

# แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำ

จาก *Taking Charge, A Practical Guide for Leaders* โดย Perry E. Smith  
แปลและเรียบเรียงโดย น.ต.เสวี ฉ่ำชื่น

ครั้งหนึ่งในชีวิตของท่าน คงจะได้รับบทบาทเป็นผู้นำ  
หน่วยในระดับใดระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะป็นหน่วยขนาดใหญ่ซึ่งมี  
กำลังพลจำนวนมาก หรืออาจจะเป็นหน่วยรองขนาดเล็กที่มีกำลัง  
พลไม่กี่คน ดังนั้น การปลูกฝังความเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญ  
อย่างยิ่ง เพราะตามธรรมชาติเมื่อเราเกิดมา เราได้เรียนรู้ การ  
ตาม เป็นสิ่งแรก เช่น ทำตามคำสั่งสอนของพ่อ แม่ ครู อาจารย์  
ทำตามระเบียบของโรงเรียนหรือ ครอบครัว หรือแม้กระทั่ง  
พฤติกรรมการเลียนแบบดารา นักร้อง หรือเพื่อนก็จัดว่าเป็นการ  
ตามรูปแบบหนึ่ง หากเป็นเช่นนี้แล้ว เมื่อเราเติบโตขึ้นจนถึงวัย  
ทำงานและได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำหน่วย ความกดดัน  
ความวุ่นวายใจ ความสับสน และความไม่แน่ใจย่อม เกิดขึ้น  
ได้เป็นธรรมดา เพราะเราไม่ได้เกิดมาพร้อมกับ **ความเป็นผู้นำ**



สิ่งที่ข้าพเจ้าจะนำเสนอนี้ เป็นเพียง  
แนวทางที่จะช่วยให้ท่านเป็นผู้นำหน่วยได้ แต่ท่านจะทำได้ดีเท่าใดนั้นย่อมมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอีก  
มากมาย สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือท่านต้องทำความเข้าใจเสียก่อนว่า **ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์**  
กล่าวคือเมื่อได้ศึกษาทฤษฎีแล้วท่านก็ต้องหาแนวทางของตนเองที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้  
ประสบความสำเร็จในการนำหน่วยได้ ดังเช่นคำกล่าวของผู้นำท่านหนึ่งที่ยังก้องอยู่ในโสตประสาทของ  
ข้าพเจ้าว่า “การเป็นผู้นำเปรียบเสมือนการว่ายน้ำ แม้ได้อ่านตำราจนจบเป็นสิบเป็นร้อยเล่ม แต่ถ้าไม่  
ฝึกปฏิบัติให้เป็น ตกน้ำเมื่อไรก็จม” ท่านคิดว่า เป็นความจริงไหม?

ปรัชญาของภาวะผู้นำ ประกอบขึ้นจาก คุณสมบัติพื้นฐาน ๒๐ ประการ ซึ่งผู้นำหน่วยจำเป็นต้อง  
มี เพื่อที่จะสามารถนำหรือบริหารหน่วยงานขนาดใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

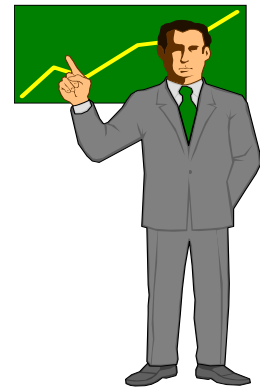
## ๑. ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

ถ้าต้องบริหารหน่วยงานขนาดใหญ่และมีกำลังพลมาก ท่านจำเป็นต้องให้ความไว้วางใจ  
ผู้นำหน่วยรองของท่าน แต่สำหรับท่านที่เป็นผู้นำหน่วยซึ่งต้องการควบคุมดูแลทุกเรื่องทุกรายละเอียด  
ในหน่วยของท่านก็คงเป็นการยากที่ท่านจะสามารถไว้วางใจผู้อื่นได้ และผลลบที่ติดตามมาก็คือ ผู้นำ  
หน่วยรองของท่านย่อมไม่มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในการนำหน่วยที่เขา  
รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการจะเป็นผู้นำหน่วยที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องบริหาร

หน่วยงานขนาดใหญ่ ผู้นำหน่วยจะต้องให้ความไว้วางใจแก่ผู้นำหน่วยรองของตน อย่างไรก็ตาม การให้ความไว้วางใจเช่นนี้ จะต้องทำควบคู่และสมดุลย์ไปกับการที่ท่านอาจต้องย้ายหรือปลดผู้ที่ท่านไม่สามารถไว้วางใจได้ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ลำบากใจแต่ก็จำเป็นต้องทำ เพราะถ้าในหน่วยงานปราศจากความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งผู้นำเองและกำลังพลก็จะขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วย อย่างเช่นคำกล่าวของ *Frank Crane* ว่า “ท่านอาจถูกหลอกได้ ถ้าท่านไว้วางใจมากเกินไป แต่ถ้าท่านไม่ไว้วางใจเลย ท่านย่อมต้องใช้ชีวิตอย่างทนทุกข์ทรมาน”

