



4 บทบาท การเป็นผู้นำ

ก.พ.ร.

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

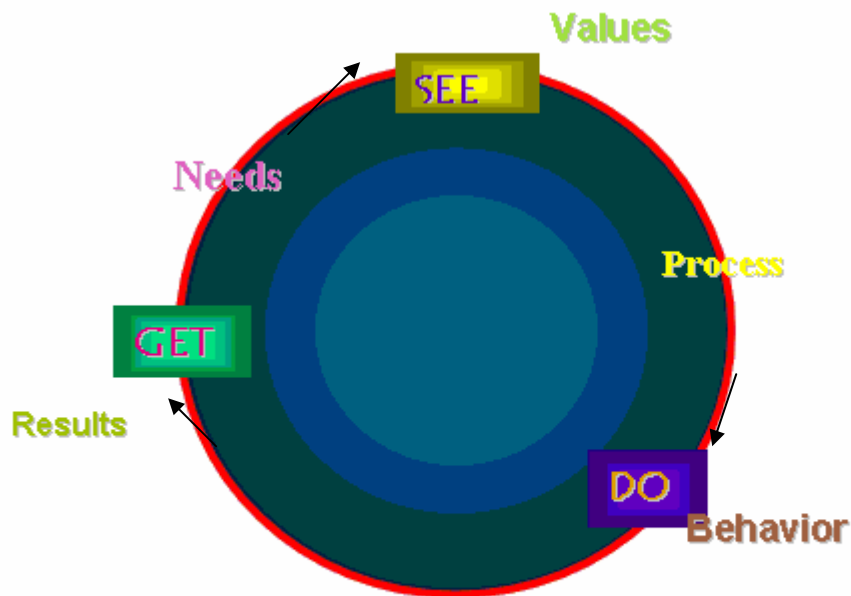
คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยสรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง 4 บทบาทภาวะผู้นำ (4 Roles of Leadership) จัดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับ บริษัท PacRim Leadership Co;LTD เมื่อวันที่ 11-12 ตุลาคม 2546 ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่เป็นความรู้แก่ข้าราชการก.พ.ร. และข้าราชการหน่วยงานอื่นที่สนใจ ทั้งนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเผยแพร่โดยไม่มีการจำหน่ายเป็นการทั่วไป

วัตถุประสงค์ของการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง 4 บทบาทภาวะผู้นำ (4 Roles of Leadership)

1. เพื่อเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำของผู้เข้าร่วมประชุมฯ ในการนำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรหรือจังหวัดด้วยวิสัยทัศน์ใหม่
2. เพื่อความเข้าใจในหลักการ (principles) ของความเป็นผู้นำ เพื่อที่ผู้เข้าร่วมประชุมฯ จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทุกสถานการณ์
3. เพื่อเพิ่มทักษะของผู้เข้าร่วมประชุมฯ และเรียนรู้การดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาใช้อย่างเต็มที่
4. เพื่อเรียนรู้การเป็นแบบอย่างที่ดี (good models) ให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การเปลี่ยนแปลง (change) เป็นสิ่งจำเป็น ถ้าการเปลี่ยนแปลงภายนอกเร็วกว่า การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร องค์กรนั้นก็ใกล้ปิดตัวเอง ดังนั้นจึงเริ่มจากรูปวงกลม ข้างล่างนี้



เริ่มแรกต้องทำความเข้าใจจากวงกลม คือ SEE, DO, GET เปรียบเสมือนสมองของ องค์กรส่งมาปฏิบัติโดยมือ นำการกระทำส่งต่อถึงผลงาน โดยสมองส่งมาการกระทำ การ กระทำส่งต่อไปยังผลงาน และผลงานทำให้ได้รับความสำเร็จ ผู้นำจะต้องมุ่งไปที่ผลงาน (results) ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเปลี่ยนวิธีการ ดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้พฤติกรรม (behavior) ของตนเองเปลี่ยนไปด้วย และท้ายสุดจะ เปลี่ยนวิธีคิดและมองโลกด้วยมุมมองที่เปลี่ยนไป

