

# ภาคที่ 8

ผู้นำยอดเยี่ยม ผู้นำอดแย้ง ผู้ตาม

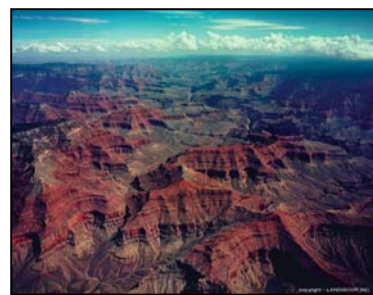
เรียบเรียงโดย พ.อ.บัญชา ดุริยพันธ์



## เพชร

ต้องการคุณสมบัติ สามประการสำหรับการสร้างขึ้นมา

1. ถ่าน
2. ความร้อน
3. ความกดดัน



# ผู้นำยอดเยี่ยม

ที่ประสบความสำเร็จต้องการการปฏิสัมพันธ์ของคุณสมบัติสามประการ

1. คุณลักษณะ (character)
2. ความรู้ (knowledge)
3. การใช้สติปัญญา (application)

เหมือนเช่นถ่านที่มาเป็นเพชร คุณลักษณะเป็นเพียงคุณภาพพื้นฐานของผู้นำ

... แต่เฉพาะถ่านเพียงลำพัง ไม่สามารถสร้างเพชรได้

...เฉพาะคุณลักษณะเพียงลำพังไม่อาจสร้างผู้นำ

...เพชรต้องการความร้อน

...ลูกผู้ชายต้องการ ความรู้, การศึกษา และ การเตรียมการ

... คุณสมบัติประการที่สาม คือ ความกดดันทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงถ่านและความร้อนเข้าด้วยกัน ก่อกำเนิดเป็นเพชร

.... ในทำนองเดียวกันกับคุณลักษณะของคนที่มาพร้อมกับความรู้, เบ่งบานผ่านการใช้สติปัญญา เพื่อผลิตผู้นำคนหนึ่งขึ้นมา

■ *Just as the diamond requires three properties for its formation—carbon, heat, and pressure—successful leaders require the interaction of three properties—character, knowledge, and application. Like carbon to the diamond, character is the basic quality*

*of the leader.... But as carbon alone does not create a diamond, neither can character alone create a leader. The diamond needs heat. Man needs knowledge, study and preparation.... The third property, pressure—acting in conjunction with carbon and heat—forms the diamond. Similarly, one’s character attended by knowledge, blooms through application to produce a leader.*

General Edward C. Meyer

Chief of Staff, Army (1979-1983)

พลเอก Edward C. Meyer

เสนาธิการทหารบก (1979-1983)

## ลักษณะผู้นำ

| ผู้จัดการ   | ผู้นำ   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● บริหาร</li> <li>● ลอกแบบ</li> <li>● ดำรงรักษา</li> <li>● เฟ่งเลี้ยงต่อระบบ/โครงสร้าง</li> <li>● ควบคุม</li> <li>● มุมมองระยะใกล้</li> <li>● ต้องการอย่างไร และเมื่อไร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นต้นฉบับ</li> <li>● เป็นต้นกำเนิด</li> <li>● พัฒนา</li> <li>● เฟ่งเลี้ยงที่ คน</li> <li>● ใ่ว่างใจ</li> <li>● มุมมองระยะยาว</li> <li>● รู้ว่าอะไรและทำไม</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณเฉพาะสรุป</li> <li>● เลียนแบบ</li> <li>● ยอมรับสถานภาพเดิม</li> <li>● ตามฝูงชน</li> <li>● ทำให้สิ่งถูก</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เผด็จการ</li> <li>● ก่อกำเนิด</li> <li>● ทำทาย</li> <li>● คนของเขาเอง</li> <li>● ทำสิ่งที่ถูก</li> </ul> |
|---|---|

## คุณสมบัติผู้นำ (Attributes) ผู้นำสำหรับกองทัพ ควรเป็น ...

### ผู้นำพร้อมคุณลักษณะ

- ค่านิยมกองทัพ (Army Values)
- ความหนักแน่น (Empathy)
- หัวใจนักรบ (Warrior Ethos)