## ๒. ผู้นำต้องเป็นครูที่ดี

ภาวะผู้นำ และการเป็นครูที่ดี ต้องดำเนินควบคู่กันไปอย่างแนบแน่น ผู้นำต้องเต็มใจที่จะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถพัฒนาการทำงานของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้นและทำให้มีความมั่นใจและมีวุฒิภาวะสูงขึ้น การที่ผู้นำจะเป็นครูที่ดีจะต้องเป็นนักสื่อสารที่ดี มีแบบแผน และตั้งเป้าหมายอย่างเหมาะสม บทบาทของการเป็นครูผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้พวกเขาเกิดแรงบันดาลใจ และมีแรงกระตุ้นที่จะพัฒนาความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ดังเช่นผู้นำของเขา



## ๓. ผู้นำไม่ควรเป็นผู้แก้ปัญหาเองตลอดเวลา

ผู้นำควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้การแก้ปัญหาง่ายขึ้น แต่ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาส่วนใหญ่ด้วยตนเอง ผลตอบแทนทางจิตวิทยาของการทำเช่นนี้ เป็นเรื่องที่ดีที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเผชิญกับปัญหาและแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยมีผู้นำให้คำแนะนำเป็นบางส่วนจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภาคภูมิใจที่สามารถแก้ปัญหาได้ รวมทั้งช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น และสามารถจัดการกับปัญหาที่ยากขึ้นได้ แม้ว่าผู้นำบางท่านอาจคิดว่าถ้าเขาแก้ปัญหาด้วยตนเองจะสิ้นเปลืองเวลาและสิ่งอื่น ๆ น้อยกว่าการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำก็ตาม แต่นั่นย่อมเป็นการแก้ปัญหาไม่ถูกจุดและไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำควรเป็นผู้บริหาร มิใช่ผู้ปฏิบัติเสียเอง แต่อย่างไรก็ดีมีบางสถานการณ์ถือเป็นข้อยกเว้น เช่น เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่เกินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าหากปล่อยให้แก้ปัญหาเองจะทำให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวง ต่อส่วนรวม ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำควรต้องใช้ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เข้าช่วยในการแก้ปัญหาอย่างทันท่วงที การที่ผู้นำเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะที่วิกฤตเท่านั้นจะช่วยให้หน่วยงานมีพัฒนาการ และเติบโตได้อย่างมั่นคงดัง เช่น คำพูดของพลเอก *George Patton* ว่า “จงอย่าบอกคนของ

ท่านว่าจะทำงานต่าง ๆ อย่างไร เพียงแต่บอกพวกเขาว่าจะต้องทำอะไร แล้วพวกเขาจะทำให้ท่านประหลาดใจ ด้วยความสามารถเฉพาะตัวที่พวกเขามี”

#### ๔. ผู้นำต้องเป็นนักสื่อสารที่ดี

ถ้าผู้นำสามารถสื่อสารได้ดีไม่ว่าจะด้วยการเขียนหรือการพูดก็ตาม จะช่วยทำให้การสื่อสารทั้งทางขึ้นและทางลงในสายการบังคับบัญชาชัดเจน เข้าใจง่าย มีน้ำหนัก และได้ผลตามความมุ่งหมาย การเป็นนักเขียนที่ดีจะช่วยให้ผู้นำสามารถจัดการกับปัญหาที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยงานหนังสือที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการแก้ปัญหา ส่วนการเป็นนักพูดที่ดีจะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีและมีความภาคภูมิใจในหน่วยงานของตน และการเป็นผู้ฟังที่ดียอมทำให้ผู้นำรู้ถึงความรู้สึก ความคิดเห็น คำวิจารณ์ และการตอบรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานของหน่วย ให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีความสุขและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันตามที่มีผู้เคยกล่าวไว้ว่า “ฉันไม่ได้ทราบอะไรเลย ในขณะที่กำลังพูดแต่เพียงฝ่ายเดียว” ดังนั้น การเป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และพร้อมที่จะปรับปรุง การทำงานให้ได้ผลงานดียิ่งขึ้นกว่าที่ผ่านมา



#### ๕. ผู้นำต้องบริหารเวลาได้ดีและใช้เวลาอย่างคุ้มค่า

ผู้นำที่สามารถบริหารหน่วยโดยผ่านเลขานุการและผู้นำหน่วยรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถประหยัดเวลาอันมีค่าได้ ตัวอย่างเช่น *Teddy Roosevelt* สามารถจัดการงานหนังสือได้มากถึง ๒๕ ชิ้นงาน ในเวลาเพียงหนึ่งชั่วโมง โดยอาศัยเลขานุการสองคน และยังสามารถทำงานที่คนทั่วไปต้องใช้เวลาทำ ทั้งวันให้เสร็จได้ในเวลาสองสามชั่วโมงเท่านั้น ทั้งนี้เป็นเพราะว่าเขาสามารถบริหารงานผ่านบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเลขานุการของเขาก็มีความสามารถในการทำงานอย่างมาก แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือ เขาสามารถคิดและวางแผนได้อย่างเป็นระบบ จึงทำให้เลขานุการสามารถนำเอาข้อคำสั่งงานของเขา ไปทำเป็นคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้หน่วยรองนำไปปฏิบัติได้โดยง่าย