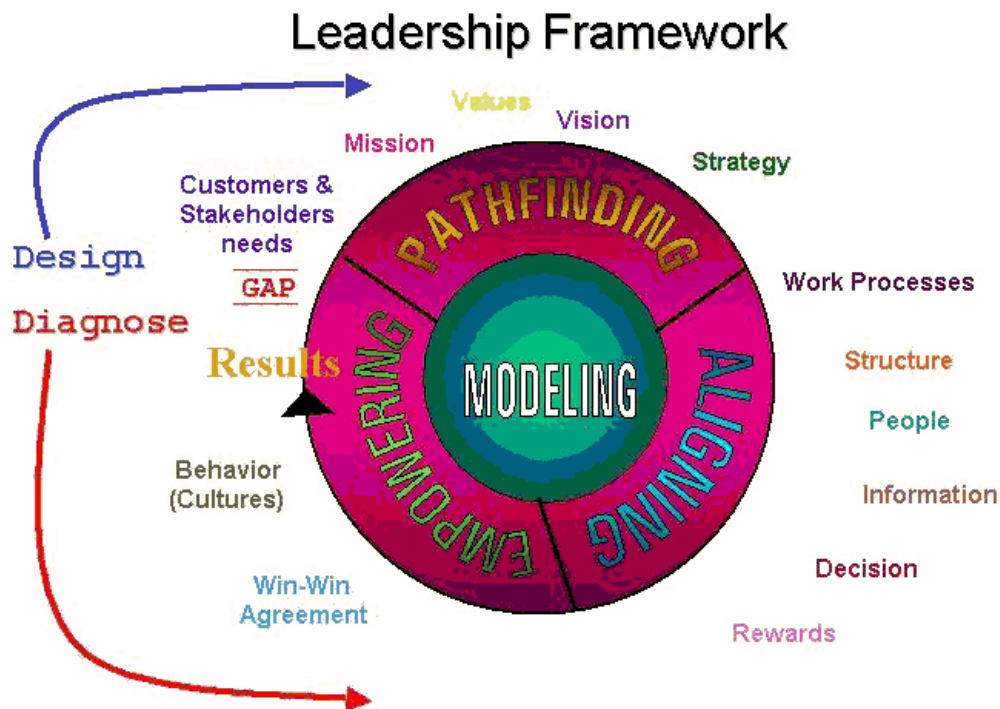
มี 3 สิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลงเลยคือ

- (1) Change : การเปลี่ยนแปลง
- (2) Choice : ทางเลือก ผู้นำสามารถเลือกทางเลือก (choice) ได้ทุก สถานการณ์ และในการเลือกทางเลือก จะต้องอยู่บนพื้นฐานของ หลักการที่ถูกต้อง (proven correct principles)
- (3) Principle : หลักการ ถ้าผู้นำเข้าใจหลักการ จะสามารถกำหนด ทางเลือก และสามารถคาดการณ์ผลงาน (results) ได้

บทบาทที่สำคัญของผู้นำมี 2 อย่างคือ ต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำในเวลาเดียวกัน

ผู้นำควรบริหารองค์กรด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ เพื่อให้องค์กรเดินไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลงาน (result) ที่ต้องการ นั่นคือ

1. Pathfinding : การวางแนวทางองค์กรไปสู่อนาคต
2. Aligning : การปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ
3. Empowering : การกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ (การดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เต็มความสามารถ)
4. Modeling : ผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น



1. Pathfinding : การวางแผนทางหลักขององค์กรไปสู่อนาคต

ผู้นำต้องเริ่มต้นการทำงานด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน Pathfinding จะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแม่แบบพิมพ์เขียวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (blueprint for change) ที่วางอยู่บนพื้นฐานของหลักการ (principle) ดังนั้นเริ่มแรกผู้นำต้องเข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ก่อน คือ ความต้องการทางด้าน physical ความต้องการด้าน mental ความต้องการด้าน social ความต้องการด้าน emotional และ ความต้องการด้าน spiritual เมื่อเข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์แล้ว ผู้นำจะสามารถบริหารงานแบบมีออาชีพได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเข้าใจความต้องการของ stakeholder (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสีย) และเข้าใจว่า stakeholder ของตนคือใคร สำหรับภาคราชการ stakeholder ที่สำคัญที่สุดคือ ประชาชน และรัฐบาล