### ผู้นำพร้อมการแสดงออก

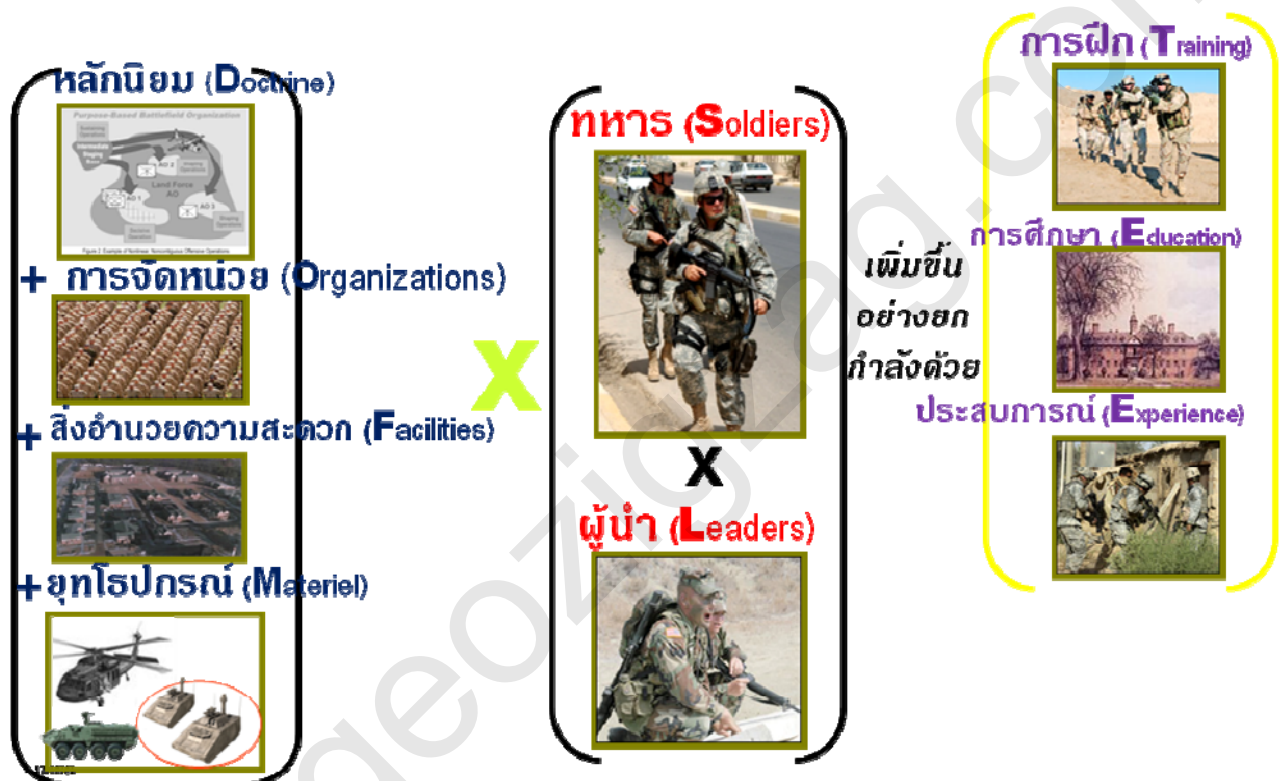
- ลักษณะทหาร (Military bearing)
- ความพร้อมของร่างกาย (Physically fit)
- ความเยือกเย็น, มั่นใจ (Composed, confident)
- ความยืดหยุ่น (Resilient)

## ผู้นำพร้อมความสามารถทางปัญญา

- การว่องไวทางจิตใจ (Mental Agility)
- วิจารณ์ญาณที่สมเหตุสมผล (Sound Judgement)
- การสร้างนวัตกรรม (Innovations)
- ความแนบเนียนระหว่างบุคคล (Interpersonal Tact)
- ความรู้ในหน้าที่ (Domain Knowledge)

# ยุทธศาสตร์กำลังรบในอนาคต...หนทางที่จะไปถึง

$$(D + O + M + F) [(S \times L)^{T, E, E}]$$



# ตัวอย่างผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลก

## หลักการของนายพลแพตตัน (PATTON'S PRINCIPLES)

### 1. หลักการของนายพลแพตตัน

- คนเราสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้  
เสมอ สิ่งที่คุณหวังให้คนในปกครองของคุณ  
ต้องทำได้

### 2. หลักการบังคับบัญชา และการบริหารงาน

- ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวที่สั่งได้
- ทหารเฉื่อยเฉะ จะต้องถูกย้ายก่อนตะวันตกดิน
- ดำรงความลับไวในการติดต่อสื่อสาร
- การลงโทษต่อผู้กระทำความผิด ต้องทำทันที หรือมิฉะนั้นแล้วก็จะได้ คน  
ตายซึ่งไม่มีศักดิ์ศรีอะไรเลย
- พูดสิ่งที่คุณหมายความว่า และ หมายความว่าตามที่พูด
- ใครที่คิดว่าตนสำคัญขาดเสียไม่ได้ละก็... ไม่ใช่อย่างนั้นแน่
- **ภารกิจสำคัญที่สุด!** คิดถึงระเบียบที่หลัง
- ตื่นตัวอยู่เสมอ สำหรับบ่อเกิดแห่งปัญหา
- **เลือกผู้นำเพื่อความสำเร็จ** ไม่ใช่เพื่อความสนุก