ส่วนประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการจัดการด้านเวลาก็คือ ความสามารถในการอ่านและจับใจความสำคัญของเอกสารได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้นำอาจต้องใช้เวลาเข้ารับการฝึกหัดอบรมและ ฝึกฝนจึงจะสามารถปฏิบัติได้ และถ้าผู้นำสามารถอ่านและจัดการกับ “หนังสือเข้า” ทั้งหมดได้ในระยะเวลาอันสั้น ก็จะสามารถใช้เวลาที่เหลือเพื่อทำสิ่งที่สำคัญอื่น ๆ ได้ เช่น ออกไปตรวจเยี่ยมกำลังพลในหน่วย

หรือประชุมกับผู้ร่วมงานหรือผู้นำหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้ผู้นำ เป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ มิใช่เป็นเพียงผู้จัดการงานหนังสือที่โต๊ะทำงานเท่านั้น

การบริหารงานผ่าน เลขานุการ ฝ่ายอำนวยการ และผู้ช่วยผู้นำในด้านต่าง ๆ รวมทั้ง ผู้ดำรงตำแหน่งรองของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารเวลาของตนเองได้ ดีขึ้น ดังนั้น การคัดสรรบุคคลที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว จึงต้องทำด้วยความละเอียดรอบคอบ เป็น อย่างยิ่ง เลขานุการที่ทำงานเก่งเพียงหนึ่งคน สามารถช่วยให้ผู้นำบริหารเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดได้เป็น อย่างดี และยังสามารถช่วยผู้นำติดตามกำหนดการปฏิบัติต่าง ๆ ในปฏิทินหรือตารางการปฏิบัติของ หน่วยงานได้ตลอดเวลา เพื่อจะได้แจ้งให้ผู้นำทราบถึงจังหวะเวลา และความรวดเร็วในการทำงานที่เหมาะสม ในแต่ละวัน ดังนั้น ผู้นำจะต้องทำงานร่วมกับเลขานุการเพื่อให้อาจกำหนดตารางการปฏิบัติ ประจำวัน ประจำสัปดาห์ หรือประจำเดือน ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งในเรื่องเวลาส่วนตัว ความเร็วในการทำงาน สุขภาพ และลำดับความเร่งด่วนของงานต่าง ๆ ดังนั้น การบริหารงานผ่าน เลขานุการ จึงถือเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยอีกสิ่งหนึ่งที่ขาดเสียไม่ได้เกี่ยวกับการบริหารเวลาที่ดีคือ การจัดให้มีเวลาว่าง ห้วงเวลาหนึ่งของวัน มีไว้สำหรับการคิดการจัดการกับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทันทีทันใด การรับรอง ผู้มาเยี่ยมที่มีได้นัดหมายไว้ก่อน หรือการจัดการกับเรื่องที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เป็นต้น ถ้า ตารางการปฏิบัติของผู้นำแน่นไปด้วยการปฏิบัติต่าง ๆ ตั้งแต่แปดโมงเช้าถึงหกโมงเย็น โดยมีช่วงพัก เพียงสิบห้าหรือสามสิบนาที แสดงว่าผู้นำบริหารเวลาได้ไม่ดี และถ้าผู้นำประสบกับปัญหาที่ยุงยากและ ซับซ้อน ย่อมไม่มีเวลาเพียงพอที่จะวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างละเอียดรอบคอบ เพราะข้อจำกัดด้านเวลา นอกจากนั้น ถ้ามีผู้ได้บังคับบัญชาที่จำเป็นต้องเข้าพบผู้นำอย่างเร่งด่วนเพื่อปรึกษาปัญหาหรืออื่น ๆ ก็ ย่อมไม่สามารถเข้าพบได้ในทันที

