมหรือจริยธรรมถูกศีลธรรมหรือผิดศีลธรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตัวเองและสังคม

## 2. คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล

ยุกส์ (Yukl, 1998) ได้เสนอบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ 8 ประการ ดังนี้คือ

### 2.1 การเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี (High Energy Level and Stress Tolerance)

ผู้บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะของความมีระดับพลังสูง มีความแข็งแกร่งทางกายและทนต่อความเครียดได้ดี (Bass, 1990; Howard & Bray, 1988) คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานในหน้าที่ของตนซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาข้อขัดแย้ง หรืองานสำคัญเร่งด่วนต่าง ๆ ได้ดีแม้งานดังกล่าวต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการต่อเนื่องยาวนานก็ตาม การมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคลี่คลายปัญหาที่มาของความเครียดอันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ปัญหาการฟ้องนายของลูกน้องที่ขอบกอบปัญหา การกลั่นแกล้งไม่ให้ความร่วมมือกันระหว่างลูกน้อง หรือปัญหาทัศนคติและท่าทีที่เป็นปฏิปักษ์จากลูกค้าให้ลดลงได้ งานบริหารส่วนมากจะต้องเผชิญกับความเครียดสูงมาก อันเนื่องมาจากการต้องตัดสินใจสำคัญทั้ง ๆ ที่ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอและต้องแก้ไขความขัดแย้งด้านบทบาทและการตอบสนองต่อความต้องการที่ไม่สมเหตุผลของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น

### 2.2 ความมั่นใจตนเอง (Self Confidence)

ความมั่นใจตนเองในที่นี้มีความหมายกว้างที่ครอบคลุมหลายอย่าง เช่น การเคารพนับถือตนเอง (Self Esteem) และความมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self Efficacy) เป็นต้น กล่าวคือ ความมั่นใจตนเองเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Boyatzis, 1982) และเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของผู้นำ (Bass, 1990) และมีผลงานวิจัยหลายคนที่ยืนยันว่า ความมั่นใจตนเองเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leader)

### 2.3 มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง (Internal Locus of Control)

คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ คุณลักษณะการมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง ซึ่งโรตเตอร์ (Rotter, 1966) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดที่เป็นมาตราส่วนประเมินค่าด้านบุคลิกภาพในแง่ความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเองขึ้น โดยบุคคลที่มีค่าความเชื่อมั่นต่อความสามารถในตนเองสูง เรียกว่า “Internals” จะมีความเชื่อว่า “เหตุการณ์ทั้งหลายในชีวิตตนเกิดขึ้นจากการกำหนดหรือการกระทำของตนเอง มิใช่โดยความบังเอิญหรือจากอำนาจที่ควบคุมมิได้แต่อย่างใด” ในทางตรงกันข้ามกับบุคคลอีกประเภทหนึ่งที่โรตเตอร์เรียกว่า “Externals” ที่เชื่อว่า “เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดจากสิ่งภายนอกตนเกิดขึ้นด้วยความบังเอิญหรือโดยโชคชะตาบันดาลมากกว่า และเป็นสิ่งที่เกิดอำนาจควบคุมของตน ดังนั้น ตนจึงสามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาชีวิตตนเองได้น้อยมาก” จากความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเองดังกล่าว ทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทางที่ตนต้องการ

ผู้นำจะแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและผลงานขององค์การที่ตนรับผิดชอบ ผู้นำที่เชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเองจะมีทัศนคติมองเชิงมุ่งอนาคตโดยตนเองจะเป็นฝ่ายริเริ่มเชิงรุก (Proactive) ในการกำหนดกลยุทธ์การบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองเป็นผู้ที่มั่นใจต่อความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนด้วยวิธีการโน้มน้าวใจมากกว่าใช้วิธีการบังคับข่มขู่ด้วยอำนาจ มีวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้ความยืดหยุ่น การปรับตัวและการริเริ่มใหม่ ๆ เป็นยุทธศาสตร์การบริหาร (Miller, Ket de Vries & Toulouse, 1982) และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นก็จะนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนแทนที่จะโทษความโชคร้ายหรือปล่อยเลยตามเลยให้ผ่านไป

## 2.4 การมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity)

วุฒิภาวะด้านอารมณ์ มีความหมายกว้างครอบคลุมหลายเรื่องเกี่ยวพันกัน เช่น แรงขับ (Drives) คุณลักษณะ (Traits) และ ค่านิยม (Values) เป็นต้น ผู้มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์จะสามารถปรับตัวได้ดีปราศจากภาวะปกติต่าง ๆ ทางจิตจะสามารถเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ในแง่จุดอ่อนและจุดแข็งที่มีอยู่จะมุ่งการปรับปรุงจุดอ่อนของตนให้ดีขึ้นแทนที่จะปฏิเสธหรือสร้างภาพความฝันเพื่อหลอกตนเองว่าประสบความสำเร็จ ผู้มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์สูงจะลดอัตตาของตนเองลง (Self Centered) และระมัดระวังต่อความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นมากขึ้น มีความสามารถในการบังคับควบคุมตนเอง (Self Control) ได้ดี มีอารมณ์มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย ไม่โกรธง่าย ไม่ใจร้อน ไม่ฉุนเฉียว เป็นต้น และไม่เป็นคนที่ชอบแก้ตัว (Less Defensive) เช่น ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น และเต็มใจใช้ความผิดพลาดมาเป็นครู เป็นต้น ด้วยเหตุผลนี้ ผู้นำที่มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์สูงจึงมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือได้ดีทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของตน

## 2.5 ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Personal Integrity)

คำว่า “Integrity” เป็นภาษาอังกฤษที่ยังหาคำศัพท์บัญญัติในภาษาไทยที่มีความหมายตรงกันและมีความครอบคลุมได้ยาก ในที่นี้จึงเรียกตามลักษณะของความหมายแทน Integrity หมายถึง พฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคลที่มีค่านิยมยึดมั่นในหลักการมีความซื่อสัตย์มีจริยธรรมและมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ผู้นำที่ไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจย่อมยากที่จะได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือและขาดความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ยิ่งกว่านั้นผลวิจัยล้วนยืนยันว่าความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Trust Worthy) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) และ มีอำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) อีกด้วย

## 2.6 มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation)

ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจสูงจะแสดงออกด้วยการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ และมักจะแสวงหาตำแหน่งที่จะทำให้ตนได้อำนาจ จากผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ พบว่า มีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงระหว่างความต้องการมีอำนาจกับความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น

ของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ (Howard&Bray,1988 ;McClelland&Boyatzis,1982) ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจสูงจึงพยายามแสวงหาอำนาจและตำแหน่งที่ทำให้เกิดอำนาจนั้น ทั้งยังพบว่า คนเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะปรับตัวเข้าหาอำนาจทางการเมืองขององค์กรอีกด้วย ความต้องการด้านอำนาจสูง จึงสอดคล้องกับบทบาทที่จำเป็นทางการบริหารและเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้อำนาจเพื่อมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจต่ำมักจะขาดความกระตือรือร้น และขาดการแสดงบทบาทอย่างเปิดเผย ในองค์กรต่อการเป็นผู้นำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม อาสาทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม เพื่อการต่อรองต่าง ๆ หรือช่วยรณรงค์หาการสนับสนุนเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำเป็นหรือเป็นแนวทาง ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นตามที่ต้องการรวมทั้งการช่วยผลักดันการให้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ได้บังคับใช้ในองค์กรต่างบุคคลใดที่มองเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวเหล่านี้เป็นเรื่องที่น่าอึดอัดใจและฝืนใจตนเอง ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในการด้านบริหาร (Miner,1985)

## 2.7 มีความต้องการมุ่งมั่นในระดับสูงปานกลาง (Moderately High Achievement Orientaon)

คุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จเกี่ยวข้องกับเรื่องเจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) และความต้องการ (Needs) อันได้แก่ ความต้องการในความสำเร็จ ความปรารถนาด้านความเป็นเลิศ มีความเต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน มีผลการศึกษาวิจัยจำนวนมากพบว่า คุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จมีส่วนสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าด้านตำแหน่งการงาน และการมีประสิทธิผลต่อผู้นำ (Bass,1990) แต่ทั้งนี้ อาจไม่คงเส้นคงวาเสมอไปขึ้นอยู่กับประเภทตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหารประเภทผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Managers) กับผู้จัดการใหญ่ของบริษัทข้ามชาติ (Corporate General Managers) หรือ ผู้จัดการด้านเทคนิค (Technical Managers) เป็นต้น

พฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จในงานของผู้นำส่วนมากเกิดจากแรงจูงใจของตัวผู้นำเอง แต่ความมีประสิทธิผลด้านแรงจูงใจมุ่งความสำเร็จในงานของผู้นำนั้นจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการอำนาจทางสังคมมีความสูงด้วย เพราะจะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาการทำงานแบบทีมได้งานขึ้น ส่วนกรณีผู้นำที่มีความต้องการด้านอำนาจส่วนบุคคลสูง แต่ในขณะเดียวกันก็มีแรงจูงใจมุ่งความสำเร็จต่องานสูงด้วย จะมีพฤติกรรมที่ทำทุกอย่างเพื่อให้ตนได้เกิดความหน้าในอาชีพ ผู้นำแบบนี้พร้อมที่จะละทิ้งวัตถุประสงค์ของงานและการพัฒนาลูกน้องถ้าตนมองเห็นทางลัดอื่นที่จะทำให้ตนเองมีชื่อเสียง สามารถก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้รวดเร็วกว่า ดังนั้น การตัดสินใจใดๆจะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้นำที่สร้างภาพดี ๆ แก่หน่วยงานของตน

