

ภาวะผู้นำในการทำงานด้านสุขภาวะ



ผศ.ดร.ปรัชญนันท์ เทียงจรรยา

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ดร.กุลทัต หงส์ชยางกูร

สถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ภาวะผู้นำในการทำงานด้านสุขภาพ

ผู้นำ คือ ผู้ที่บุคคลอื่นศรัทธา/ มีความสามารถในการโน้มน้าว/ ชี้นำ และจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ รวมทั้งผู้ที่บุคคลอื่นยอมรับว่ามีความสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นให้มาร่วมมือทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือผู้ที่มีอิทธิพล สามารถจูงใจ โน้มน้าวบุคคลอื่นให้เป็นผู้ตามได้ด้วยความเต็มใจ

บทบาทของผู้นำในการทำงาน ประกอบด้วย

1. บทบาทในการกำหนดทิศทาง ผู้นำต้องมองการณ์ไกลในอนาคตว่าทำอะไรให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ในการขับเคลื่อนงานทางสุขภาพ ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ว่า งานที่ทำมีเป้าหมายเพื่อสร้างความมั่นคงในมิติต่าง ๆ เช่น ความมั่นคงทางสุขภาพ ความมั่นคงทางอาหาร ความมั่นคงทางสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางมนุษย์ เป็นต้น
2. บทบาทในการทำให้ทีมงาน/ ผู้ตามมีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ผู้นำต้องสื่อสาร ชี้แจง ถ่ายทอดทิศทางหรือเป้าหมายที่กำหนดให้ผู้ตามหรือสมาชิกทีมเข้าใจตรงกัน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน สร้างความร่วมมือและเกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบในการรับผลการดำเนินงาน
3. บทบาทในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นในการฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

ประเภทของผู้นำ

โดยทั่วไปผู้นำมี 4 ประเภท ประกอบด้วย

1. ผู้นำแบบชี้นำ: เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะให้คำแนะนำ บอกทุกอย่าง/สั่งให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ต้องการ การทำงานมุ่งเน้นการควบคุม กำกับการปฏิบัติงานของผู้ตามหรือสมาชิกในทีมอย่างใกล้ชิด ยึดมั่นในวิธีการปฏิบัติกฎ ระเบียบการทำงานตามแผนและเวลาที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
2. ผู้นำแบบสนับสนุน: เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือสมาชิกทีมได้ดำเนินการเอง โดยผู้นำทำหน้าที่ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ในการทำงานร่วมกันให้ความสำคัญกับความรู้สึกพึงพอใจ และให้ความสนใจต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ตาม ไม่มุ่งเน้นผลงาน
3. ผู้นำแบบเน้นผลลัพธ์: ผู้นำแบบนี้ เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ตั้งเป้าหมายท้าทาย เน้นผลลัพธ์ของงานระดับที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าผู้ตามปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐาน
4. ผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน โดยเชื่อว่าผู้ตามหรือสมาชิกทีมมีศักยภาพ ดังนั้นจึงมุ่งหาวิธีการทำงานที่ผู้ตามได้เข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีม/ ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ทุกคนให้ข้อมูลย้อนกลับต่อกระบวนการและผลงานที่ทำ รวมทั้งออกแบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้พัฒนาทักษะการคิด และมีความสามารถในการควบคุมกำกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะ พฤติกรรม และการปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้นำและทำให้บุคคลอื่น/ สมาชิกในทีมทำงานมีความเชื่อมั่น ยอมรับ เห็นด้วยกับวิธีการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ในขณะเดียวกันทำให้สมาชิกในทีมมีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรคไปด้วยกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำในการทำงานด้านสุขภาวะการทำงานด้านสุขภาวะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นสามารถนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะ 4 ประการ (Bass & Avolio, 1990) คือ

1. มีความชัดเจนในอุดมการณ์ (idealized influence): มีความรอบรู้ เข้าใจในงานที่ทำ เช่น หากงานพัฒนา ผู้นำจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องนั้น รวมทั้งต้องมีความมุ่งมั่นและการแสดงออกอย่างเด่นชัดในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ตามอุดมการณ์และสอดคล้องกับเป้าหมาย/ ความต้องการของสมาชิกทีมสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และการยอมรับ
2. สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation): สามารถทำให้ทีมมีพลังจากภายใน มีความท้าทาย มุ่งมั่นและคาดหวังที่จะไปสู่เป้าหมาย ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกทึ่งมหัศจรรย์ พร้อมทั้งจะทำงานอย่างเต็มที่
3. สามารถกระตุ้นการคิด (intellectual stimulation): เปิดโอกาสและกระตุ้นให้สมาชิกทีมได้คิด แสวงหาวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์/ ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการเดิม ๆ
4. ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual consideration): ให้ความสำคัญและยอมรับความแตกต่างในความสามารถของสมาชิกทีมควบคู่ไปกับการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละคน

ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม

การทำงานด้านสุขภาวะ เป็นการขับเคลื่อนภารกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน จำเป็นต้องใช้ทักษะผู้นำ ตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงชุมชน ดังนี้

1. ระดับบุคคล (individual) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลตลอดจนสนับสนุนการทำหน้าที่ของบุคคลนั้นในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมมากที่สุด มุ่งเน้นการพัฒนาความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และการพัฒนาสมรรถนะการนำให้สอดคล้องกับงานที่ทำ
2. ระดับกลุ่ม (group) เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลในการทำงานกลุ่มเล็ก ๆ สร้างให้เกิดความร่วมมือ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตามความต้องการระดับกลุ่มเพื่อส่งผลกระทบต่อเป้าหมายโดยรวม
3. ระดับชุมชน/สังคม (community/society) เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดกับสังคมเป็นผลโดยตรงจากกิจกรรมการพัฒนาภาวะระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมไปสู่ สุขภาวะโดยรวม

การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับบุคคล

การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล เป็นการพัฒนาที่มีเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก เนื้อหาส่วนนี้ จะนำแนวคิดการมีอุปนิสัยที่ดีเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาตนเอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

อุปนิสัยที่ดีทั้ง 7 ประการ จากหนังสือ “7 Habits for Highly Effective People” (7 อุปนิสัย พัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิภาพสูง): Cover, R. Stephen. (2005). 7 Habits of effective people.



แนวคิดสำคัญ ผู้เขียนได้อธิบายให้เข้าใจถึง "กรอบความคิด" ของตัวเราเองและดูว่าเราจะสามารถ "เปลี่ยนกรอบความคิด" นี้ได้อย่างไร เพราะแต่ละคนย่อมมีมุมมองที่ต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการมองและการตีความ เมื่อเติบโตขึ้น มีพัฒนาการด้านความคิดจะเริ่มเปรียบเทียบกับข้อเท็จจริงและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทำให้มีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้นกว่าเดิม

อุปนิสัยที่ 1. การนำตนเอง (be proactive) ผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นก่อน คือ คิดว่าตัวเองเป็นผู้กำหนดชีวิตของตน มีการพิจารณา วางแผนในการนำตนเอง เป็นผู้ตัดสินใจเลือกที่จะทำหรือจะไม่ทำอะไร ๆ ด้วยเหตุด้วยผลของตนเองหลักคิดสำคัญ คือ

1. การฝึกอุปนิสัยการนำตนเอง (proactive) เป็นอุปนิสัยที่สำคัญอย่างยิ่งของนักพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการเป็นผู้ตอบสนอง (reactive)
2. การถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทางตรง/ ทางอ้อม รวมทั้งการศึกษาตัวอย่างจากกรณีศึกษาอื่น ๆ
3. การพัฒนาทักษะการสังเกต การมองการณ์ไกล การคิดภาพรวม
4. การคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้น และการเตรียมความพร้อมแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและระยะยาว โดยหาวิธีการแก้ปัญหาที่ต้นตอ
5. การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทีมมองเห็นความสำคัญ/ โอกาสในการเริ่มต้นก่อน

อุปนิสัยที่ 2. การมีแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน (begin with the end in mind)

ผู้นำเมื่อเริ่มมองในระยะยาว จะเริ่มพึ่งพาตนเอง โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีโอกาสเป็นไปได้ และจะมีความพยายามจัดการตนเองให้ดำเนินชีวิตตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ หลักคิดสำคัญ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายของงานที่ทำในภาพรวม/ การเปลี่ยนแปลงระยะสั้น ระยะยาว ที่ต้องการให้เกิด เป็นรูปธรรม โดยต้องมีความชัดเจนว่าฝันอยากเห็นอะไรเกิดขึ้น เมื่อไหร่ อย่างไร สิ่งสำคัญ คือ ต้องทำให้ทุกคนในทีมรับรู้เป้าหมายเดียวกัน/ โกล้เคียงกัน เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือและพลังในการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนจัดการในระดับเป้าหมายหลัก และแผนปฏิบัติการที่จะสนับสนุน โดยระบุขั้นตอนวิธีการที่ชัดเจน
3. การสื่อสารความเข้าใจกับทีมงานและบุคคลอื่น ๆ
4. การผลักดันและนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามเป้าหมาย/ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกวัน หาก