แนวทางการจัดตารางเวลาอย่างง่าย ๆ ก็คือ ผู้นำไม่ควรกำหนดการปฏิบัติมากกว่าหนึ่ง อย่างในหนึ่งชั่วโมง การกำหนดเวลาประชุมกับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือฝ่ายอำนวยการ ก็ตาม ควรจัดให้มีเวลาพักเมื่อสิ้นสุดการประชุม ก่อนที่จะต้องเข้าประชุมเรื่องต่อไป ช่วงเวลาพักระหว่างการ ประชุมนี้ควรมีไว้สำหรับการโทรศัพท์ทักกลับไปยังผู้ที่ติดต่อมาระหว่างการประชุม จัดการกับเรื่องเร่งด่วน ที่เข้ามา รวมทั้ง เตรียมการศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุมลำดับต่อไป สัจธรรมข้อหนึ่งของการบริหาร หน่วยงานใหญ่ก็คือ มีความต้องการเวลาของผู้นำมาก เนื่องจากมีผู้คนมากมายที่ต้องการพบผู้นำ จน บางครั้งลำดับความเร่งด่วนของเรื่องในหน่วยและของเรื่องส่วนตัวเกิดความขัดแย้งกัน ดังนั้น ผู้นำจะต้อง ใช้สติปัญญาในการทำงาน มิใช่ทำงานปริมาณมากขึ้น บางครั้งผู้นำต้องรู้จักปฏิเสธที่จะเจรจากับผู้ที่ ทำให้เสียเวลาอันมีค่าไป รวมทั้ง ต้องทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารที่รับเข้ามา เพื่อมิให้ข้อมูลล้นสมอง กุญแจสำคัญของการบริหารเวลาที่ดีของผู้นำก็คือ ต้องศึกษาแนวทางปฏิบัติงานของตนเองให้ดีแล้วฝึกฝน ให้เกิดความชำนาญ ต้องมีวินัยในตนเอง และต้องมีการวางแผนที่ดี

### ๖. ผู้นำต้องเชื่อมั่นในปฏิภาณไหวพริบของตนเอง

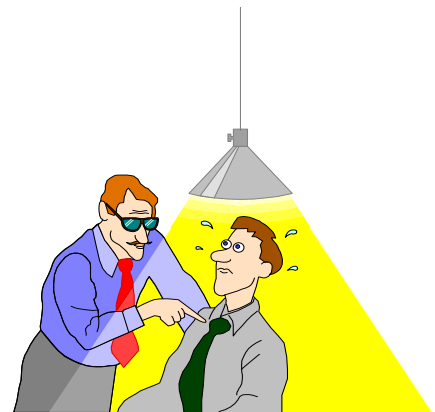
ผู้นำแต่ละท่านคงไม่สามารถก้าวหน้ามาถึงตำแหน่งปัจจุบันได้ ถ้าหากไม่มีปฏิภาณไหวพริบที่ดีพอ ดังนั้น ผู้นำก็จงเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำให้ท่านก้าวมาถึงจุดนี้ต่อไป ท่านควรถามตนเองว่า ท่านพอใจการตัดสินใจของท่านหรือไม่ การตัดสินใจของผู้อื่นยอมรับได้หรือไม่ หรือมีบางสิ่งบางอย่างที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ ถ้าหากว่าปฏิภาณไหวพริบของท่านส่งสัญญาณเตือนว่า มีบางอย่างเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านที่ยังไม่ถูกต้องหรือกำลังดำเนินไปในแนวทางที่ผิด ท่านจะต้อง

ทบทวนเรื่องดังกล่าวใหม่อีกครั้งหรืออาจจะตั้งคำถามเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า หนทางที่เลือกนั้นถูกต้องแล้ว หากท่านยังรู้สึกไม่แน่ใจ ก็จงหยุดตัดเรื่องนั้นออกไปก่อน แล้วพิจารณาทบทวนอย่างละเอียดถี่ถ้วนในภายหลัง เพื่อให้มั่นใจว่าท่านได้เลือกหนทางปฏิบัติที่ถูกต้อง ดังเช่น คำกล่าวของ *Ralph Waldo Emerson* ที่ว่า “องค์ประกอบของความชาญฉลาดได้แก่ การตอบสนองอย่างรวดเร็วและการมีสติ ดังนั้น จงเชื่อมั่นในตัวเอง” ส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้ท่านมีปฏิภาณไหวพริบอยู่เสมอก็คือ ท่านต้องพยายามเปิดรับข้อมูลข่าวสารและจับตาดูสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานตลอดเวลา การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้ท่าน “ทันคน” กับทั้งรู้สึกใกล้ชิดกับคนของท่าน



### ๗. ผู้นำต้องเต็มใจที่จะย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเหตุผลอันสมควร

ผู้นำเป็นผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติการกิจที่หน่วยได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ถ้ามีส่วนใดของหน่วยงานที่ไร้ประสิทธิภาพหรือเป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า ย่อมส่งผลให้หน่วยและตัวผู้นำหน่วยเสียเวลา เสียพลังงาน และบั่นทอนความมุ่งมั่นในการปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ หากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบ โดยการกำจัดอุปสรรคออกไป หากผู้นำเพิกเฉยต่อการที่หน่วยมีกำลังพลที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน นั้นย่อมแสดงให้เห็นถึงความไร้ประสิทธิภาพของตัวผู้นำและของหน่วยเองด้วย การโยกย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาตำแหน่งที่สำคัญ ผู้นำจะต้องดำเนินการด้วยตนเอง และต้องกระทำอย่างสมเกียรติ แต่แสดงให้เห็นถึงความหนักแน่นในการตัดสินใจ และเมื่อใดที่ผู้นำจำเป็นต้องเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการถูกโยกย้ายออกจากหน่วย ผู้นำต้องทำอย่างมั่นใจ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อหน่วย จึงจำเป็นต้องมีการโยกย้ายเกิดขึ้น จงหลีกเลี่ยงการจบการสนทนาโดยไม่ระบุนวัตกรรมประสงฆ์ที่ชัดเจน