## 2.8) มีความต้องการได้ความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ (Low Need Affiliation)

ผู้ที่มีความต้องการได้ความรักผูกพันจะมีความพึงพอใจสูงสุดเมื่อตนเองได้รับการยอมรับและได้ร่วมเป็นพวกหรือเป็นเครือข่ายกับผู้อื่น เป็นคนที่มีความสุขจากการที่ได้ร่วมทำงานกับคนอื่นที่ให้ความร่วมมือและเป็นมิตร แต่จากผลงานวิจัยจำนวนมากพบว่า ความต้องการความรักผูกพัน (Need for Affiliation) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร (Managerial Effectiveness) ความไร้ประสิทธิภาพของผู้นำที่ต้องการความรักผูกพันนั้น สามารถอธิบายได้จากพฤติกรรมของผู้นำเหล่านี้ กล่าวคือ ผู้นำจะให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าการสนใจด้านการทำงาน โดยยอมปล่อยให้งานถูกแทรกแซงจากผู้อื่นได้เพราะเห็นแก่สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (Litwin & Strainer, 1966; McClelland, 1975) จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การพยายามหาทางรอมชอมโดยไม่ยอมให้มีการเผชิญหน้าของผู้ที่มีความคิดแตกต่างกัน มักจะหลีกเลี่ยงเมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญซึ่งตนไม่เคยคุ้นเคยมาก่อน จะใช้การให้รางวัลหรือความดีความชอบเพื่อสร้างคะแนนนิยมส่วนตัวมากกว่าตอบแทนเพราะการมีผลงานที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานจะเลือกแต่คนหรือกลุ่มคนที่ตนโปรดปราน โดยบางครั้งยอมปฏิบัติด้วยการยกเว้นกฎเกณฑ์ให้เป็นกรณีพิเศษจากพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำเหล่านี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อถอยขาดความกระตือรือร้นไม่ยอมรับผิดชอบอะไรไม่อาจรับรู้ได้ว่าเกิดอะไรต่อไปไม่เข้าใจฐานะตนกับผู้นำและแม้แต่ตนควรต้องทำอะไรบ้าง (McClelland & Burnham, 1976)

กล่าวโดยสรุปคือ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงจะมีพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพดังกล่าว จะประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1. ด้านเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังงานสูงและทนต่อความเครียดได้ดี 2. ด้านมีความมั่นใจในตนเอง 3. ด้านมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถที่อยู่ในตัวเอง 4. ด้านมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ 5. ด้านเป็นผู้ที่มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ 6. ด้านมีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม 7. ด้านต้องการด้านมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง และ 8. ต้องการได้ความรักและความผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ

เมื่อได้รู้แล้วว่า “คุณลักษณะ” มีความหมายลักษณะ ความสำคัญ และรายละเอียดอย่างไร ในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาประเด็นคัดสรรว่าด้วยทักษะว่ามีความหมาย มีทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ และมีแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับผู้บริหาร อย่างไรบ้าง ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

## ประเด็นคัดสรรว่าด้วยทักษะ

### 1. ความหมายของ “ทักษะ”

คำว่า “Skill” หรือ “ทักษะ” หมายถึงความสามารถในการทำงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ทักษะก็เหมือนกับคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้ได้ และสามารถที่ถ่ายทอดผ่านทางพันธุกรรมได้เช่นเดียวกัน คำว่าทักษะสามารถให้นิยามที่เป็นนามธรรมได้ในระดับต่างกัน ได้แก่ ระดับที่กว้างๆ ทั่วไปเช่น ทักษะด้านสติปัญญา (Intelligence) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ส่วนนิยามในแง่มุมที่แคบและมีความสำคัญเฉพาะทาง เช่น ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม (Persuasive Ability) เป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีการจัดการจัดประเภทของทักษะที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ในทางบริหารจัดการแบ่งออกเป็น 3 ด้าน (Katy&khan, 1978) ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับเรื่องวัตถุสิ่งของ ทักษะด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องคน และ ทักษะด้านโน้ตชนเกี่ยวกับเรื่องความคิด

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางคนได้เพิ่มทักษะด้านที่ 3 เรียกว่า ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) โดยให้นิยามว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติตามหน้าที่ด้านการบริหาร ได้แก่ พฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดองค์การ การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ (Coaching) และ การนำการประชุม เป็นต้น ทักษะด้านการบริหารจึงเป็นทักษะผสมระหว่างทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านโน้ตชน ในแง่นี้จะเห็นว่าจุดแบ่งระหว่างทักษะกับพฤติกรรมค่อนข้างคลุมเครือเมื่อนิยามทักษะว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติตามหน้าที่ด้านการบริหาร (Managerial Functions) และ พบว่าทักษะกับพฤติกรรมมีความแตกต่างกันอย่างมากเมื่อใช้เครื่องมือแบบวัดในแง่ความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรม (Hun, 1991)

ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้งสามด้านดังกล่าวเพื่อการปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดให้ บรรลุผลแต่ลำดับความสำคัญและความเกี่ยวข้องของทักษะที่ใช้มาน้อยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของภาวะผู้นำ กล่าวคือถ้าสถานการณ์ยึดความสำคัญของการใช้อำนาจอิทธิพลเป็นหลักแล้ว การมีตำแหน่งตามสายงานบังคับบัญชาก็เป็นปัจจัยที่สอดคล้องของทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับบทบาทในตำแหน่งนั้น (Boyatzis, 1982; Jacobs&jaques, 1987)