- ผู้นำทุกคนต้องมีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกับความรับผิดชอบ
- **ปกป้องกำลังพลก่อน..**ความต้องการของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือเอาไว้ทีหลัง

### 3.หลักการเพื่อสุขภาพที่ดี

- จิตใจที่แข็งแกร่งไม่สามารถอยู่ในร่างกายที่อ่อนแอ
- **พลังสมองจะเริ่มมาจากปอด**
- **ไม่มีพลังในถังไขมัน**
- รักษาเท้าให้สะอาด และ ศึกษาคัมภีร์ไบเบิล
- เคลื่อนไหวเสมอแล้ว ความเจ็บปวด จะไม่กล้ากราย
- จิตใจต้องบังคับร่างกาย อย่าให้ร่างกายบังคับจิตใจ
- อยากแข็งแรง ต้องออกกำลังจนกว่าจะพันจุดเหนื่อย

### 4. หลักแห่งความหยิ่ง และความเชื่อมั่น

- ความหยิ่งในตนเองเริ่มจาก**ความหยิ่งในการแต่งกาย**
- อย่ากลัวล้มเหลว
- อย่ารับคำแนะนำจากความกลัวของตัวเอง

## 5. หลักการแสวงข้อตกลงใจ

- เมื่อเราอยู่ในสงคราม พวกเราต้องฆ่าคน
- จับให้ถึงลูก ถึงคน
- **คนที่นั่นคือตัวหลักในการทำสงคราม**
- ในการทำงาน เราต้องทำ อย่าพูดว่าทำแล้วจะเกิดผลร้าย
- พูดคุยกับกำลังพล
- ไม่มีใครใช้หัวคิดเลย ถ้าทุกคนคิดอย่างเดียวกัน
- จงรู้ในสิ่งที่คุณรู้อยู่แล้ว และ จงรู้ในสิ่งที่คุณยังไม่รู้
- จงขึ้นไปแนวหน้า
- อย่าทำการตกลงใจเร็ว หรือช้าเกินไป
- หากใช้คำว่า **ถ้า บางที อาจจะ** มากเกินไปก็จะไม่มีทางชนะสงคราม
- ไม่มีการตัดสินใจที่ดีเกิดขึ้นบนเก้าอี้หมุน

## 6. หลักการแห่งความสำเร็จ

- หนทางสู่ชัยชนะ คือ **อย่าแพ้**
- จงอย่าให้ข้าศึกเลือกพื้นที่การรบ
- จงอย่าสู้รบ ถ้าไม่ได้อะไรจากชัยชนะนั้น
- ความสำเร็จ คือ การที่คุณขึ้นไปได้สูงเพียงไร เมื่อตกต่ำ

- จงเก็บบางสิ่งบางอย่างไว้เป็นกำลังหนุนอยู่เสมอ
- **การแก้แค้นเป็นเรื่องของพระเจ้า**

## 7. หลักการแห่งชีวิต และ ความตาย

- ความตายอาจจะตื่นเต้นกว่าการมีชีวิต
- ต่อสู้เพื่ออะไรบางอย่างขณะมีชีวิต ดีกว่าตายไปโดยเปล่าประโยชน์
- อย่าให้ความตายมาเยือนถึงเพียงความกลัว ฆ่าคนได้มากกว่าความตาย

## **“ ผู้นำยอดเยี่ยม ”**

**“ ผู้นำยอดเยี่ยม ”** ในหลายๆ ครั้งยากที่จะแยกออกจาก **“ ผู้นำยอดเยี่ยม ”**

เนื่องจากทั้งสองกลุ่มมี **“ ความเหมือนกัน ”** มากกว่า **“ ความไม่เหมือน ”**

ลักษณะของผู้นำยอดเยี่ยม 7 ประการ มีสิ่งที่เหมือนกันอยู่อย่าง คือ ผู้นำยอดเยี่ยมได้จะต้องมี**ผู้ตามยอดเยี่ยมด้วย (Bad Followership)**

เนื่องจากผู้นำจะแย่งเองคนเดียว โดยที่ผู้ตามไม่แย่งด้วยคงเป็นไปได้  
ไม่ได้

## ลักษณะของ “ผู้นำยอดเยี่ยม” 7 ประการ

**ประการแรก “Incompetent”** ผู้นำประเภทนี้ชัดเจน คือ **ขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ**

**ประการที่สอง “Rigid”** คือ ประเภทแข็งเป็นก้อนหิน ทั้งตัวผู้นำและผู้ตามไม่พร้อม ไม่ยอมรับแนวคิดหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ข้อมูลใหม่ๆหรือยอมรับว่า เมื่อเวลาเปลี่ยนไปสิ่งต่างๆย่อมจะเปลี่ยนตามไปด้วย **“อนุรักษ์นิยม”** มาก

**ประการที่สาม “Intemperate”** เป็นผู้นำที่**ไม่สามารถควบคุมตนเองได้** คล้ายๆ กับ พวกที่เมาแล้วไม่สามารถยับยั้งตัวเองได้ แถมลูกน้องยังไม่เข้ามาช่วยยับยั้งอีกต่างหาก **“การมัวเมาในอำนาจที่มีอยู่”**

**ประการที่สี่ “Callous”** ผู้นำประเภทนี้จะ **“ใจดำ”** ปราศจากความเมตตากรุณา ไม่สนใจต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของคนส่วนใหญ่ บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจจะ มั่นใจในตัวเองมากเกินไปจนไม่สนใจต่อข้อคิดเห็นหรือสิ่งที่ผู้อื่นเรียกร้อง

**ประการที่ห้า “Corrupt”** คือ พวก **“ฉ้อโกง”** ให้ความสำคัญต่อความต้องการส่วนตัวเหนือสิ่งอื่นใด พบเจอได้บ่อยๆ

**ประการที่หก “Insular”** เป็น**“พวกใจแคบ”** แต่จะใจดีกับเฉพาะคนหรือกลุ่มของตนเอง และถ้าใครก็ตามที่อยู่นอกกลุ่มของตนเองแล้ว ผู้นำประเภทนี้จะไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่เลย เรียกง่ายๆว่า **เล่นพรรคเล่นพวก**

**ประการสุดท้าย “Evil”** **ยอมทำลายองค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตน** เป็นประเภทชอบที่จะเห็นผู้อื่นเจ็บ ปวด เขาถึงตั้งชื่อว่าเป็น พวกปีศาจ

## **“ข้อเสนอแนะ” เพื่อไม่ให้ตกเป็นผู้นำยอดเยี่ยม**

**อย่าอยู่ในตำแหน่งนานเกินไป** เพราะมีโอกาสในการนำตัวเองไปสู่พฤติกรรมที่แย่งชิงขึ้น ตั้งแต่การหลงตัวเอง ปฏิเสธ ไม่ยอมรับความจริง หรือให้แบ่งอำนาจให้ผู้อื่นบ้าง

**อย่ารวบไว้กับตัวเพียงคนเดียว** ให้ใช้หลักการบริหารในเรื่องของการกระจายอำนาจ หรือ “อย่าหลงตัวเอง” ไม่ใช่พอขึ้นมาเป็นผู้นำแล้วจะมีสิทธิที่จะบริหารองค์กรได้ตามใจชอบ หรือให้อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง

**สร้างความสมดุลในชีวิต** ทั้งในด้านชีวิตทำงาน ครอบครัว และเพื่อน

# แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในอนาคต

## ผู้นำที่ปรับตัว (Adaptive Leader)

### คุณลักษณะผู้นำ

- สบายในความกำกวม
- ผู้สร้างทีม-ผู้ฝึกสอน
- มีความเข้าใจชัดเจนในมุ่งหมาย-ภารกิจ
- ผู้เรียนรู้ที่หลงใหล-เพิ่มขึ้น
- อ่อนตัว และ สร้างสรร
- อดทน-สามารถ-แข็งแกร่ง และ เต็มใจตนเอง
- ความลึกซึ้งทางการจัดหน่วย
- การพัฒนาทักษะทางแนวคิด
- ผู้เชี่ยวชาญทางยุทธวิธี-ทักษะกว้างขวาง
- เชี่ยวชาญทางเทคนิค
- ความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา (Intellectual curiosity)

## “ ผู้ตาม ”

ผู้ตาม ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เนื่องจากทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีส่วนร่วม และจะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการที่ดีหรือแย่เท่าๆ กัน สรุปได้ว่า เราจะหยุดผู้นำที่แย่ไม่ได้ ถ้าตัวผู้ตามเองไม่ได้ทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบต่อการยกย่องผู้นำที่ดี และลงโทษผู้นำที่แย่