### ๘. ผู้นำต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำต้องพยายามดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ไปปฏิบัติงานตำแหน่งที่ดีและเหมาะสม เมื่อพวกเขาถึงวาระที่ต้องย้ายไปจากหน่วย ผู้นำต้องเป็นผู้จัดเตรียมรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง และต้องทำด้วยความละเอียด นุ่มนวล แต่ชัดเจน รวมทั้งต้องไม่โยนความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปเขียนรายงานประเมินตนเอง นอกจากนี้ในแต่ละวัน ผู้นำควรกล่าวขอบคุณผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะทำให้พวกเขารู้สึกว่าผู้นำยังดูแลและเอาใจใส่พวกเขาอยู่ คำขอบคุณนี้เป็นเสมือนยาบำรุงขวัญและกำลังใจของกำลังพล นอกจากนี้ผู้นำควรพิจารณาหาโอกาสที่เหมาะสม เพื่อมอบรางวัลหรือจัดงานเลี้ยงตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น

### ๙. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์

ผู้นำที่ไม่มีการวางแผนและวิสัยทัศน์ ก็เป็นเพียงผู้ที่ย่ำอยู่กับที่ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แม้ว่า จะสามารถบริหารหน่วยได้ แต่ย่อมไม่สามารถกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยในระยะยาวได้ เว้นเสียแต่ว่าผู้นำจะมีการวางแผน ตั้งเป้าหมาย และกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานอย่างชัดเจน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับหน่วยและกำลังพล จักต้องพัฒนายุทธศาสตร์ของหน่วยให้ดีขึ้นอยู่เสมอ การที่จะสามารถทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องอาศัยการวางแผนและการตั้งเป้าหมายที่ดี รวมทั้ง ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเหมาะสม

### ๑๐. ผู้นำต้องไม่ถือเอาความทะเยอทะยานและศักดิ์ศรีของตนอยู่เหนือความสำเร็จของหน่วย

บ่อยครั้งที่ผู้นำต้องลดความทะเยอทะยานส่วนตัวลง เพื่อให้สามารถพัฒนาหน่วยและบริหารงานในหน่วยให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานดียิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและมีแบบแผน ผู้นำที่มีใจเปิดกว้างและไม่เห็นแก่ตัว ย่อมจะได้รับความเคารพและกำลังใจจากกำลังพลของตน แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำเห็นแก่ตัวและถือเอาความก้าวหน้าของตนอยู่เหนือความเจริญของหน่วยและกำลังพล ก็จะทำให้หน่วยดำเนินไปในทิศทางที่ไม่ถูกต้องและอาจประสบความล้มเหลว ผู้นำหน่วยเช่นว่านี้ย่อมมิใช่ผู้แก้ปัญหา แต่จะเป็นผู้สร้างปัญหาให้แก่หน่วยเสียเอง

### ๑๑. ผู้นำต้องสามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เวลาส่วนใหญ่ของผู้นำถูกใช้ไปในการประชุม มีปัจจัยหลายประการที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายของการประชุม เช่น ควรทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าการประชุมเกี่ยวกับเรื่องอะไร ควรกำหนดระเบียบในการประชุมอย่างชัดเจน ควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและควบคุมการประชุมให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง



ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างการประชุม รวมทั้ง ก่อนสิ้นสุดการประชุมควรต้องมีสรุปมติในที่ประชุม แบ่งความรับผิดชอบแก่หน่วยงานหรือบุคคลเพื่อนำเอามติในที่ประชุมไปดำเนินการ กำหนดรายการปฏิบัติที่ต้องติดตาม และกำหนดวัน-เวลาคร่าว ๆ รวมทั้งกำหนดหัวข้อการประชุมครั้งถัดไป ถ้าผู้นำพิจารณาแล้วเห็นว่า การประชุมที่จัดประจำห้วงเวลายาวเกินไป ไม่มีความจำเป็นหรือไม่คุ้มค่ากับการดำเนินการประชุม ก็ควรพิจารณายกเลิกเสีย ผู้นำยุคใหม่ควรปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อลบล้างแนวทางการประชุมแบบเดิม ๆ ที่กินเวลานาน แต่ได้ประโยชน์เพียงเล็กน้อยและ ไม่คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป

### ๑๒. ผู้นำต้องเข้าใจกระบวนการตัดสินใจและการนำไปประยุกต์ใช้

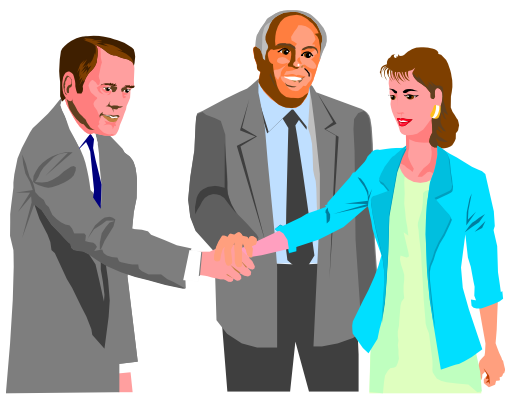
ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถตอบคำถามต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมได้ เช่น การตัดสินใจที่ดีนั้นกระทำอย่างไร เรื่องใดที่ควรให้สิทธิแก่ผู้นำหน่วยงานในการตัดสินใจ ใครมีอำนาจสิทธิขาดในการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ เรื่องใดที่ต้องขออนุญาตจากหน่วยเหนือก่อน เป็นต้น รวมทั้งผู้นำต้องพิจารณาหาหนทางในการที่จะนำเอาข้อตกลงใจที่ได้ไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลและบรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วย การตัดสินใจที่ดีย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยได้ หากไร้ซึ่งแนวทางในการนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ดังนั้น การพิจารณาหากรรมวิธีในการนำเอาข้อตกลงใจที่ได้ไปปฏิบัติ จึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ การกำกับดูแลการปฏิบัติตามข้อตกลงใจ จะต้องดำเนินการอย่างละเอียด รอบคอบและต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติได้ดำเนินการตามแนวทางหรือรายละเอียดที่กำหนดอย่างถูกต้อง และปฏิบัติตามอย่างเต็มใจด้วย

### ๑๓. ผู้นำควรเป็นที่พบเห็นและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้

สำหรับผู้นำหน่วยงานขนาดใหญ่ กฎสี่ชั่วโมง เป็นข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง กล่าวคือผู้นำไม่ควรใช้เวลามากกว่าสี่ชั่วโมงในแต่ละวันอยู่ในห้องทำงานของตน ควรแบ่งเวลาเพื่อไปตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทำงานของพวกเขา เพื่อไปรับฟังข้อมูล ข่าวสารและความเป็นไปต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้ง ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้นำหน่วยงานของท่าน ผู้นำอาจใช้โอกาสดังกล่าวในการกล่าวอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือมอบรางวัล ให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น พร้อมกับตรวจเยี่ยมพื้นที่รับผิดชอบของหน่วยตนไปในคราวเดียวกันด้วย การออกไปพบปะและตรวจเยี่ยมหน่วยงาน จะช่วยทำให้ผู้นำได้รับทราบอุปสรรคหรือปัญหา



ของหน่วยเหล่านั้น และสามารถหาหนทางแก้ไขได้แต่เนิ่น ๆ และยังช่วยทำให้ทราบถึงความสามัคคีของกำลังพลและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยรองของท่านได้ เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาพบในห้องทำงาน ผู้นำควรลุกออกมาจากโต๊ะทำงาน โดยอาจจะปิดประตูและพูดคุยกันที่โซฟาพับแขก เพื่อให้ผู้เข้าพบเกิดความรู้สึกที่เป็นมิตร ซึ่งจะช่วยลดความกลัวหรือความประหม่า และสามารถชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดและถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการกระทำที่ทำให้ผู้ที่มาเข้าพบเกิดความรู้สึกอับอาย หรือ ไร้ศักดิ์ศรี



อีกแง่มุมหนึ่งที่ช่วยสร้างโอกาสให้กำลังพลได้พบปะกับผู้ใต้โดยง่ายก็คือ การเล่นเกมและการจัดกิจกรรมส่วนรวมภายในหน่วย เช่น กิจกรรมทางศาสนา หรือ กิจกรรมบันเทิง เป็นต้น โอกาสเช่นนี้จะทำให้ผู้นำสามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ได้ เช่น ถ้าผู้นำได้วิ่งออกกำลังกายกับกำลังพลบ้าง ท่านอาจจะได้ค้นพบสิ่งต่าง ๆ ที่ท่านยังไม่ทราบเกี่ยวกับความเป็นไปของหน่วยงานของท่านก็ได้ ทั้งนี้ในแง่จิตวิทยาชี้ให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นกันเอง จริงใจ และกล้าแสดง

ความคิดเห็นให้ท่านทราบในสนามกีฬามากกว่าในสถานที่ทำงาน ผู้นำบางคนอาจเปิดโอกาสให้กำลังพลได้พบเห็นอยู่เสมอ แต่ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พวกเขาได้พบปะพูดคุย ย่อมทำให้ทราบความเป็นไปต่าง ๆ ของหน่วยได้น้อย ข้อสังเกตที่น่าสนใจอย่างหนึ่งก็คือ ผู้นำที่เป็นเพียง “เพื่อนร่วมโลกคนหนึ่ง” ในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะเป็นผู้ที่ทำตนห่างเหิน ไม่ได้รับความเคารพและรักใคร่อย่างแท้จริงจากกำลังพล