Pathfinding จะเริ่มต้นจากการกำหนด mission (พันธกิจ) vision (วิสัยทัศน์) และ value (ค่านิยมหรือคุณค่า) ขององค์กร

Mission เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กร (purpose) เป็น direction
ซึ่งจะตอบคำถาม what

Vision ทำให้มองเห็นภาพในอนาคต (picture) เป็น specific

Value ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของคน จึงสามารถสร้างวัฒนธรรม (culture) ขององค์กรขึ้น ซึ่งในที่สุดสามารถบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

การกำหนด pathfinding จะช่วยให้ผู้นำตอบคำถามต่อไปนี้ได้

- (1) Stakeholder ขององค์กรผู้นำมีใครบ้าง และความต้องการของ Stakeholder มีอะไร และจะปฏิบัติต่อบุคคลเหล่านั้นอย่างไร
- (2) เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และจะดำเนินองค์กรไปในทิศทางใด
- (3) มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรจะไปทางไหน และจะไปอย่างไร (กำหนด vision และ strategy)

2. Aligning : การปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ

ถ้าองค์กรมีช่องว่างระหว่าง results ที่มีอยู่ปัจจุบันกับความต้องการในอนาคต องค์กรนั้นจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงาน (reprocess) โดยทำไปพร้อมๆ กับ การปรับโครงสร้าง (restructure) ซึ่งการปรับกระบวนการทำงาน และปรับโครงสร้าง เพื่อให้ได้ระบบที่ถูกต้องจะต้องมี 6 สิ่ง (The sixth rights) โดยเริ่มจาก

1. **กระบวนการทำงาน (Process) :** โดยทั่วไปถ้าองค์กรยังใช้ระบบกระบวนการทำงาน (process) เก่า และไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องหาวิธีปรับ process เพื่อให้ได้ productivity ที่ดีขึ้น
2. **โครงสร้าง (Structure) :** จะต้องสร้าง structure ใหม่ เพื่อ support ตัว process ไม่ใช่สร้างเพื่อเข้ากับ process
3. **คน (People) :** คนจะรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานด้วย (tool) ผู้นำจะต้องวางตำแหน่งคนที่เหมาะสม (right people) ให้เข้ากับโครงสร้างที่ถูกต้อง (right structure) และต้องมีการพัฒนาคน ซึ่งถ้าไม่เป็นดังกล่าว ถึงแม้องค์กรจะได้ process ที่ดี แต่จะไม่สามารถได้ result ที่เยี่ยมได้
4. **ข้อมูล (Information) :** คนต้องได้ข้อมูลที่ถูกต้อง (right information) ตามเวลาที่เหมาะสม เพื่อจะได้ตัดสินใจได้ถูกต้อง (right decision) ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจจะต้องไม่มากหรือน้อยเกินไป
5. **การตัดสินใจ (Decision) :** ต้องกำหนดว่า ใครมีหน้าที่ตัดสินใจเรื่องอะไร ระดับไหน โดยต้องจัดการระบบการตัดสินใจให้ถูกต้องเหมาะสมกับ process เพราะการตัดสินใจที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ดีด้วย
6. **รางวัล (Rewards) :** รางวัล หมายถึงการให้คุณหรือให้โทษ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของรูปธรรม เช่น ตัวเงิน หรือนามธรรม เช่น การยกย่องชมเชย เป็นต้น

ตัวอย่างขององค์กรที่นำ 6 สิ่ง (The sixth rights) มาใช้ในการบริหารองค์กร

องค์กรที่ออกไประดับโลก

วิสัยทัศน์ (Vision) : บริการอย่างรวดเร็ว และเป็นมิตร

กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์ (Strategy) : สร้างความพอใจให้ลูกค้ามากที่สุด

<p>1. กระบวนการ(Process)</p> <ul style="list-style-type: none"> • One Stop Service 	<p>3 บุคลากร (People)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ฝึกเจ้าหน้าที่ให้มีศักยภาพ • ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน 	<p>5.การตัดสินใจ (Decision)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใครบ้างที่มีสิทธิ์ตัดสินใจ
<p>2. โครงสร้าง (Structure)</p> <ul style="list-style-type: none"> • เรียงหน้ากัน 3 คน เป็นแบบที่เหมาะสมที่สุด 	<p>4 ข้อมูล (Information)</p> <ul style="list-style-type: none"> • เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเชื่อมข้อมูลถึงกันได้ • ข้อมูลต้องส่งถึงลูกค้าได้ • ต้องมีระบบข้อมูลที่ดีในการทำงาน คือเมื่อให้บริการลูกค้าแล้วระบบจะบอกได้ว่ามีอะไรที่จะต้องปรับปรุงบ้าง ดังนั้นระบบจะต้องมีข้อมูลหลายหลากเช่น ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ข้อมูลของประชาชน เป็นต้น 	<p>6.รางวัล (Rewards)</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป็นการให้รางวัลและลงโทษตามผลงาน ซึ่งต้องมีการกำหนดวิธีการไว้

หมายเหตุ : แต่ละคนพยายามทำให้ดีที่สุดเฉพาะจุดของตัวเอง และการแก้ปัญหาต้องมองทั้งระบบ

Personal Process : ในการบริหารจัดการ ผู้นำต้องคำนึงว่าอะไรเป็นสิ่งเร่งด่วนที่ต้องทำก่อน –หลัง (first things) ซึ่งจะทำให้องค์กรเดินหน้าไปถูกทิศทาง (right direction) ซึ่งท้ายสุดจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ใน vision และ mission ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำจะต้องเป็นสิ่งสำคัญและในบางกรณีก็เร่งด่วนด้วย โดยพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบคือ ความสำคัญ (Important) และ ความเร่งด่วน (Urgent)

1.ความสำคัญ (Important) เป็นงานที่สนับสนุน vision mission, value และ goal ขององค์กร

2.ความเร่งด่วน (Urgent) เป็นสิ่งที่ต้องทำทันที (immediate attention)

ผู้นำสามารถนำองค์ประกอบ important และ urgent มาจัดทำเป็นตาราง matrix เพื่อจัดอันดับความสำคัญของงานหรือโครงการได้ดังตาราง Time Management Matrix ข้างล่าง

Time Matrix

	Urgent (time)	Not Urgent
Important (values)	1 ✓	2 YES
Not Important	3 NO	4 ✗

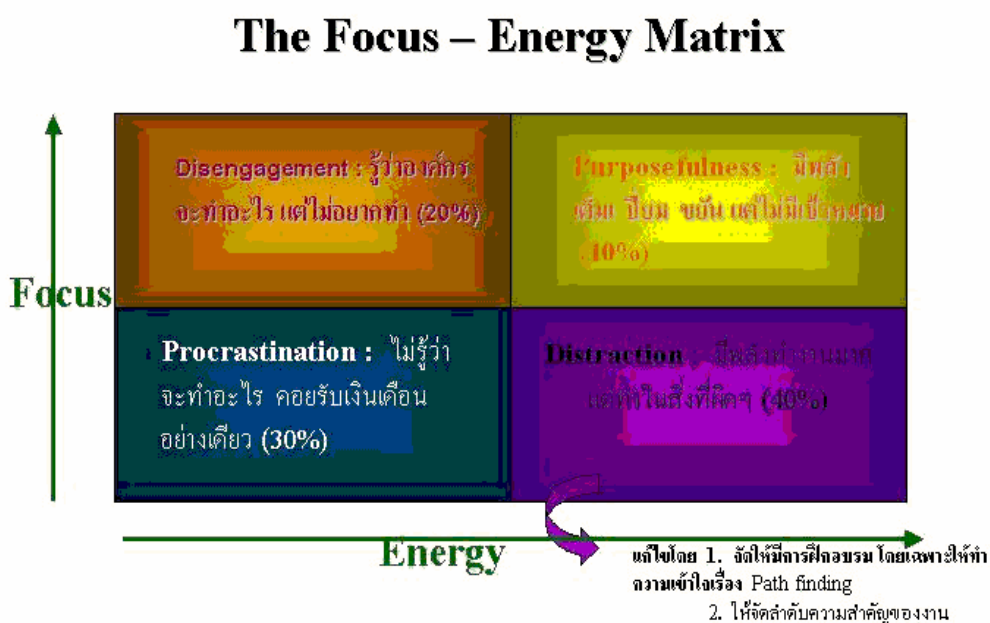
ช่องที่ 1 : เร่งด่วนและสำคัญ ไม่ทำทันทีไม่ได้ เพราะจะส่งผลเสียหาย