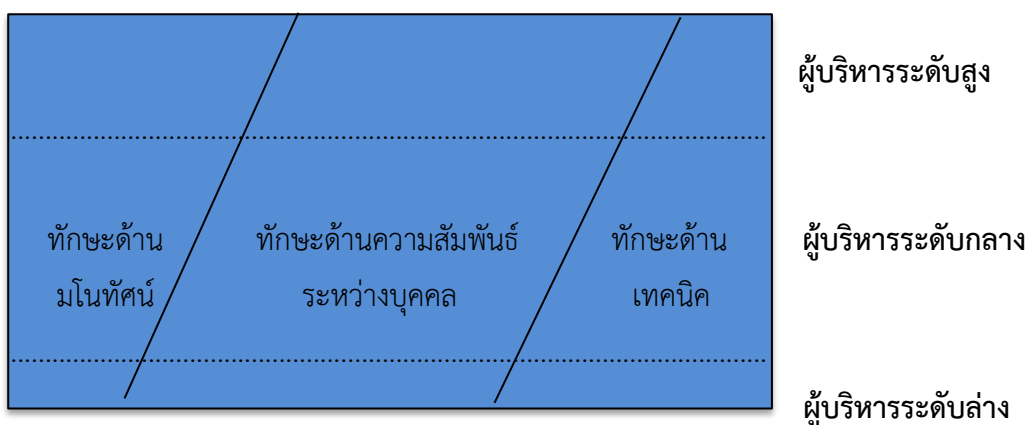
ยิ่งระดับสูงตำแหน่งสูงมากขึ้นก็ยังมีขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ ยิ่งกว้างขวางมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านี้มีความซับซ้อนที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจในการบริหารจัดการมากขึ้น ในขณะที่ตำแหน่งบริหารบริหารระดับล่าง เช่น หัวหน้าแผนก ซึ่งมีหน้าที่พิเศษงานก็จะมีกิจกรรมเกี่ยวกับการประสานงานกับพนักงานภายในแผนกที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (เช่น CEO) จำเป็นต้องประสานงานกิจกรรมอันหลากหลายระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การโดยแต่ละหน่วยงานจะมีพนักงานจำนวนมากเมื่อผู้บริหารขึ้นตำแหน่งสูงขึ้นงานรับผิดชอบก็ยิ่งเพิ่ม

ความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมโนทัศน์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผู้บริหารสูงสุดต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายนอกจำนวนมาก เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเพื่อช่วยตีความเหตุการณ์ต่าง ๆ สำหรับสมาชิกอื่นขององค์กรผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีมุมมองระยะยาวและต้องมีความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งสามารถจัดทำแผนรองรับได้ถูกต้องโดยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยทักษะด้านมโนทัศน์เป็นหลัก ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคเพื่อการตัดสินใจอยู่บ้าง ส่วนทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสาร และเพื่อให้สามารถ ใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการนำการตัดสินใจของผู้บริหารลงสู่การปฏิบัติ (Katz&Kahn, 1978)

ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทตามโครงสร้างองค์กรในการนำนโยบายและเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงไปทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหารระดับกลางดังกล่าวจึงต้องใช้อารมณ์ของทักษะทั้งสามได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านมโนทัศน์ในปริมาณอย่างละเท่ากัน

สำหรับผู้บริหารระดับล่างซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติตามนโยบายและเป็นผู้สร้างความสั่นไหวของงานไปทั่วตลอดทั้งโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารระดับล่างจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคสูงกว่าทักษะด้านมโนทัศน์หรือทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กล่าวโดยสรุปคือ การใช้ทักษะทั้งสามด้านเมื่อแยกตามระดับตำแหน่งของผู้บริหารควรเป็นดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 : ปริมาณทักษะทั้งสามด้านของผู้บริหารแต่ละระดับ

ที่มา : ปรับปรุงจาก (Moorhead & Griffin, 1995 : 34)

## 2. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

### 2.1 ความสามารถถ่ายโอนทักษะไปสู่องค์กรอื่น (Transfer Ability of Skills to Other Organizations)

ทักษะทางการบริหารดังกล่าวจะสามารถถ่ายโอนจากองค์กรที่บริหารแบบหนึ่งไปสู่องค์กรอีกแบบหนึ่งได้มากน้อยเพียงไร นักวิชาการส่วนใหญ่เชื่อว่าการถ่ายโอนทักษะของผู้บริหารระดับล่างซึ่งเป็นทักษะด้านเทคนิคเฉพาะทางไปยังตำแหน่งที่มีลักษณะงานต่าง ๆ จากเดิมนั้นทำได้ค่อนข้างยาก เช่น จากผู้บริหารฝ่ายขายไปเป็นผู้บริหารฝ่ายช่าง เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะทักษะด้านเทคนิคที่จำเป็นของผู้บริหารแต่ละฝ่ายในระดับนี้มีความแตกต่างกันองศ์การและอยู่ในวงจำกัด ทั้งนี้ มาจากเหตุผลเนื่องมาจากองศ์การเหล่านั้นมีความแตกต่างกันในด้านผู้เป็นเจ้าของขนบธรรมเนียมประเพณี บรรยากาศและวัฒนธรรมขององศ์การอย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุปคือ การถ่ายโอนทักษะของผู้บริหารระดับสูงไปสู่องค์กรที่ต่างประเภทของงานสามารถทำได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าตำแหน่งที่รับผิดชอบใหม่มีลักษณะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคสูง และจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอกอย่างกว้างขวาง (Kotter, 1982 ; Shetty & Peery, 1976)

### 2.2 การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะความสามารถของผู้บริหาร (Changing Competencies For Managers)

องศ์การมีวิวัฒนาการและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ แม้ในองศ์การเดียวกันผู้บริหารระดับสูงก็จำเป็นต้องปรับปรุงทักษะของตนให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ เป็นผู้ประกอบการอิสระในองศ์การใหม่ย่อมแตกต่างกับทักษะผู้บริหารระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีลักษณะงานอย่างเดียวกัน และทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารองศ์การที่มีฐานะมั่นคงและมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ย่อมแตกต่างกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารขององศ์การที่ประสบภาวะผันผวน และอยู่ท่ามกลางภาวะแวดล้อมของการแข่งขันสูง (Hunt, 1991 ; Lord & Maher, 1991 ; Quinn, 1992)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกินความคาดหมาย ทำให้ลักษณะธรรมชาติของงานบริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิงทักษะความสามารถเดิมไม่สามารถทำให้ผู้บริหารอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไปผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถใหม่ๆให้สอดคล้องกับยุคสมัยเพิ่มเติม (Conger, 1998 ; Hunt, 1991 ; Van Velsor and Leslie, 1995) ยิ่งทำให้ผู้บริหารต้องเพิ่มทักษะการทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ความมีอัธยาศัยดี (Diplomacy) และ มีความละเอียดอ่อนในเรื่องวัฒนธรรม ซึ่งประการหลังนี้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ

ความสามารถในการเข้าใจด้านค่านิยม ความเชื่อและเจตคติของบุคคลที่มาจากพื้นฐานที่หลากหลายแตกต่างกัน

อีกคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญมากและจำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นี้ ก็คือความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) หรือ “การเรียนรู้วิธีการหาความรู้ (Learning how to learn)” (Argyris,1991;Dechant,1990) ซึ่งเป็นความสามารถในการวิเคราะห์ ตรวจสอบกระบวนการคิดของตนเอง(เช่นวิธีการอธิบายความหมายและการแก้ปัญหา) พร้อมทั้งหาหนทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ความสามารถดังกล่าวสูงกว่าทักษะด้านการคิดธรรมดาความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างรูปแบบจำลองทางการคิด (Mental Model) ส่วนคุณลักษณะความมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์เป็นสิ่งที่เรียนรู้จากความผิดพลาด และคุณลักษณะความยืดหยุ่นเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน

### 3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

Goleman(2002) และคณะ ได้เขียนหนังสือชื่อ The New Leaders : Transforming The Art of Leadership Into The Science of Results ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มีจำนวนทั้งสิ้น 18 สมรรถนะ ดังนี้ (Goleman, Boyatzis and Mckee,2002 : 327 - 332)

#### 3.1 สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal Competence)

เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารจัดการกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะดังนี้

##### 1) ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self Awareness)

มีสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

##### 1.1) สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง (Emotional Self Awareness)

เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนเองออกจึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน เพราะเข้าใจดีว่าถ้าตนแสดงความรู้สึกเช่นนั้นออกไปทันทีทันใด จะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้าง และงานที่ทำอย่างไร ผู้นำที่มีสมรรถนะนี้สูงจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลัน ผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ตนเองได้ดี มักเป็นคนตรงไปตรงมาและจริงใจกล้าพูดอย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดถ้าตนแสดงออกไปไม่เหมาะสม

##### 1.2) สมรรถนะในการประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate Self Assessment)

ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Imitation) ของตนได้ดีจึงมักมีอารมณ์ขึ้นกับการกระทำของตนอยู่บ่อยครั้ง คนรอบข้างให้

ความชื่นชมต่อผู้นำที่หมั่นเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองและความมีใจกว้างในการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่น สมรรถนะในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องช่วยให้ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรที่ตนควรร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และที่ใดบ้างที่ตนสามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ ๆ ต่อการเป็นผู้นำของตน

### 1.3) สมรรถนะด้านความมั่นใจ (Self Confidence)

การที่ผู้นำรู้จักขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงาน หรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี ทั้งนี้ เพราะชอบยืนหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้ จึงทำให้ผู้นำโดดเด่นอยู่แถวหน้าของบุคคลอื่น สมรรถนะด้านความมั่นใจจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ

## 2) ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self Management)

ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 6 ประการ ได้แก่

### 2.1) สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional Self Control)

ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูงจะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนได้ดี หรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือมีความสงบนิ่งไม่หวั่นไหวและมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤติที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

### 2.2) สมรรถนะด้านความโปร่งใส (Transparency)

ผู้นำที่มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใส่หมายความว่า ความรวมถึง การเปิดเผยถึงความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิด การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน นำไปสู่ความเป็นผู้มีสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่ลังเล

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะด้านความโปร่งใสของผู้นำก่อให้เกิดความสง่างามและความน่าเชื่อถือ (Trust worthiness) ในสายตาผู้อื่นซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำขาดมิได้

### 2.3) สมรรถนะด้านความสามารถปรับตัว (Adaptability)

ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดีจะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืนหรือพลังแต่อย่างใด เปรียบเสมือนกับน้ำที่เปลี่ยนรูปร่างตามภาชนะบรรจุโดยไม่สูญเสียคุณสมบัติแต่อย่างใด เป็นผู้ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

ได้ท่ามกลางปัญหารุมเร้าและสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กร โดยผู้นำสามารถที่จะยืดหยุ่นในการปรับตัว เข้ากับภาวะท้าทายใหม่ ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิด ใหม่ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

#### 2.4) สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง จะมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงาน ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งผลงานของผู้นำเองและของผู้ร่วมงานเป็นผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติ (Pragmatic) โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ เป็นผู้ที่สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดี ว่าผลงานที่บรรลุ นั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ จุดเด่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็คือการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลาเพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

#### 2.5) สมรรถนะด้านริเริ่ม (Initiative)

ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of Efficacy) จะ พยายามควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้น แต่ถ้าโอกาสยังไม่มีก็สร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้นขึ้น กล่าวคือ มี อุปนิสัยเชิงรุก (Proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยคอยรอให้โอกาสมาถึงก่อนแล้วจึงเริ่มลงมือทำ ผู้นำที่มีสมรรถนะ ด้านนี้จะไม่ลังเลต่อการขจัดขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน (RedTape) ให้หมดไปพร้อมปรับเปลี่ยน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค และถ้าจำเป็นก็กำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ดีกว่าในอนาคต

#### 2.6) สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวังมีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self- Motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (Opportunity) มากกว่าจะมองเป็นภัยคุกคาม (Threat) เป็นผู้นำที่มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่น และเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ให้เป็น ประโยชน์ได้ เป็นผู้นำที่เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มีอะไรที่สมบูรณ์ (Glass Half Full) ดังนั้น จึงคาดหวังว่า การเปลี่ยนแปลงในอนาคตย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

### 3.2 สมรรถนะที่เกี่ยวกับทางสังคม (Social Competence)

เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดผลดี ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้ (Goleman, Boyatzis and Mckee, 2002 : 327 - 332)

#### 1) ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness)

มี 3 สมรรถนะ ดังนี้

##### 1.1) สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายรวมถึง ความสามารถรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” และให้ความสนใจต่อความกังวล

ใจของคนดังกล่าว ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าใจคนอื่นได้ดีจะเปิดใจตัวเองรับรู้รอบสัญญาณทางอารมณ์ได้อย่างกว้างขวาง จึงไวในการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูดเป็นผู้นำที่รับฟังอย่างตั้งใจ และสามารถจับประเด็นที่เป็นมุมมองของผู้อื่นได้ดี ด้วยทักษะในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นได้ดี ทำให้ผู้นำสามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ที่มาจากความหลากหลายภูมิหลังและวัฒนธรรมได้ดี

### 1.2) สมรรถนะความตระหนักรู้ด้านองค์กร (Organizational Awareness)

หมายรวมถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงานรู้เครือข่าย การตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์กรได้ดี ผู้นำที่มีความเข้าใจทางสังคมสูงจะมีความเข้าใจรู้เท่าทันเกมทางการเมือง รู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญและสามารถอ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่าง ๆ ทางสังคมได้อย่างถูกต้อง ผู้นำเช่นนี้จึงสามารถเข้าใจถึงพลังการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ดี ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลักและกฎเกณฑ์ที่มีได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรแต่คนภายในองค์กรยึดถือและปฏิบัติ

### 1.3) สมรรถนะด้านการบริหาร (Service)

หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และตอบสนองความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงานลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย ผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารสูงย่อมเข้าใจสร้างบรรยากาศด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับลูกค้าสามารถสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ผู้นำจะให้ความสำคัญในการติดตามดูแลตรวจสอบถึงความต้องการมากที่สุดจะคอยใส่ใจดูแลและเปิดประตูกว้างให้พบปะได้เสมอเมื่อต้องการ

## 2) ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ อยู่ 6 ประการ ได้แก่

### 2.1) สมรรถนะในการสร้างแรงจูงใจ (Inspiration)

ผู้นำที่มีความสามารถในการคลอใจ (Inspirational Leadership) สามารถเป็นผู้ชี้นำและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจเป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกลและเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับเกี่ยวข้องทุกคน

### 2.2) สมรรถนะด้านอำนาจอิทธิพล (Influence)

ตัวบ่งชี้ของผู้นำที่มีอิทธิพลอาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่าย ๆ เช่น ผู้นำใช้การพูดหวานล่อมนจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม ไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การเป็นผู้นำรู้วิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้าเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่

หรือโครงการใหม่ที่ตนจะเริ่มขึ้น เป็นต้น ผู้นำที่เชี่ยวชาญในด้านการมีอิทธิพลจึงเป็นนักเจรจาหวานล่อมที่ดี มีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

### 2.3) สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)

ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้จะใส่ใจในผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างงาน ด้วยการให้คำแนะนำและการให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้เข้ามาร่วมงาน ตลอดจนจุดเด่นหรือจุดด้อยของแต่ละคน จากนั้นก็จะเข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) หรือ ผู้ฝึกสอน (Coaches) ของคนเหล่านั้น

### 2.4) สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst)

ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือ ผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิม เพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ ผู้นำจะยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็ง แม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตาม สามารถทำให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวกลายเป็นเรื่อง que ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำ นอกจากนี้ ผู้นำยังรู้จักวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติในการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

### 2.5) สมรรถนะในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

สมรรถนะด้านนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอนออกมาจากความขัดแย้งเพื่อมาร่วมหามุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้น จากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกัน ซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้ โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่าย แล้วจึงพยายามระดมพลังเพื่อปรับทิศทางใหม่ of ทุกฝ่ายให้ไปสู่ข้อยุติร่วมกันที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้นั้น

### 2.6) สมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration)

เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีมย่อมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้ความยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกัน ส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นเต็มใจที่จะร่วมผูกพันและใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม (Team Spirit and Identity) ให้เกิดขึ้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการ เป็นผู้หล่อหลอมและเป็นกาวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นกว่าความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว

#### 4. แนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับผู้บริหาร

คุณลักษณะและทักษะต่าง ๆ ที่มีผลทางบวกต่อความมีประสิทธิภาพทางการบริหารและส่งเสริมความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาตนเองทางด้านอาชีพการบริหารได้ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 132)

##### 4.1 ค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนได้ดีว่า มีอะไรบ้าง การเข้าใจถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าวจะทำให้สามารถกำกับควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผลกระทบที่เกิดขึ้น ในการกำกับควบคุมตนเอง (Self Monitoring) ได้ดีนั้น จำเป็นต้องเปิดใจรับฟังข้อมูลย้อนกลับทั้งทางบวกและทางลบจากผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และรู้จักใช้ประโยชน์ที่ได้จากการประเมินเหล่านี้ให้เป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง พยายามหาความรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะสำคัญเฉพาะในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่หรือปรารถนาจะเติบโตสู่ตำแหน่งนั้นให้มากที่สุด และต้องไม่ลืมคุณลักษณะและทักษะดังกล่าวที่ตนเองมีจริงเมื่อเทียบกับสภาพที่ควรเป็น

##### 4.2 พัฒนาทักษะที่จำเป็นแต่ยังบกพร่องให้สมบูรณ์ขึ้น

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ หลังจากค้นพบว่าทักษะใดบ้างที่ตนจำเป็นต้องพัฒนาให้เข้มแข็งขึ้นก็จะพยายามแสวงหาโอกาสในการพัฒนาทักษะเหล่านั้น เช่น การเข้าฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเรื่องดังกล่าวจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันฝึกอบรมเฉพาะทางทั้งภาครัฐและเอกชน การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นต้น

##### 4.3 ตระหนักว่าบางครั้งสิ่งที่เด่นชัดนั้นอาจเป็นจุดอ่อนได้

คุณลักษณะและทักษะที่เป็นจุดเด่นในสถานการณ์หนึ่งนั้นอาจกลายเป็นจุดอ่อนด้อยเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป คนทั่วไปมักจะใช้ทักษะที่ตนเคยใช้ได้ผลดีมาแล้วในอดีตนำกลับมาใช้ซ้ำในสถานการณ์ต่อมา ทั้งที่ทักษะดังกล่าวขาดความสอดคล้องอีกต่อไป กรณีเช่นนี้จุดเด่นก็จะกลายเป็นจุดอ่อนไปดังตัวอย่างที่กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้ว เช่น ผู้บริหารที่เคยปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความคิดสติปัญญาเชิงวิเคราะห์ ได้ผลดีมาแล้วแต่ต่อมาย้ายมาสู่ตำแหน่งบริหารที่เน้นการบังคับบัญชาและเป็นงานปฏิบัติภาคสนาม มักจะประสบปัญหาเพราะความสามารถคิดวิเคราะห์ไม่อาจประยุกต์มาเป็นทักษะ การรวมมือทำงานแบบทีมซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งใหม่ได้ ดังนั้น ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์จึงกลายเป็นจุดอ่อนไป แต่ก็มีทักษะบางอย่างแม้สถานการณ์ไม่เปลี่ยนแปลงก็อาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เหมือนกัน หากใช้ในแง่ผิด ๆ เช่น การมั่นใจตัวเองถ้ามากเกินไปก็อาจกลายเป็นความยโสवादดี หรือการริเริ่มสร้างสรรค์อาจกลายเป็นความสะเพร่า เลินเล่อได้ ความเด็ดเดี่ยวตัดสินใจอาจกลายเป็นความหุนหันพลันแล่นใจร้อนหรือวิสัยทัศน์โลกาภิวัตน์ อาจกลายเป็นการขาดจุดเน้นที่จำเป็นก็ได้ เป็นต้น

#### 4.4 หาวิธีชดเชยจุดอ่อน

วิธีหนึ่งที่ใช้ในการชดเชยจุดอ่อนของผู้บริหารก็คือการรู้จักเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีจุดเด่นด้านความรู้ความสามารถสูงตรงกับส่วนที่เป็นจุดอ่อนของผู้บริหารให้รับผิดชอบปฏิบัติงานนั้นเป็นการแทนเป็นการชดเชย หรือบางกรณีอาจจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสมเป็นรายบุคคล แต่บางกรณีอาจจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ทีมงาน (ซึ่งผู้นำเองเป็นสมาชิกคนหนึ่ง) ร่วมกันรับผิดชอบในการแก้ปัญหาเฉพาะหรือร่วมกันปฏิบัติงานที่มีความท้าทายนั้น

#### องค์ความรู้ใหม่

บทความเรื่อง “ประเด็นคัดสรรว่าด้วยคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ” ผู้เขียนมีข้อค้นพบองค์ความรู้ใหม่ที่ควรนำเสนอในประเด็นสำคัญ ดังนี้คือ



