

ภาวะผู้นำสร้างผู้นำ (Super Leadership)



เศกสรรค์ ปัญญาแก้ว

รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความลุ่มลึก ซับซ้อน ยกที่จะกำหนดค่านิยมหรือนำมาอธิบายความหมายให้ถูกต้องตรงกันได้ ทำได้เพียงแต่กำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำในแต่ละอย่างไว้ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำรูปแบบใดก็ล้วนมีเป้าหมายเพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย ผู้นำเกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้นำ และ ผู้ตาม ผู้นำที่ดีจะต้องรู้ว่าผู้ตามมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่ยพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยพลังที่มีอยู่ด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นข้อผูกพันที่นอกเหนือจากผลประโยชน์ของตน ผู้นำต้องพยายามลดแรงเสียดทานที่ขัดขวางการทำงานแบบทีม โดยต้องยอมรับว่า สิ่งที่จะช่วยเสริมเติมความแข็งแกร่งเพิ่มให้กับทีม คือ การที่มีความแตกต่างอยู่ในองค์กร ดังนั้น ผู้นำต้องเลิกความคิดที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเหมือนกัน ทั้งนี้ทราบเท่าที่ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ก็ไม่มีความจำเป็นใดเลยที่ทุกคนต้องมีบทบาทอย่างเดียวกัน เพราะเมื่อสมาชิกต่างก็ให้ความยอมรับนับถือต่อกันแล้ว ความแตกต่างของแต่ละคนจะกลายเป็นพลังเสริมเพิ่มจากปกติ ที่เรียกว่า “Synergy” หรือ “การประสานพลัง” ย่อมเพิ่มความแข็งแกร่งและเพิ่มผลงานมากยิ่งขึ้น ความแตกต่างจึงเป็นจุดแข็งแทนที่จะเป็นจุดอ่อน หน้าที่แรกของผู้นำก็คือ การทำให้สมาชิกแต่ละคนให้การยอมรับนับถือต่อกัน และสร้างเสริมทีมงานให้ใช้จุดแข็งมาเพิ่มผลผลิตพร้อมกับช่วยขจัดจุดอ่อนที่มีให้หมดไป ผู้นำที่ดี สามารถแบ่งออก เป็น 5 ระดับ โดยในสี่ระดับแรก ดังนี้คือ

- 1) ระดับที่หนึ่ง หรือ High Capable Individual เป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัวที่ดี ทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมในการทำงานที่ดี ซึ่งล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
 - 2) ระดับที่สอง หรือ Contributing Team Member เป็นผู้ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และช่วยให้กลุ่มและทีมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
 - 3) ระดับที่สาม หรือ Competent Manager เป็นผู้ที่สามารถบริหารบุคลากรและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - 4) ระดับที่สี่ หรือ Effective Leader เป็นพวกผู้นำที่สามารถ นั่นคือทำให้ทุกคนเกิดความมุ่งมั่น กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถจูงใจให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว
- ภาวะผู้นำสี่ระดับข้างต้นจะเป็นลักษณะของบุคลากร และผู้นำในองค์กรที่เป็นภาวะผู้นำทั่วๆ ไป แต่ในองค์กรที่สามารถปรับตัวเองจากธรรมชาติให้เป็นดีสุดยอดได้นั้น ต้องมีลักษณะของผู้นำระดับที่ห้า ผู้นำกลุ่มนี้ ไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะตามสี่อันดับแรกแล้ว จะมีความแตกต่าง คือ จะต้องสร้างความสุดยอดอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรได้ด้วยคุณสมบัติที่สำคัญอีก 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ความมุ่งมั่นและทะเยอทะยานต่อความสำเร็จขององค์กร



เป็นอันดับแรก จนกระทั่งอาจกล่าวได้ว่าผู้นำเหล่านี้ต้องการเห็นความสำเร็จขององค์กร มากกว่าความสำเร็จของตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะมีความรักและภักดีต่อองค์กรอย่างสูง เสียสละได้แม้กระทั่งความสุขหรือความสำเร็จส่วนตัว เพื่อความสำเร็จขององค์กร ต้องการเห็นความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืน ประการที่สอง “ถ่อมตัว” ความถ่อมตัวนั้น เป็นคุณสมบัติที่ค่อนข้างขัดแย้งกัน ข้าดูเหมือนว่าไม่น่าจะอยู่ด้วยกันได้ แต่การมีบุคลิกภาพถ่อมตัว ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำดังกล่าวจะต้อง ชี้กั้ว ไม่กล้า หรือขาดความทะเยอทะยาน แต่พวกเขาก็มีความมุ่งมั่น และทะเยอทะยานเพื่อองค์กร คุณสมบัติสำคัญ สำหรับผู้นำระดับที่ห้าเมื่อมีโอกาสพบปะกับผู้บริหารที่เป็นผู้นำในระดับที่ห้า ผู้บริหารเหล่านั้นจะไม่พูดถึงสิ่งที่ตนเองได้ทำ แต่จะพูดถึงสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ ได้ทำให้กับองค์กร อาจจะมีข้อได้เปรียบ ผู้นำระดับที่ห้าค่อนข้างเป็นคนถ่อมตัว เก็บตัว เงียบ ขี้อาย หรือแม้กระทั่งหลาย ๆ ครั้งอาจจะดูไม่มั่นใจ บุคคลเหล่านี้ไม่เคยต้องการที่จะเป็นผู้นำประเภทที่โดดเด่น เป็นที่รู้จักของวงการ แต่ขณะเดียวกัน ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้เป็นคนใจอ่อนหรือโลเล แต่มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างสูง จะทำทุกวิถีทาง (ในสิ่งที่ถูกต้อง) เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการกับภาวะผู้นำนี้อาจแยกจากกันได้ และโดยข้อเท็จจริงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสูงสุดของงานบริหารนอกจากนี้ภาวะผู้นำ ยังสามารถแยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และ



วัตถุประสงค์ กับอีกส่วนหนึ่งเกี่ยวกับการทำให้เกิดแรงดลใจ และการจูงใจ ให้คนทำงานตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่บางครั้งมักพบว่าผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์ดีแต่ขาดความสามารถในการสร้างทีมงาน ในขณะที่ผู้นำอีกคนอาจเก่งการสร้างแรงดลใจผู้อื่นและสร้างทีมงานแต่ขาดวิสัยทัศน์โดยปกติคนที่อยู่ในองค์การจะแสดงบทบาทใด บทบาทหนึ่งในสามบทบาทที่สำคัญต่อไปนี้เป็น 1) บทบาทเป็นผู้ผลิต (Producer) 2) บทบาทเป็นผู้บริหาร (Manager) 3) บทบาทเป็นผู้นำ (Leader) แต่ละบทบาทล้วนจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น กล่าวคือ ถ้าไม่มีผู้ผลิต ก็อาจทำให้ความคิดดี ๆ และการตัดสินใจที่สำคัญลงสู่การปฏิบัติไม่ได้ พุดง่ายๆ คือ งานที่รับผิดชอบจะไม่สำเร็จ ถ้าไม่มีผู้บริหาร ผลก็คือ

จะเกิดความขัดแย้งด้านบทบาทหน้าที่ของพนักงาน เนื่องจากขาดความชัดเจน ผลคือ ทุกคนพยายามแย่งกันเป็นผู้ผลิต ต่างคนต่างทำงานแยกอิสระจากกัน แทบไม่มีระบบและขั้นตอนการทำงานที่ดี แต่กรณีถ้าขาดผู้นำ ก็ขาดวิสัยทัศน์ และทิศทางของการทำงาน ส่งผลให้คนค่อยๆ เบี่ยงเบนไปจากภารกิจที่ต้องรับผิดชอบในที่สุด แม้แต่บทบาทต่างสำคัญ ต่อองค์กรก็ตาม แต่บทบาทที่มีความสำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำ โดยเฉพาะถ้าขาดผู้นำกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ก็เชื่อได้ว่าเหมือนผู้คนที่ร่วมเดินป่าเพื่อจะเดินทางกลับให้ถึงบ้านในตอนเย็น ก็คงหลงวนเวียนอยู่ในป่านั้นเอง เพราะขาดผู้นำทาง ขาดผู้กำหนดวิธีการเดินทาง รวมทั้งขาดคนปลอบประโลมให้กำลังใจยามท้อแท้ให้หันกลับมาสู่เอาชนะอุปสรรคจนบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

นอกจากนี้แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่พึงปฏิบัติ ก็เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องระวังที่จะไม่ปฏิบัติคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) “Incompetent” คือ ผู้นำที่ขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ และที่สำคัญผู้นำลักษณะนี้ไม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านดีแก่องค์กรแต่อย่างใด
- 2) “Rigid” คือ ผู้นำที่แข็งเป็นก้อนหิน นั่นคือ ทั้งตัวผู้นำและผู้ตามไม่พร้อม ไม่ยอมรับแนวคิดหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ข้อมูลใหม่ๆ หรือยอมรับว่า เมื่อเวลาเปลี่ยนไปสิ่งต่างๆ ย่อมจะเปลี่ยนตามไปด้วย เป็นผู้นำที่เรียกได้ว่า “อนุรักษนิยม”

- 3) “Intemperate” คือ ผู้นำที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ และทีมงานก็ไม่สามารถเข้ามาช่วยยับยั้งได้ ผู้นำประเภทนี้จะพบเห็นได้พอสมควร นั่นคือ “การมัวเมาในอำนาจที่มีอยู่”
- 4) “Callous” คือ เป็นผู้นำที่ “ใจดำ” ปราศจากความเมตตากรุณา ไม่สนใจต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของคนส่วนใหญ่ บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจจะมั่นใจในตัวเองมากเกินไปจนไม่สนใจต่อข้อคิดเห็นหรือสิ่งที่ผู้อื่นเรียกร้อง
- 5) “Corrupt” คือ ผู้นำพวก “ฉ้อโกง” ให้ความสนใจต่อความต้องการส่วนตัวหรือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญเหนือสิ่งใด
- 6) “Insular” เป็นผู้นำ “ใจแคบ” แต่จะใจดีกับเฉพาะคนหรือกลุ่มของตนเอง และถ้าใครก็ตามที่อยู่นอกกลุ่มของตนเองแล้ว ผู้นำประเภทนี้จะไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ เรียกเป็นไทยง่ายๆ ว่า เล่นพรรคเล่นพวก
- 7) “Evil” กล่าวคือ ผู้นำที่คล้ายๆ กับยอมทำลายองค์กร เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำ ต้องมีพฤติกรรม การแสดงออกเชิงศีลธรรม นอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่างๆ และโครงสร้างขององค์กรแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น ผู้นำต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของทีมงานมุ่งเน้น คุณธรรม จริยธรรม เรื่องความยุติธรรม การไม่เอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีม มากกว่าทำเป็นรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะ มากกว่าชนะ/แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่า ผู้นำจึงไม่เพียงเป็นผู้นำการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรมเฉพาะตนเองเท่านั้น แต่มีหน้าที่สำคัญยิ่งคือ “การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง คุณธรรม จริยธรรม (Ethical Organization)” ผู้นำ ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตน อย่างมีจริยธรรม การแสดงทัศนคติหรือการตัดสินใจต่างๆ ก็ดี จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูดและทำ ล้วนต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้ (Coercive Power) ฟังหกลึกเสียงให้มากที่สุดและเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่า และไม่นำไปสู่การสร้างวิสัยตนเองหรือการเคารพตนเองของผู้มันแต่อย่างใด

ภาวะผู้นำสร้างผู้นำ (Super Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำมุ่งพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเอง จนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ ผู้นำลักษณะนี้จะยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจคนอื่นให้เขารู้จักนำตัวเอง คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเหลือเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบของตนให้มั่นใจในตนเอง ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ให้มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย และรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นต้น ผู้นำแบบนี้กับผู้ตามมีความสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก แต่ผู้นำแบบนี้กลับยึดที่ผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังคือความผูกพันของผู้ตามต่องานหรือหน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลเชิงจิตวิทยาที่ดีคือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดขึ้น และที่สำคัญคือ ผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเอง ตลอดจนความรู้สึกเป็นผู้นำตนเอง หรือเป็นผู้มี “ภาวะผู้นำ” ได้ในที่สุด ภาวะผู้นำสร้างผู้นำ ต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถสูงเป็นพิเศษกว่าภาวะผู้นำโดยทั่วไป มนุษย์เรามีขีดจำกัดของตัวเองมักยึดติดอยู่กับกรอบของความเคยชิน ดังนั้น การตีความปัญหาและการเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้กระบวนการแบบเดิม จึงไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ภายใต้ภาวะการณ์นี้ จึงจำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีความพิเศษ ที่สามารถยกระดับของการคิด การรับรู้และการกระทำที่สูงเลยกว่าขีดจำกัดของผู้นำทั่วไปพึงมี ในแง่ความรู้ ประสบการณ์ หรือการใช้เหตุผลในการปรับเปลี่ยนสิ่งเลวร้ายให้กลายเป็นดี ผู้นำจึงมีหน้าที่สำคัญที่ต้องนำพาทุกคนให้ก้าวพ้นขีดจำกัด ผู้นำต้องช่วยยกระดับใหม่ของการคิด การรู้สึกและการกระทำ เพื่อให้สามารถเอาชนะภาวะท้าทายต่างๆ ได้

ภาวะผู้นำสร้างผู้นำ ควรจะมีพื้นฐานมาจากการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) มุ่งเน้นกิจกรรมทำให้เกิดการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกันภาวะผู้นำค่อยๆ เกิดขึ้นเองอย่างเป็นธรรมชาติ และส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสูื่บุคคลหนึ่งหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เป็นการใช้มุมมองจากหลายๆ คน เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

บนพื้นฐานของประชาธิปไตย แบบมีส่วนร่วมระหว่างคนภายในโรงเรียนในการให้ความร่วมมือกันให้ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน และการแบ่งอำนาจในภาระหน้าที่ตามความเหมาะสมและความเชี่ยวชาญ ส่งผลให้ทีมงานในองค์กรมีอิสระในการคิดในการแสดงความคิดเห็นและมีอิสระหมุนเวียนความเชี่ยวชาญ ความคิด และความพยายามระหว่างกันในองค์กร การกระจายภาวะผู้นำวัฒนธรรมของ Distributed Leadership เป็นการที่ทุกคนในองค์กร ให้การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน องค์กรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการคาดหวังในการทำงาน มีการกระตุ้นทางปัญญา ทุกคนสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรในอุดมคติที่มุ่งสู่เป้าหมาย ค่านิยม และความเชื่อของทีมงานในองค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทีมงานที่ได้รับความไว้วางใจ และรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการสนับสนุนรองรับความเสี่ยง ทำงานแบบมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ได้รับแรงจูงใจ และความท้าทาย และทุกคนในองค์กรมองตัวเองว่าเป็นผู้พร้อมที่จะเรียนรู้ ผู้นำต้องให้คำแนะนำและสอนทักษะสำคัญแก่ทีมงาน แล้วค่อยปล่อยให้ทีมงานมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะกระจายอำนาจ กระตุ้นให้กำลังใจ คอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่างๆ แก่ทีมงาน ให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำให้ความสำคัญ ช่วยเหลือในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังอำนาจที่จะนำตนเอง ด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะการเป็นผู้นำตนเอง เช่น ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เทคนิคการลดความขัดแย้ง เป็นต้น เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและเอาใจใส่ผู้อื่น ดังนั้นผู้นำลักษณะนี้ จะได้รับการกล่าวขานว่า เป็นครูที่ยิ่งใหญ่ เพราะเป็นผู้ที่ช่วยคนอื่นให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะนำตนเอง เป็นผู้นำที่กล้าปล่อยให้ทีมงานสามารถผิดพลาดได้ เพราะเชื่อว่าสมาชิกทีมงานจะเกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ทำนอง “ผิดเป็นครู” การเรียนรู้เช่นนี้ ทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างอำนาจให้แก่ทีมงาน จนมั่นใจที่จะนำตนเองได้ในที่สุดผู้นำที่ยิ่งใหญ่แตกต่างจากผู้นำทั่วไป ซึ่งไม่ใช่ความฉลาดทางสติปัญญา หรือทักษะความรู้ หากแต่เป็น ความฉลาดทางอารมณ์ คือ

- 1) การรู้จักตนเอง (Self-awareness) คือ การรู้จักจุดแข็ง จุดด้อย แรงขับเคลื่อนและค่านิยมในตัว และผลที่จะกระทบต่อผู้อื่น
- 2) การควบคุมตัวเอง (Self-regulation) คือ การรู้จักควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์หรือแรงกระตุ้นที่ก่อให้เกิดปัญหา
- 3) การมีแรงจูงใจ (Motivation) คือ การมีความปรารถนามุ่งมั่นความสำเร็จ
- 4) การมีความใส่ใจผู้อื่น (Empathy) คือ การเข้าใจในพื้นฐานอารมณ์ของผู้อื่น
- 5) การมีทักษะทางสังคม (Social skill) คือ การผูกมิตรกับผู้อื่น เพื่อให้พวกเขาเดินในทิศทางที่เราต้องการ

ต้องการ

จากการได้รับโอกาสเข้าพบและรับโอวาทจากท่าน พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ องคมนตรี เมื่อ 18 พฤศจิกายน 2557 ณ ทำเนียบองคมนตรี ซึ่งท่านเป็นผู้นำที่มีความสุภาพ สุขุม อ่อนน้อม และอ่อนโยน ท่านให้ความกรุณาชี้ทาง ให้แง่คิด และถ่ายทอดประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) ไว้อย่างน่าสนใจ ท่านเกิดเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2486 จบการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 12 โรงเรียนศูนย์การทหารราบ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สหรัฐอเมริกา หลักสูตรการบริหารทรัพยากร กระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา และวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 36 (2536) ป.กศ. เคยดำรงตำแหน่งสำคัญ คือ



ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารสูงสุด และนายกรัฐมนตรี คนที่ 24 ของประเทศไทย ได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นองคมนตรี เมื่อ พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน จากโอวาทที่ท่านได้ถ่ายทอดนั้น ท่านใช้ถ้อยคำที่เรียบง่าย ภาษาพื้นๆ ที่ฟังแล้วเข้าใจง่าย ไม่ใช่ศัพท์ทางวิชาการ แต่แฝงไว้ด้วยพลังแห่งประสบการณ์ เปี่ยมด้วยบารมี ท่านมีบุคลิกและความเป็น “ผู้นำสร้างผู้นำ” ดังนี้

1) **ซื่อสัตย์** กล่าวคือ ความซื่อสัตย์เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่สำคัญ ที่ต้องปลูกฝังให้กับคนตั้งแต่เยาว์ หากผู้นำมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อนร่วมงานก็ไว้วางใจ เชื่อมั่น เชื่อใจ และทุ่มเทกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2) **คิดดี** กล่าวคือ ความคิดเป็นอะไรที่ควบคุมได้ยาก ตาเห็นสิ่งใด หูได้ยินสิ่งใด ประสาทสัมผัสรับรู้และรู้สึกอย่างไร สมองก็คิดไปตามปัจจัยนั้น ถ้าหากเราไม่ฝึกคิด คิดดี คิดในทางบวกแล้ว ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการคิด เพราะต้องคิดหารูปแบบวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จหากขาดทักษะแล้ว ผู้นำก็ยากที่ประสบความสำเร็จ

3) **พูดดี** กล่าวคือ คำพูดมักจะเกี่ยวเนื่องกับอารมณ์ การควบคุมความคิดที่ว่ายาก แต่ความคิดหากเราไม่พูดก็ไม่มีใครได้ยิน ฉะนั้นการพูดต้องระวังให้มาก ให้คิดทุกคำที่พูด แต่อย่าพูดทุกคำที่คิด โดยเฉพาะเวลาโกรธต้องฝึกควบคุมอารมณ์ตนเอง ให้นิ่งไม่ว่าเราจะผิดหรือถูก ผู้นำต้องรับผิดชอบทุกการกระทำของผู้ที่อยู่ในทีมของเรา ผู้นำต้องรอบคอบในสิ่งที่พูด เพราะคำพูดของผู้นำถือเป็นสัญญาและต้องรักษาคำพูด 4) **ทำดี** กล่าวคือ เมื่อคิดดี พูดดีแล้ว สิ่งที่ยากกว่าทั้งหมดก็คือ ทำดี เพราะการทำดีทำยาก ความดีเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพไม่สามารถนำความดีแต่ละอย่างมาเปรียบเทียบได้ว่าอะไรดีกว่ากัน ผู้นำ เป็นผู้ร่างแบบนโยบาย ร่างวิสัยทัศน์ และต้องทำสิ่งเหล่านั้นให้เกิดขึ้น จึงจะเรียกว่า “ทำดี” ผู้นำต้องทำความเข้าใจกับคำว่า “ทำดี” ควรจะมีรูปแบบที่หลากหลาย ไม่ควรยึดกระบวนการให้มากจนเกินไป ให้นำเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก

“พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทุกรายละเอียดของภารกิจ ไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อย ผู้นำต้องเอาใจใส่ผู้อื่น ต้องหยั่งรู้ว่าต้องมอบหมายงานใดให้กับใคร ภารกิจนั้นจึงจะบรรลุผล ไม่ควรมอบหมายงานที่ง่ายหรืออยากจนเกินไป ต้องให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และเพิ่มระดับงานที่ยาก ซับซ้อนขึ้นไปเรื่อยๆ การมอบภารกิจแต่ละครั้ง ต้องร่วมวางแผน กำหนดเป้าหมาย กำหนดปฏิทินการทำงาน สอดแทรกจริยธรรมกำกับติดตามการปฏิบัติงาน คุณธรรมบ่มเพาะคนเหล่านั้นให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เป็นคนซื่อสัตย์ คิดดี และทำดี จนในที่สุดแล้ว คนเหล่านี้เติบโตในหน้าที่การงาน เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคต”

ภาวะผู้นำสร้างผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานมีความ “ความถ่อมใจ” ให้ตระหนักเสมอว่า ตนไม่ได้ดีหรือวิเศษไปกว่าผู้อื่น จำเป็นต้องยอมรับการเรียนรู้เพิ่มเติม และพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วิธีการสร้างผู้นำที่ดีที่สุดนั้น คือ การให้การศึกษาที่เน้นการปฏิบัติได้จริง บนพื้นฐานของความรู้ และประสบการณ์ เพราะเนื่องจากปัจจุบันการศึกษาไทย ให้อู๋ เข้าใจ คิดวิเคราะห์ แต่ขาดการนำลงสู่การปฏิบัติ แยกเช่นเดียวกัน ผู้นำจะเป็นผู้นำที่ดีได้ ต้องผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานมากมายพอสมควร ประสบผลสำเร็จในการนำทีม เป็นแบบอย่างที่ดีจนเกิดเป็นแรงศรัทธาและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *ยอดคน*. กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เนตรพัฒน์ ภาวิราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and Strategic Leader*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรู๊ป.
- พิพัฒน์ นนทนาครณ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทาทิศนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- สัมมา รณินธ์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ปู้คส์ลิงค์.