ช่องที่ 2 : ไม่เร่งด่วนแต่สำคัญ ดังนั้นรอได้ไม่ต้องรีบทำทันที แต่อย่ารอจนลืมหา

ช่องที่ 3 : เร่งด่วน แต่ไม่สำคัญ

ช่องที่ 4 : ไม่เร่งด่วน ไม่สำคัญ

Energy Matrix : บุคคลในองค์กรสามารถจัดแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มคือ



1. **Procrastination** ผัดวันประกันพรุ่ง ไม่รู้ว่าองค์กรมีเป้าหมายอะไร และไม่รู้ว่าจะทำอะไร
2. **Disengagement** รู้ชัดเจนว่างานขององค์กรจะต้องการทำอะไร แต่ไม่มีกำลังใจ กำลังภายในการทำงาน คือรู้แต่ไม่อยากทำ
3. **Distraction** มีพลังเต็มเปี่ยม ชยัน แต่ไม่มีเป้าหมาย
4. **Purposefulness** มีพลังเต็มที่ และรู้เป้าหมาย

3. Empowering :การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือการกระจายอำนาจ

(การดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เต็มความสามารถ)

โดยทั่วไปโปรแกรมเสริมสร้างความเป็นผู้นำหรือมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน (empowerment programs) ล้มเหลวเพราะขาดทิศทางที่ชัดเจน เพราะกำหนด vision และ mission ไม่ถูกต้อง ไม่มี alignment ที่ถูกต้อง และผู้นำขาดความเข้าใจถึงความหมายที่แท้จริงของการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจในองค์กร ผู้นำจะต้องเริ่มต้นด้วยการปรับความคิดของตัวเอง ดังนี้

1. ต้องยอมรับว่ามนุษย์เป็น human doing คือคนไม่ใช่เครื่องจักร
2. พลังอยู่ในตัวคนอื่นไม่ใช่เรา เราจึงมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อให้เขาปลดปล่อยศักยภาพของเขาให้เอื้อต่อการทำงานได้อย่างเต็มที่
3. ต้องวิเคราะห์ว่าตัวเองเป็นผู้นำลักษณะใดในสามอย่างนี้

(1) control

(2) supervise

(3) release-abandon

ทั้งนี้ ลักษณะที่ดีที่สุด เอื้อให้เกิดการมอบอำนาจคือ การอยู่ระหว่าง supervise กับ release-abandon

ระดับของการมอบอำนาจมี 6 ชั้นคือ

ชั้นของการมอบอำนาจ (Level of Empowerment)

ชั้นที่ 1	ชั้นที่ 2	ชั้นที่ 3	ชั้นที่ 4	ชั้นที่ 5	ชั้นที่ 6
รับคำสั่งอย่างเดียว	ทำตามคู่มือ	ทำตามคำแนะนำ	ทำได้แต่ต้องรายงานผลทันที	ทำได้แต่ให้รายงานผลเป็นระยะๆ	ทำได้เลย