ภาพประกอบที่ 2 : โมเดลประเด็นคัดสรรว่าด้วยคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถอยู่ในขั้นสูงพอสมควร ซึ่งเป็นทักษะทั่วไปที่จำเป็นต่อการเป็นผู้บริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านเทคนิค องค์ประกอบที่เหมาะสมของทักษะทั้งสามต่อความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรและระดับของตำแหน่งทางบริหาร นอกจากนี้ทักษะย่อย ๆ ของทักษะแบบกว้างทั้งสามพบว่ามีผลสำคัญและขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ได้แก่ ทักษะในด้านการชักชวน (Persuasiveness) ความสามารถในการวิเคราะห์ (Analytical Ability) ความสามารถในการพูด (Speaking Ability) และความสามารถในการจำรายละเอียด (Memory For Details) ซึ่งล้วนแต่เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหารแทบทุกสถานการณ์ ทักษะบางอย่างยากต่อการถ่ายโอนระหว่างตำแหน่งที่มีลักษณะของงานแตกต่างกัน

ในยุคศตวรรษที่ 21 องค์การทั้งหลายล้วนเผชิญกับปัญหาท้าทายใหม่ ๆ มากมายทำให้บทบาทผู้นำเพิ่มความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพราะปัจจัยจากภายนอกหลายประการ สมรรถนะที่นับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้นต่อผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) ความสามารถด้านความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) การไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) และความสามารถในการประกอบการอิสระ (Entrepreneurial Ability) เป็นต้น

แนวคิดด้านคุณลักษณะจึงมีความสำคัญต่อการปรับปรุงความมีประสิทธิภาพทางด้านการบริหาร การมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของบุคคลมีความจำเป็นมาก โดยเฉพาะในกระบวนการคัดเลือกบุคคลขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร และการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

บทความนี้จะนำเสนอองค์ความรู้สำคัญเกี่ยวกับ “ประเด็นคัดสรรว่าด้วยคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ” ซึ่งถือว่าองค์ความรู้เหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญยิ่งสำหรับการศึกษาและการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ประเด็นคัดสรรว่าด้วยคุณลักษณะ ประกอบด้วย ความหมายของคุณลักษณะ และ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 2) ประเด็นคัดสรรว่าด้วยทักษะ ประกอบด้วย ความหมายของทักษะ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ และ แนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับผู้บริหาร

## เอกสารอ้างอิง

- ดำรง ฐานดี. (2520). *มนุษยวิทยาสังคมและวัฒนธรรม*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เฟียน ไชยศร. (2533). การวัดผลทางจิตพิสัย. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 18 กันยายน 2566. แหล่งที่มา : [https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2555/eme30255tt\\_ch2.pdf](https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2555/eme30255tt_ch2.pdf)
- พระมหาดิสร ถิรสีโล. (2540). *คุณธรรมสำหรับครู*. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์.
- ฤกษ์ชัย คุณูปการ. (2539). *หลักการและทฤษฎีการปลูกฝังจริยธรรม*. พิษณุโลก: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review. (3), 5 - 18.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership*. (3<sup>rd</sup>ed.), New York : Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision*, Oganizational Dynamics. 18 : 19-31.
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York : John Wiley.
- Conger, J.A. (1998). *Leadership to lead : The art of transforming managers into leaders*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Goleman, D., et. Al. (2002). *The New Leaders*. UK : Time Werner Books.
- Faculty of Management. (1997). *Principles of management*. Chiang Mai : Payap University.
- Howard, A. & Bray D.w. (1988). *Management lives in transition : Advancing age and changing Times*. New York : Gullford Press.
- Hunt, J.G. (1991). *Leadership : A new synthesis*. Newbury Park, CA : Sage.
- Jacobs, T.O. & Jaques, E. (1987). *Leadership in complex systems*. In J. Zeidner. (Ed.), Human Productivity : Organizations, Personnel, and Decision Marking Vol. 2, 7 - 65.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organization*. 2<sup>nd</sup> ed., New York : John Wiley. thingsdone in organizations. San Francisco : Jossey-Bass.
- Kotter, J.P. (1982). *The general managers*. New York : Free Press.
- Litwin, G.H. & Stringer, P.A. (1966). *Motivation and organizational climate*. Boston : Division of Research Harvard Business School.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing : Linking perceptions and performance*. Boston : Unwin-Hyman.
- McClelland, D.C. (1975). *Human motivation*. Glenview, IL : Scott Fresman.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). *Leadership motive pattern and lond term success in management*. Journal of Applied Psychology, 67, 737 - 743.
- McClelland, D.C. & Burnhan, D.H. (1976). *Power is the great motiator*. Harvard Business Review, March-April, 100 - 110.

- Miller, D. & Toulouse, J. (1986). *Chief executive personality and cooperate strategy and structure in small firms*. Management Science, 32, 1389 - 1409.
- Miner, J.B. (1985). *Sentence completion measures in personnel research : the development and validation of the miner sentence completion scales*. In H.J.Bernadin, & D.A. Bownas. (Eds.). *Personality assessment in organizations*. 145 -176.
- Moorhead, G, & Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior*. (4<sup>th</sup> ed.) Boston, MA : Houghton Mifflin.
- Quinn, J.B. (1992). *The intelligent enterprise*. New York : The Free Press.
- Rotter, J.B. (1966). *Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement*. Psychological Monographs, 80, 1-28.
- Shetty, Y.K. & Peery, N.S. (1976). *Are top executives transferable across companies ?*. Business Horizons. 19 (3), 23 - 28.
- Van Velsor, E. & Leslic, J.B. (1995). *Why executives derail : Perspective across time and cultures*. Academy of Management Executive, 9 (4), 62 - 72.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4<sup>th</sup> ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.