

การพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

อรพร ฅมยา

เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศไทยในการเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรทุกช่วงวัยภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยรัฐบาลมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพคนให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า ซึ่งจากการเข้ารับฝึกอบรมทุนฝึกอบรมผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ที่ Institute of Public Administration (IPA) ดิฉันมีความสนใจเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญและการประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้ดังนี้

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับตนเอง : Emotional Intelligence และ Critical Thinking

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร ในภาพกว้างผู้นำที่ดีควรมีวิสัยทัศน์ สามารถควบคุมอารมณ์และการแสดงออกได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ ในงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence/Emotional Quotient) เป็น

ปัจจัยในการวัดความสำเร็จที่ดีกว่าความฉลาดทางสติปัญญา (Cognitive Intelligence/ Intelligence Quotient) และเป็นปัจจัยที่เพิ่มขึ้นตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล¹ เช่น ผู้บริหารที่มี EQ สูงจะประสบความสำเร็จถึงร้อยละ 74² นอกจากนี้ EQ มีส่วนสำคัญต่อผลิตภาพงานที่เพิ่มขึ้น โดย 1/3 มาจากทักษะเฉพาะด้านและ IQ ในขณะที่ 2/3 ของงานที่สำเร็จอย่างมีคุณภาพมาจาก EQ ที่เหมาะสม³ ปัจจุบันมีการทดสอบ EQ ในการคัดเลือกคนมากขึ้น เช่น การเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

EQ ประกอบด้วย การวัดความสามารถใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้ตนเอง (Self - Perception) คือ การเข้าใจจุดแข็ง - จุดอ่อนของตนเอง การตั้งใจที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การแสดงความรู้สึกของตนเอง (Self - Expression) คือ การแสดงอารมณ์ การมีความตั้งใจแน่วแน่ และความคิดที่เป็นอิสระต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 3) การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal) ประกอบด้วย การใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การตัดสินใจ (Decision Making) ได้แก่ การแก้ปัญหา การหาข้อเท็จจริง และการควบคุมแรงกระตุ้น และ 5) การจัดการความเครียด (Stress Management) ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น การอดทนต่อ

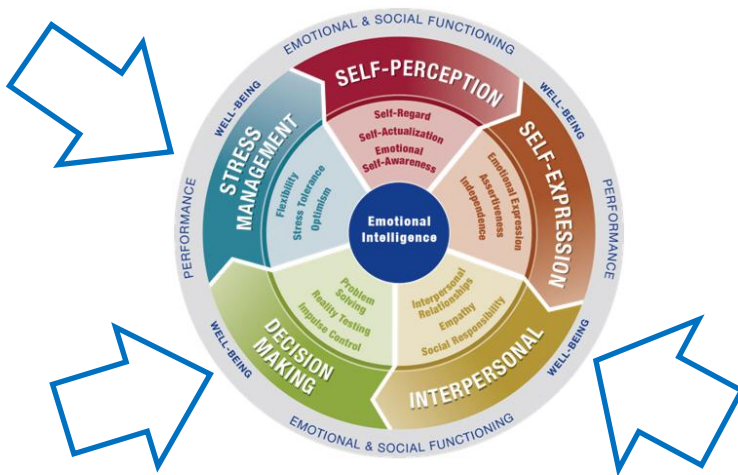
¹ Hill Bawn, "Key Points about Emotional Intelligence" (Stradbally, Co. Laois), p. 1.

² Joshua Freedman & Todd Everett, T, "EQ at the Heart of Performance", The Business Case for Emotional Intelligence (www.6seconds.org), (2004),

³ Cary Cherniss, "The Business Case for Emotional Intelligence", Prepared for the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (www.eiconsortium.org), (2014), p. 2.

ความเครียด และการมองโลกในแง่ดี ผลลัพธ์จากการวัดความสามารถใน 5 ด้านจะสะท้อนถึงระดับคุณภาพชีวิต หรือความสุขของผู้รับการประเมิน โดยสรุป EQ จึงหมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดทักษะด้านอารมณ์และสังคม ที่เราใช้เพื่อการเข้าใจและแสดงออกถึงความเป็นตัวตน พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม โดยมีการพิจารณาใช้ข้อมูลให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ การรับมือกับความท้าทาย เพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดี ในภาพรวมตามรูปที่ 1

รูปที่ 1 : องค์ประกอบของ EQ



Copyright © 2011 Multi-Health Systems Inc. All rights reserved.
Based on the Bar-On EQ-i model by Reuven Bar-On, copyright 1997.

ที่มา : EQ-i model (1997)

แม้ว่า EQ ทั้ง 5 องค์ประกอบมีส่วนสำคัญ แต่ใน 2 ส่วนแรกเป็นการทำความเข้าใจและแสดงออกด้านอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสม ในรายงานฉบับนี้จึงจะเน้นทักษะอีก 3 ด้าน โดยเริ่มต้นจากการจัดการความเครียด ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น (Flexibility) การอดทนต่อ

ความเครียด (Stress Tolerance) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) เนื่องจากเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร โดยผู้บริหารแต่ละคนมีรูปแบบการบริหาร (Style) ที่แตกต่างกัน 4 ลักษณะ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความถนัดที่จะประยุกต์ใช้ในแต่ละสถานการณ์ดังนี้ 1) Static Masculine คือ การสั่งงานอย่างเป็นแบบแผนงานลักษณะนี้จะเน้นการให้ข้อมูลครบถ้วน 2) Dynamic Masculine การทำงานภายใต้การแข่งขัน ผู้นำกำหนดทิศทางการทำงานและเป็นผู้ตัดสินใจ 3) Static Feminine การดูแลเอาใจใส่ ผู้นำเน้นการดูแลเอาใจใส่และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการปะทะ 4) Dynamic Feminine การสร้างสรรค์ เน้นการค้นหาแนวคิดใหม่ การปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อผู้อื่น (Interpersonal) เพราะจะทำให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่นและทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมได้ โดยความสามารถด้านนี้รวมถึงการเลือกใช้จุดแข็งที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความยืดหยุ่นและไม่ตัดสินผู้อื่นจากสไตล์ที่แตกต่างกัน มีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Decision Making) โดยสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงในแต่ละสถานการณ์คือ การวินิจฉัยปัญหา (Diagnose the problem) จากนั้นจึงหาแนวทางแก้ไขปัญหา (Action) ที่เหมาะสม

การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เป็นอีกทักษะในการแก้ไขปัญหาซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับแนวคิด EQ ได้ โดยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแนวคิดเชิงลบให้เป็นการกระทำเชิงบวก และการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม ซึ่งส่วนใหญ่ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอย่าง

รุนแรงมักมีสาเหตุมาจากเหตุผลที่นำไปสู่อารมณ์จึงจำเป็นต้องเปลี่ยน อารมณ์และการยึดมั่นตัวตน (Ego) ที่เป็นแนวคิดเชิงลบให้เป็นความเห็น ต้องงานชิ้นนั้น ๆ หากสามารถทำได้จะทำให้ได้รับความเห็นต้องงานชิ้น ดังกล่าวในแง่มุมที่แตกต่างออกไปและเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ทั้งนี้ เมื่อผู้นำผ่านการวิเคราะห์เหตุผลต่าง ๆ และเข้าใจความเห็นของผู้ที่ เกี่ยวข้องแล้ว การเลือกวิธีปฏิบัติที่จะเกิดผลสัมฤทธิ์จะต้องมีการโน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นประโยชน์จากวิธีที่ผู้นำตัดสินใจ โดยวิเคราะห์ว่าสิ่งที่רבกวน ผู้ฟังคืออะไร ซึ่งคนทั่วไปเลือกที่จะอธิบายสิ่งที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อ ตนเอง เช่น ชาวบ้านบอกหน่วยงานภาครัฐว่าการไม่สร้างถนนผ่านหน้า บ้านตนจะทำให้เกิดพื้นที่สีเขียวของคนในหมู่บ้าน เป็นต้น แต่ตามทฤษฎี นั้นการโน้มน้าวจะต้องอธิบายให้เห็นข้อเท็จจริง (ไม่ใช่การหลอกลวง) และ ประโยชน์ที่จะเกิดต่อฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย เช่น ชาวบ้านบอกหน่วยงานภาครัฐ ว่าการลงทุนทางยกระดับหรืออุโมงค์จะสามารถสร้างทางลัดที่ลด การจราจรหนาแน่น และรักษาพื้นที่สีเขียวของคนในหมู่บ้านได้ เป็นต้น

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา : การสอนงาน (Coaching) และการ เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

ในหลายองค์กรมีความสับสนระหว่างการสอนงาน (Coaching) และ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) โดย Coaching เกิดขึ้นเมื่อผู้นำประเมินว่าผู้ ถูกโค้ชสามารถแก้ปัญหาได้แล้ว โดยผู้นำจะตั้งคำถามที่กระตุ้นให้ผู้ถูกโค้ช เกิดการคิดวิเคราะห์และนำไปสู่การแก้ปัญหาเองได้ หรือเป็นการช่วยให้ผู้ ถูกโค้ชสามารถตระหนักถึงความสามารถของตนเองในการไปสู่เป้าหมายที่ ต้องการได้ (Unlocking a person potential to maximize their own

performance)⁴ ซึ่งคำถามจะเป็นคำถามเปิดที่ไม่สร้างการชี้แนะ (Non - directive form) ส่วน Mentoring เน้นที่การแนะนำ ให้แนวทาง บอกเล่า ประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้เรื่องนั้น ๆ ให้แก่ ผู้มีความรู้้น้อยกว่า เช่น พนักงานใหม่ เป็นต้น และเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่ผู้ถูกสอน โดยในทางทฤษฎีทั้ง Coaching และ Mentoring เป็นทักษะที่ต้องใช้ควบคู่กัน เช่น การ Mentoring ในช่วงเริ่มต้นและเมื่อเห็นศักยภาพในการพัฒนา ต่อได้ผู้นำจะต้องเปลี่ยนวิธีการเป็น Coaching เพื่อฝึกให้มีการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา

Coaching ที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดีและใช้รูปแบบคำถาม หลายลักษณะ เช่น คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายชีวิต/งาน คำถามเกี่ยวกับ ความสำเร็จหรืองานที่ทำอยู่ปัจจุบัน แนวทาง/ทางเลือกในการพัฒนาขั้น ต่อไป และความตั้งใจในการพัฒนา เช่น ลักษณะงานปัจจุบัน สิ่งที่ตั้งใจจะ ทำในระยะต่อไป เป้าหมายสำคัญในหน้าที่การงาน การดำเนินงานตาม เป้าหมายดังกล่าวมีแผนการอย่างไร ใครเป็นผู้ช่วยจะเริ่มต้นเมื่อใด เป็นต้น

อย่างไรก็ดี การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเทคนิคดังกล่าวจะต้อง เริ่มต้นจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้อง แสดงให้เห็นว่าให้ความสำคัญและคุณค่าต่อการพัฒนาตนเอง ของทีม มีการอธิบายวัตถุประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจนว่าจะทำให้เกิด ประโยชน์ร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปสู่เป้าหมายของทีม มีการ

⁴ John Whitmore, Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership, (2003).

ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอว่าในแต่ละสถานการณ์ควรใช้เทคนิคใด มีใจกว้างและให้ความเป็นธรรมต่อทีมงาน

บทสรุปและข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้กับงาน

การเริ่มต้นพัฒนาภาวะผู้นำควรเริ่มที่ตัวปัจเจกบุคคลซึ่งสอดคล้องกับคำสอนตามหลักพุทธศาสนาที่ให้อริยสัจของตนและคิดก่อนพูด ดิฉันมีความเห็นว่า การพัฒนาตนเองนั้นสำคัญควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน (Teamwork) และผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่ดีควรมีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสถานะตลาดการเงินและประเด็นการเมืองอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้จะเป็นผู้ที่ทำงานได้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ การพัฒนาทีมงานเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยเพราะเป็นการสร้างคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพและส่งต่อความรู้ให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยส่วนตัวของดิฉันที่ผ่านมาจะใช้เทคนิค Mentoring เป็นหลัก เมื่อผ่านหลักสูตรจาก IPA แล้วเห็นว่า ต่อไปควรนำเทคนิค Coaching มาปรับใช้กับทีมงานด้วยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ประกอบกับทีมงาน ซึ่งเป็นคนในยุค Generation Y (เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1980 - 1995) มักมีลักษณะชอบทำงานที่มีความหมายและมีคุณค่า ต่อองค์กร ชอบงานเป็นทีมและชอบมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีทักษะการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ดีแต่ ไม่จดจ่อต่อสิ่งใดนาน ๆ ดังนั้น การพูดคุยกับทีมงานและทำความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและ Coaching งานเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนต่อไป

สุดท้ายนี้ ดิฉันเห็นว่า หลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. จัดให้มีประโยชน์ ทั้งในเนื้อหาวิชาการและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มาจากหน่วยงานที่ต่างกัน ในการทำงานกลุ่มและการอภิปราย ในชั้นเรียนมีการแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ หลายด้าน นอกจากนี้ การใช้ชีวิตในต่างประเทศ การเรียนรู้วัฒนธรรมต่างถิ่น เช่น การพูดคุยกับผู้สอน และการเยี่ยมชมงาน ทำให้เกิดความเข้าใจในวิถีคิดที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมนี้จึงมีประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับต้น หรือชำนาญการพิเศษ เป็นอย่างยิ่ง และเป็นการสร้างเครือข่าย (Networking) ของข้าราชการไทยในหลายหน่วยงานด้วย