ตัวอย่างชั้นของการมอบอำนาจ

- Get to runway : Level 2 *REPEAT
- Get up to 11 thousand level : Level 5
- Hear "Near Collision" : Level 4
- Getting to Hong Kong air space ; Level 3
- Land on the runway : Level 1 or 2

• ทั้งนี้ การทำงานปกติจะอยู่ที่ชั้นที่ 3 และ 4 และการมอบอำนาจที่ดีต้องแน่ใจว่าได้มีการตกลงกันเป็นอย่างดีแล้ว

ผู้นำเลือกที่จะมอบอำนาจได้ถึงชั้นไหน ขึ้นกับ 2 ปัจจัยคือ ความเสี่ยงและผลที่ได้

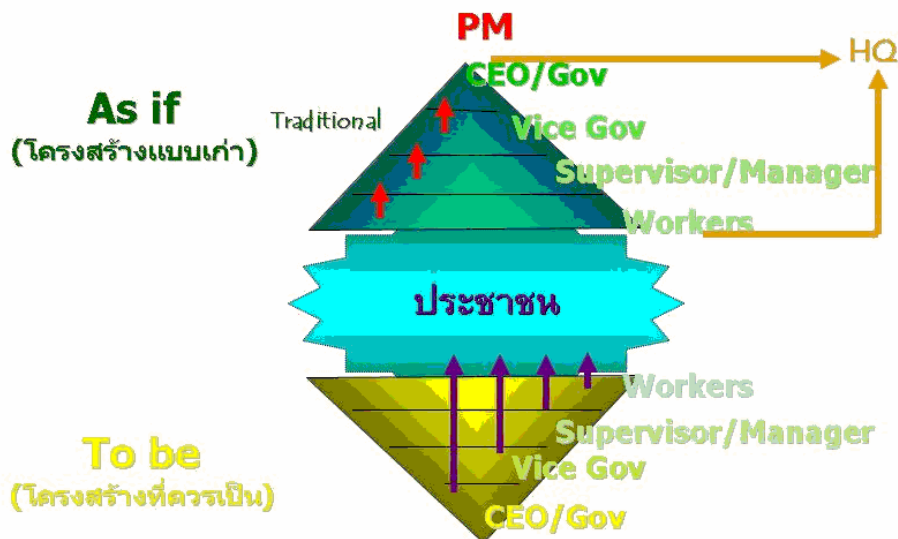
1. ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่เรามอบหมายให้คนนั้นทำงาน
2. คนที่เรามอบหมายให้ทำงานนั้นเก่งแค่ไหน

การดำเนินการมอบอำนาจมี 5 ประการคือ

1. กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desire Results) : ต้องกำหนดให้ชัดเจน
 2. กำหนดแนวทาง (Guidelines) : ต้องกำหนดว่าต้องการให้ทำหรือไม่ทำอะไรบ้าง
 3. พิจารณาปัจจัยที่มี (Resources) : เวลา บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี ทั้งนี้ ต้องแน่ใจว่ามีทรัพยากรที่เหมาะสมอย่างเพียงพอ
 4. กำหนดผู้รับผิดชอบผลงาน (Accountability) : ไม่ได้หมายความว่าองค์กรพยายามควบคุมพนักงาน แต่เป็นการให้ผลสะท้อนการทำงานต่อผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
 5. ผลตอบแทน (Consequences) : เสมือนการให้รางวัลแต่ไม่ใช่การให้รางวัล ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ
- ผู้นำจะต้องเข้าใจกฎระเบียบ (Laws and Regulations) เป็นอย่างดี จะต้องให้