#### ๑๔. ผู้นำควรมีอารมณ์ขันในบางเวลา

ในบางโอกาสผู้นำควรแสดงถึงความเป็นผู้มีอารมณ์ขันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นบ้าง เช่น เล่าเรื่องตลก ขำขัน หรืออาจจะเล่าถึงความผิดพลาดของตัวผู้นำเองที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่น่าหัวเราะ สิ่งนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่า ท่านก็เป็นคนเดินดินธรรมดาที่ทำผิดพลาดได้เช่นกัน และยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความมีอารมณ์ขันสามารถช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดที่อาจมีขึ้นในสถานการณ์ที่วิกฤตได้ แต่สิ่งที่ต้องระวังก็คือ ผู้นำต้องไม่หัวเราะเยาะผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพวกเขาทำผิดพลาด เพราะนอกจากจะเป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสมกับกาลเทศะแล้ว ยังเป็นการบ่อนทำลายความเคารพและความจงรักภักดีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อตัวผู้นำและต่อหน่วยอีกด้วย



### ๑๕. ผู้นำต้องมีความเด็ดขาด แต่เด็ดขาดแบบสุขุมรอบคอบ

ผู้นำควรรับฟังข้อมูลจากทุกฝ่ายก่อนที่จะตัดสินใจ หากพบว่าข้อมูลที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ก็ควรเลื่อนเวลาตัดสินใจออกไป เพื่อรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม อย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องมีความเด็ดขาดและกล้าตัดสินใจ แต่ก็ต้องไม่ด่วนตัดสินใจเมื่อมีผู้โต้แย้งกับบัญชาการงานเหตุการณ์ให้ทราบเพียงครั้งแรก ผู้นำควรพิจารณาปัญหาในแง่มุมที่แตกต่างกันหลาย ๆ ด้านก่อนที่จะตัดสินใจ และถ้าเป็นไปได้ผู้นำไม่ควรตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญภายในวันเดียว นอกจากนี้ผู้นำควรสอบถามความคิดเห็นจากผู้อื่นที่สามารถไว้วางใจได้ เช่น รองผู้นำหน่วย เลขานุการ หรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น รวมทั้งควรสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับแนวทางที่คิดว่าน่าจะเหมาะสมที่สุด เพื่อตรวจสอบว่าความไม่เห็นด้วยเหล่านั้น มาจากเหตุผลอะไร อย่างไรก็ตามผู้นำไม่ควรเลื่อนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ออกไปนานเกินไป เพราะการที่ผู้นำยังไม่ยอมตัดสินใจนั้นแท้จริงแล้วคือการตัดสินใจอย่างหนึ่งในตัวเอง ซึ่งผู้นำเองก็ต้องยอมรับว่าเรื่องดังกล่าวนั้นไม่ควรมีการตัดสินใจใด ๆ รวมทั้งต้องเข้าใจด้วยว่าการเผชิญกับความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจอยู่แล้ว

### ๑๖. ผู้นำควรหมั่นตรวจสอบการปฏิบัติของตนเอง

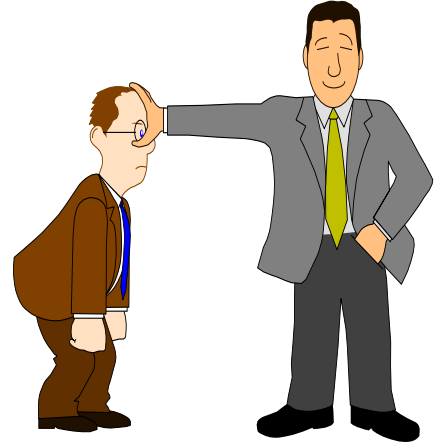
ผู้นำควรสามารถตรวจสอบและวิเคราะห์การปฏิบัติของตนเองอยู่เสมอว่า มีสิ่งใดที่ได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม หรือมีเรื่องใดที่ตัดสินใจไม่เหมาะสมและทำให้เกิดความเสียหายอย่างไร การตรวจสอบตนเองนี้ควรกระทำทุกวันเพื่อดูว่าในแต่ละวันได้ทำสิ่งใดไปบ้าง สิ่งใดผิด สิ่งใดถูก สิ่งใดที่ควรพิจารณาทบทวนใหม่ การตัดสินใจที่กระทำลงไปนั้นได้พิจารณาทุกแง่มุมหรือยัง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามผู้นำต้องไม่หมกมุ่นเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ผ่านมาของตนเองมากเกินไป จนลืมนำสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต

### ๑๗. ผู้นำควรเป็นผู้ที่เชื่อถือและไว้วางใจได้

ผู้นำควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนที่จะตัดสินใจในเรื่องใด ๆ แต่ถ้าได้ตัดสินใจไปแล้ว ย่อมต้องยึดมั่นในสิ่งนั้นอย่างไม่เปลี่ยนแปลง เว้นเสียแต่มีเรื่องวิกฤตมาแทรก เช่น เกิดปัญหาสุขภาพขั้นรุนแรง หรือสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้วนั้นทำให้เกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงต่อส่วนรวม หรือส่งผลกระทบต่อครอบครัว เป็นต้น ความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องมี เพื่อให้หน่วยเกิดความมั่นคงและมีเสถียรภาพ ตัวบ่งชี้ถึงความน่าเชื่อถือในตัวของผู้นำก็คือ ความอดทนและความเสมอต้นเสมอปลาย อย่างไรก็ตามผู้นำควรพร้อมที่จะยืดหยุ่นในบางเรื่องซึ่งพิจารณาแล้วว่าไม่มีผลกระทบต่อหน่วยมากนัก เพื่อช่วยทำให้การดำเนินงานของส่วนรวมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดตอน

### ๑๘. ผู้นำควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ผู้นำที่ดีจะต้องพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ท่านเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เปิดใจรับฟังเรื่องใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งที่ต่างไปจากเดิม แม้ว่าในบางครั้งผู้นำอาจจะตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวไปแล้ว แต่ถ้ามีผู้มาเสนอแนวทางหรือมุมมองที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องรับฟังและนำมาพิจารณาว่าควรจะเปลี่ยนแปลงหรือคงการตัดสินใจเดิมเอาไว้ อย่างไรก็ตามผู้นำไม่ควรเปลี่ยนแปลงนโยบายเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญบ่อยเกินไป ขณะเดียวกันก็ไม่ควรปิดกั้นแนวทางปฏิบัติอื่น ๆ ที่มีผู้เสนอในภายหลัง ถ้าหากผู้นำไม่เคยคิดที่จะพิจารณาทบทวนเรื่องที่เคยตัดสินใจไปแล้วและมีผู้มาเสนอแนวทางที่ต่างไปจากเดิมเลย แสดงว่าผู้นำคนนั้นเริ่มที่จะยึดติดกับหลักการมากเกินไปและขาดความยืดหยุ่น ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารหน่วยได้



### ๑๙. ผู้นำควรทำให้กำลังพลมีความภาคภูมิใจในหน่วยของตนเอง

ถ้าผู้นำหน่วยทำให้กำลังพลเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของหน่วย จะทำให้เกิดความรักและภาคภูมิใจในงานที่พวกเขาทำ รวมทั้งภาคภูมิใจในความสำเร็จของหน่วย การดำเนินการของผู้นำที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจนั้นมีหลายวิธี เช่น แต่งกายเรียบร้อย ดูสง่าผ่าเผย ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพยำเกรง ไม่ปฏิบัติตนในทางที่มีชอบ ให้ความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและครอบครัว เข้าร่วมในพิธีการต่าง ๆ อย่างสง่างาม และให้โอวาทที่ดั่งใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ความภาคภูมิใจในหน่วยและตัวผู้นำหน่วย จะช่วยทำให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจที่ดียิ่ง และปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มภาคภูมิใจ

### ๒๐. ผู้นำควรสร้างจิตสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นภายในหน่วย

ผู้นำไม่ควรเพียงแต่พูดให้กำลังพลมีจิตสำนึกที่ดี ตัวผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตนเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกที่ดีเช่นกัน ทั้งจิตสำนึกที่ดีส่วนบุคคลและจิตสำนึกที่ดีต่อหน่วยงาน หากเห็นว่าคุณสมบัติจิตสำนึกที่ดีของกำลังพลเริ่มถดถอยลง ผู้นำต้องรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้สถานการณ์ดีขึ้นอย่างทันที ผู้นำต้องแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่จะต้องทำให้หน่วยเป็นหน่วยที่ดีทั้งในด้านการปฏิบัติการและการประพฤติตนในสังคม ผู้นำไม่ควรปล่อยให้มีความมีจิตสำนึกที่ดีนี้ถูกบั่นทอนจนกระทั่งเข้าสู่ขั้นวิกฤต ผู้นำต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีให้อยู่ในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สำหรับคุณสมบัติทุกข้อที่ผู้นำควรมีนั้น คุณสมบัติข้อนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

การนำหน่วยนั้นจัดว่า เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความที่ข้าพเจ้าได้แปลและเรียบเรียงขึ้นนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของศาสตร์ที่จะช่วยให้ผู้นำหน่วยทุกท่าน สามารถบริหารหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้หน่วยมีความแข็งแกร่ง สมัคสมานสามัคคี กำลังพลมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความภาคภูมิใจในหน่วยและผู้นำหน่วยของตน ส่วนในด้านศิลปะในการนำหน่วยนั้น ผู้นำแต่ละท่านคงจะต้องฝึกฝนและทดลองใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามา แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสั่งสมประสบการณ์ให้มากยิ่งขึ้น ข้าพเจ้าเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า สักวันทุกท่านจะสามารถเป็นผู้นำหน่วยที่ดี มีประสิทธิภาพ เป็นที่เคารพและรักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแน่นอน สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอส่งความปรารถนาให้ทุกท่านโชคดี และประสบความสำเร็จทั้งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและครอบครัวตลอดไป สวัสดี