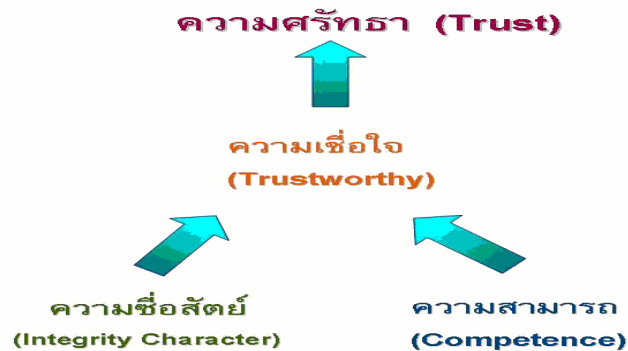
แนวทาง (guideline) ที่ชัดเจน และต้องเข้าใจองค์ประกอบที่จะส่งผลให้เกิดการมอบอำนาจ (empowerment) บางครั้งกฎระเบียบที่ใช้กันอยู่เป็นตัวบั่นทอนศักยภาพของคน ในฐานะผู้นำ สามารถเพิ่มศักยภาพของคนโดยการสร้างสิ่งใหม่ๆ ภายใต้ขอบเขตของการใช้อำนาจในการโน้มน้าวชักจูง.(Circle of Influence) นั่นคือ

- (1) เปิดช่องทางในการทำงานเชิงรุก
- (2) เพิ่มความรับผิดชอบในการทำงาน
- (3) ทุ้มเทการทำงานไปในส่วนที่สามารถใช้อำนาจในการโน้มน้าวชักจูงได้



เพื่อเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากโครงสร้างแบบดั้งเดิม (hierarchical traditional structure) เป็นแบบมีการมอบอำนาจ (empowering organization structure) ผู้นำต้องมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของทุกคนต้องมุ่ง (focus) ไปที่ความต้องการของประชาชน (customer need) ไม่ใช่ความต้องการของตนเอง (personal interest) ทั้งนี้ผู้นำสามารถใช้หลัก Win-win agreement [ปัจจัยสำคัญ 5 อย่างคือ 1.ผล 2.กรอบ 3.ระเบียบ 4.ปัจจัย (เวลา คน งบประมาณ) 5.ความรับผิดชอบต่อผลของงาน] เป็นตัวพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมการมอบอำนาจในองค์กรได้ และต้องดูแลผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (well treatment)

**4. Modeling : ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้เพื่อนร่วมงานและ
ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม**



ผู้นำสามารถสร้างความศรัทธาจากผู้ร่วมงานได้ โดยผู้นำจะต้องมีทั้งความซื่อสัตย์และความสามารถอย่างละเท่ากันในตัวเอง มิฉะนั้นผู้นำจะได้รับเพียงความนับถือ (respect) เท่านั้น จะไม่ได้รับความศรัทธาจากผู้อื่น

ความซื่อสัตย์

- เป็นคนดี
- ไม่โกหก
- เป็นคนซื่อสัตย์

มีความสามารถ

- มีความสามารถที่จะเป็นผู้นำ
- มีวิสัยทัศน์

ผู้นำต้องมีคุณสมบัติเป็นแบบอย่างที่ดี โดยสร้างตัวเองให้เป็นที่ไว้วางใจ (Trustworthiness)

4.1 Trustworthiness : ความไว้วางใจเชื่อใจสามารถสร้างได้ 2 ลักษณะ

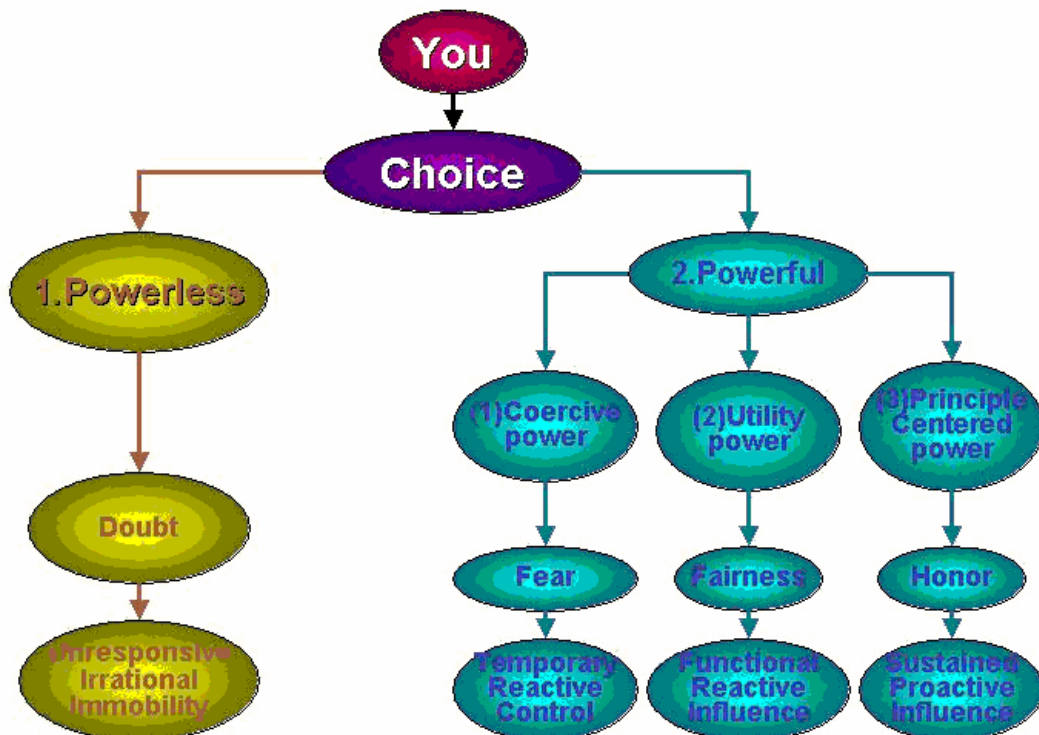
(1) **คุณสมบัติ (Character) :** ต้องมี Character ดี คือประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี

(2) **ความสามารถ (Competence) :** ต้องมีความรู้ ความชำนาญ และทำงานเก่ง ทำงานเป็น มีความเก่งและความเชี่ยวชาญในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องเป็นทั้งคนเก่งและคนดีในตัวเอง

4.2 Power : การใช้อำนาจ

อำนาจ (Power) หมายถึงความสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ผู้นำมีทางเลือก (Choice) ที่จะเลือกใช้อำนาจ (powerful) หรือเลือกไม่ใช้อำนาจ (powerless)

กระบวนการใช้อำนาจ (Power Process)



การใช้อำนาจมี 2 อย่างคือ

1. **Powerless** ถ้าผู้นำเลือกไม่ใช้อำนาจ จะเกิดความสับสนในองค์กรเพราะผู้นำจะไม่กระตือรือร้นในการทำงานและไม่มีการให้คำมั่น (commitment) ในการทำงานของตน ผู้นำจะทำงานเพียง minimum requirement ของงานเท่านั้น ผู้นำลักษณะนี้จะไม่ได้รับความเคารพและเชื่อถือจากบุคคลอื่น
2. **Powerfull** หากเลือกใช้อำนาจ ผู้นำสามารถเลือกใช้อำนาจได้ 3 ทางคือ
 - (1) **Coercive Power** ผู้นำใช้อำนาจโดยการบังคับให้คนกลัวเพื่อตกเป็นเบี้ยล่างตน ซึ่งอำนาจนี้เป็นอำนาจชั่วคราว ไม่ยั่งยืน
 - (2) **Utility Power** อำนาจที่ได้จากการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะเลือกใช้ อำนาจนี้ได้ก็ต่อเมื่อตัวเองจะต้องมี resources คือ เงิน ความรู้ ข้อมูล อำนาจทางกฎหมาย เพื่อแลกเปลี่ยนกับการให้บริการ การยอมรับ การตกลง ฯลฯ อำนาจนี้จะคงอยู่เมื่อทั้งสองฝ่ายยังมี resource แลกต่อกัน เมื่อ resource หหมด อำนาจชนิดนี้ก็จะหมดไปด้วย
 - (3) **Principle Centered Power** : ผู้นำใช้อำนาจบนหลักการ เป็นการให้เกียรติ สร้างศรัทธา อำนาจชนิดนี้จะคงอยู่ตลอดไปแม้ผู้นำจะหมดอำนาจไปแล้ว