ไม่เป็นตามที่กำหนดไว้ จะต้องค้นหาสาเหตุที่แท้จริง และมีความยืดหยุ่น

อุปนิสัยที่ 3. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (put first things first)

ผู้นำต้องมีทักษะการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ภายใต้เวลาที่มีอย่างจำกัด หรือ ความเร่งด่วน และพิจารณาความสำคัญของภารกิจ ในแต่ละวันภารกิจต่างๆ มีหลายรูปแบบที่ผู้นำต้องตัดสินใจทำอะไรก่อน/ หลัง:

ก) สำคัญและเร่งด่วน: งานลักษณะนี้ต้องทำโดยเร็วที่สุด และมีความสำคัญ ต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ดังนั้น ผู้นำจึงต้องใช้เวลาและให้ความสำคัญ

ข) สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน: งานลักษณะนี้สำคัญ แต่ไม่เร่งด่วนเรื่องเวลา ดังนั้น จึงมีโอกาสไตร่ตรอง

ค) ไม่สำคัญแต่เร่งด่วน: งานลักษณะนี้ส่วนใหญ่เกิดเฉพาะหน้า ต้องการความเร็ว ผู้นำจึงต้องจัดสรรเวลาปฏิบัติ

ง) ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน: งานลักษณะนี้เป็นภารกิจที่ผู้นำสามารถมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทนได้

หลักคิดสำคัญ คือ

1. การทบทวนเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างสม่ำเสมอ
2. การวางแผนจัดการที่มีความสำคัญ โดยต้องใช้กระบวนการตัดสินใจ

อุปนิสัยที่ 1, 2, 3 เกี่ยวข้องกับการเอาชนะใจตนเองคือ เปลี่ยนจากคนที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไปเป็นคนที่พึ่งพาตนเอง หรือ "ชนะใจตนเอง" เมื่อพึ่งพาตนเองได้ถือว่ามีความพื้นฐานสำหรับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ก็จะสามารถก้าวไปสู่การทำงานกับบุคคลอื่น ๆ

อุปนิสัยที่ 4. การคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย (คิดแบบเราได้-เพื่อนได้:ชนะ-ชนะ:think win-win)

ในภารกิจที่ผู้นำต้องตัดสินใจ ดำเนินการ หรือต้องมีการจัดการความขัดแย้ง หาทางเลือกที่ดี ผู้นำต้องใช้ทักษะการคิดและทำแบบชนะ-ชนะ (win-win) ผู้นำต้องหาแสวงหาทางเลือกที่ทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ หลักคิดสำคัญ คือ

1. การคิดแบบชนะ-ชนะ เป็นทัศนคติเชิงบวก มีลักษณะของการแบ่งปัน เป็นการมองผู้ร่วมงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นๆ เช่น คู่แข่ง คู่สัญญา ที่มีความคิดเห็นแตกต่างทั้งในการทำงานและการใช้ชีวิต ทำให้มีพื้นที่และมีโอกาส เป็นการสร้างทางเลือกให้บุคคลอื่นด้วย

2. การรู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ไม่หนีปัญหา และสร้างการมีส่วนร่วมในการผลักดันให้งานสำเร็จ

3. การคิดลักษณะนี้ทุกฝ่ายจะได้ประโยชน์ ทำให้เกิดความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง แต่ไม่ใช่เป็นการคิดเพื่อสมยอมโดยไม่มีเหตุผล

อุปนิสัยที่ 5. รับฟังและเข้าใจคนอื่นก่อน (seek first to understand then to be understood) ผู้นำ

ต้องมีความตั้งใจที่จะเข้าใจคนอื่นก่อนเป็นนิสัย การฟังอย่างตั้งใจ และพยายามทำความเข้าใจในสารที่สื่อออกมา ทำให้การสื่อสารในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้นหลักคิดสำคัญ คือ

1. การฟังเพื่อความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกัน การฟังทำให้เข้าใจ รับทราบความต้องการ ได้ ข้อมูลที่ถูกต้องทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด

2. ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่าง จะต้องฟังด้วยเจตนาทำความเข้าใจ เพื่อเข้าไปภายในกรอบความคิดของอีกคน และเข้าใจบุคคลนั้นอย่างครบถ้วนทั้งด้านสติปัญญาและอารมณ์ สิ่งนี้ไม่เพียงแต่ต้องจับใจความจากภาษาพูด แต่ยังรวมถึงเสียงและท่าทางที่แสดงออกด้วย เมื่อสามารถฟังผู้อื่นได้อย่างเข้าใจ

3. การทำความเข้าใจตนเองภายหลังการฟังบุคคลอื่นๆ และการจัดการทำที่ที่แสดงออกต่อผู้อื่น

อุปนิสัยที่ 6. ประสานพลัง (synergize)

ผู้นำต้องตระหนักเสมอว่าในการทำงานที่ต้องใช้พลังในการขับเคลื่อน ต้องอาศัยพลังและความร่วมมือจากทุกฝ่าย หลักคิดสำคัญ คือ

1. กระบวนการทำงานที่ผู้นำต้องประสานพลังให้ทุกฝ่ายทั้งที่มีความคิดเหมือนกันหรือแตกต่างกัน มาร่วมมือกันทำงาน มองเห็นเป้าหมายการทำงานเป้าหมายเดียวกัน
2. ผู้นำทีมต้องนำความแตกต่าง/ กระบวนการคิดของสมาชิกทีมที่แตกต่างกันมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาทำงาน ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาแบบที่ต้องสร้างความร่วมมือกันในขณะที่เดียวกันต้องสร้าง การเรียนรู้ร่วมกันของ ทีมทำงาน

อุปนิสัยที่ 4, 5, และ 6 จะมุ่งเน้นที่ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำและพฤติกรรมการนำที่ "ชนะใจผู้อื่น" ด้วยการทำงานเป็นทีมและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

อุปนิสัยที่ 7. สร้างความพร้อมของตนเอง (sharpen the saw)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้การนำบรรลุแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามในการนำในการนำมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแผนและวิธีการดำเนินการ หลักคิดสำคัญ คือ

1. การพัฒนาตนเองของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้น ต้องการผู้นำที่มีการพัฒนาตนเองในทุกด้านและมีความสมดุล
2. การพัฒนาบุคคลอื่นๆ หรือทีมทำงานให้มีภาวะผู้นำพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ เนื่องจากการสร้างผู้นำใหม่

ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบไม่หยุดนิ่ง มีความพลิกผันเกิดขึ้นต่อเนื่อง ความท้าทายสำหรับผู้นำเกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น อุปนิสัยที่ 7 เป็นอุปนิสัยสำคัญที่ผู้นำต้องหมั่นทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. หลักการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก ความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมจากภายในตัวตนของบุคคล เช่น ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก
2. หลักความสมดุล ในการพัฒนาต้องพิจารณาความสอดคล้องสมดุลและความเป็นไปได้กับทรัพยากรที่จะใช้กับเป้าหมายการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดขึ้น
3. หลักการพัฒนาตามลำดับวุฒิภาวะ การพัฒนาของมนุษย์มีลำดับขั้นของวุฒิภาวะ ตั้งแต่การพึ่งพาบุคคลอื่น การพึ่งตนเอง และการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังนั้น การพัฒนาควรพิจารณาตามลำดับขั้น ที่เริ่มจากการพัฒนาเพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ก่อน

ทักษะผู้นำที่สำคัญในการทำงานด้านสุขภาวะและวิธีการพัฒนา

ทักษะผู้นำที่สำคัญมีหลายทักษะ ในที่นี้ขอเสนอทักษะที่สำคัญในการทำงานด้านสุขภาวะรวมทั้งวิธีการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้ตามหรือสมาชิกในทีมให้มีทักษะผู้นำดังกล่าว ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษย (human skill) การทำงานด้านสุขภาวะ เป็นการทำงานร่วมกับคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย การมีทักษะด้านมนุษยช่วยในการทำความเข้าใจผู้อื่นและช่วยให้สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำต่อบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม สร้างการยอมรับ ไว้วางใจ ทำให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน ทักษะด้านมนุษย ประกอบด้วย การเชื่อในพลังและความสามารถของบุคคลอื่น ความไวต่อความรู้สึกและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การรับฟังบุคคลอื่นด้วยความเข้าใจ เห็นใจ

การพัฒนาทักษะด้านมนุษย์ ทำได้โดย

- การรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารด้วยคำพูดและภาษาท่าทาง
- การฝึกคิดแบบเข้าใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา
- การฝึกมองโลกในแง่บวก ก็จะทำให้เรามองเห็นโอกาสในวิกฤติที่เกิดขึ้น
- การสื่อสารกับบุคคลอื่นต้องคำนึงถึงข้อมูลสำคัญที่ต้องสื่อและน้ำเสียงที่ถ่ายทอด

2. ทักษะการคิดเชิงระบบ (**systematic thinking**) เป็นการคิดในลักษณะการวิเคราะห์โดยมองภาพรวมของเรื่อง ที่คิด ประกอบด้วย วิเคราะห์ในลักษณะการคิดที่แยกแยะองค์ประกอบของเรื่องที่คิด และวิเคราะห์การเชื่อมโยงระหว่าง สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เป็นการคิดอย่างมีเหตุผล ทำให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้กว้างขวางและ ลึกซึ้งมากขึ้น

การพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ ทำได้โดย

- ฝึกมองความเชื่อมโยงระหว่างตนเองกับส่วนประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน
- ฝึกการมองภาพรวมแทนสิ่งเล็กๆ แล้วค่อยมองย่อยกลับ
- กระตุ้นให้ทำความเข้าใจธรรมชาติของระบบ และทุกสรรพสิ่งในโลกล้วนเป็นระบบสัมพันธ์กันและ มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่แท้จริงและผลย้อนกลับ
- ให้อิสระในการคิด ไม่กำหนดกรอบ/ ไม่ครอบงำความคิดคนอื่น
- ฝึกการแก้ปัญหาโดยการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง
- ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างการเรียนรู้ กระตุ้นการคิด
- ยึดหลักการคิดเพื่อสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาทีม

3. ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (**creative thinking**) เป็นกระบวนการทางสมองที่สามารถในการคิดได้หลากหลาย และแปลกใหม่จากเดิม โดยสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีไปต่อยอดความคิด จนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่ง ที่แตกต่าง ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม ลักษณะที่แสดงว่ามีความคิดสร้างสรรค์ เกิดขึ้น เช่น มีความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ในการคิด สามารถหาคำตอบได้ปริมาณมากในเวลาจำกัด มีความคิดยืดหยุ่นใน การคิด สามารถหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทาง ผลลัพธ์ของความคิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ ไม่ซ้ำกับผู้อื่น และ มีการคิดที่ละเอียด

การพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ให้ทีมงาน ทำได้โดย

- เปิดโลก ชี้ให้เห็นสถานการณ์ ตั้งคำถามในการทำงาน ที่ต้องมีหลายคำตอบ
- สร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน
- สนับสนุนวัตถุดิบของการคิด
- ให้พื้นที่แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ
- มอบหมายงานพิเศษควบคู่งานประจำที่รับผิดชอบ

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (**inspiration**) แรงบันดาลใจเป็นพลังในคนที่จะใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและ การกระทำใด ๆ ไม่ว่าสิ่งที่ทำนั้นจะยากสักเพียงใด ก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรค เสี่ยงสละ แก้ปัญหาเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย หาก บุคคลมีแรงบันดาลใจภายในจะทำให้บุคคลสามารถการตั้งศักยภาพสูงสุดภายในออกมา ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องมี ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามหรือสมาชิกทีมมีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีหรือเพื่อสร้างสุขภาพ ของสังคม

การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่น ทำได้โดย

- การเป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงออกให้ทุกคนรับรู้
- การให้คำแนะนำ/ แนะนำช่องทาง/ สื่อต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้ตาม/ สมาชิกทีมค้นหาวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ
- การแสดงออกถึงการมองเห็นคุณค่า ความสามารถของบุคคลอื่น
- การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายร่วมกับบุคคลที่เราจะไปสร้างแรงบันดาลใจ

ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่ดีก็ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองได้ ตัวอย่างวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง เช่น การค้นหาต้นแบบ การเปลี่ยนวิธีคิดการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การให้รางวัลตนเอง โดยสรุป ประกอบด้วย การเชื่อมั่น มุ่งมั่น และตั้งมั่น

5.การสร้างพลังอำนาจ (empowerment) คือ การที่ผู้นำเสริมสร้างพลังในการทำงานให้กับผู้ตามหรือสมาชิกทีมทั้งในภาวะปกติ หรือในภาวะที่ผู้ตามหรือสมาชิกมีความท้อแท้ ขาดกำลังใจในการทำงาน หรือเผชิญปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น การสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ทำให้ทีมทำงานได้ดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นหรือสามารถเผชิญปัญหาอุปสรรคได้

การสร้างพลังอำนาจทำได้โดย

- การเปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือสมาชิกทีมทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระภายใต้ขอบเขตที่กำหนดเพื่อสร้างการยอมรับ และทำให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจ
- การกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ตาม/ สมาชิกทีมมีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีความศรัทธาต่องานที่ทำ เพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันต่องาน/ กลุ่ม
- การจุดประกายพลังร่วม เป็นการสร้างความรู้สึกให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าของความร่วมแรงร่วมใจ ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันต้องยอมรับและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- การสร้างสรรคบรรยากาศการทำงานเชิงรุก ปรับระบบการจัดการงานให้มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสม การคิดริเริ่มแบบนอกรอบ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศแบบรอบด้านในการดำเนินการ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ/ ความเร่งด่วนของงาน การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบชนะ-ชนะ การใช้เทคโนโลยีในการทำงานและ ประสานงาน เพื่อป้องกันภาวะหมดพลัง หากมีสถานการณ์หมดพลังเกิดขึ้น ผู้นำจะต้องค้นหาแหล่งพลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งปรับวิธีการทำงาน

6.การเจรจาต่อรอง (negotiation) เป็นการสนทนาที่มีจุดประสงค์เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อสร้างข้อตกลงระหว่างหลายฝ่าย เพื่อต่อรองเงื่อนไข หรือสนองต่อความพึงพอใจต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีหลักเพื่อแก้ไขปัญหาทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับ

การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง สามารถฝึกได้หลายวิธีการ รวมทั้งการใช้สถานการณ์จำลอง หรือ สมมติเหตุการณ์โดย

- พัฒนาทักษะส่วนบุคคล เช่น ทักษะการสื่อสาร: การฟัง การตั้งคำถาม
- พัฒนาทักษะการแก้ปัญหา การทำความเข้าใจสถานการณ์ การกำหนดทางเลือก การตัดสินใจ
- พัฒนาบุคลิกภาพ ความสุภาพ ความอ่อนน้อม
- ฝึกวิเคราะห์สถานการณ์ เตรียมตัวล่วงหน้า ทำการบ้าน กำหนดผู้ตัดสินใจที่ชัดเจนก่อนเจรจา
- สนับสนุนโอกาสพัฒนาและฝึกการตัดสินใจ เช่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ทั้งภายใน/ ภายนอก

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. ขั้นการสำรวจ เป็นขั้นตอนการทำความรู้จักตนเองแบบซื่อสัตย์ทั้งโดยจากตัวเองและจากผู้อื่น/ ทีมงานด้วยกัน เป็นการสำรวจจุดแข็ง/ จุดอ่อน-ข้อจำกัด พฤติกรรมภายในและภายนอก เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ หลังจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ จุดเด่นที่ได้จากการสำรวจ สามารถนำมาขยาย/ ต่อยอด หรือ ถ่ายทอดให้ทีมและบุคคลอื่น ๆ ในขั้นตอนนี้สามารถใช้เครื่องมือการประเมินตนเองที่ตัดแปลงมาจากหน้าต่างใจอารีมา ประเมินทักษะผู้นำได้ (ใบงาน 1) ประกอบด้วย

1.1 การประเมินภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ พฤติกรรมที่แสดงออก ของตนเองที่แสดงออกมา ภายนอกที่เป็นทั้งด้านบวกและด้านลบ ที่ตัวเรารวมทั้งสังคมภายนอก ผู้ตาม/ สมาชิกในทีมรับรู้ตรงกัน

1.2 การประเมินภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อ สภาวะอารมณ์ ที่ตัวเรารับรู้ว่าเป็น/ เรามี แต่ปกปิดไว้ โดยที่บุคคลอื่น ไม่รับรู้ ไม่เห็น ส่วนใหญ่เป็นจุดอ่อนที่อาจเป็นอุปสรรคในการมุ่งสู่เป้าหมาย

1.3 การประเมินภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อ สภาวะอารมณ์ ที่ตัวเราแสดงออกมาให้ บุคคลภายนอกรวมทั้งสมาชิกทีมได้เห็น/ รับรู้ แต่ตัวเราเองไม่ได้รับรู้

การประเมินทั้ง 3 มิตินี้ จะช่วยสะท้อนให้เราเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีภาวะผู้นำ และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทีม ในขั้นตอนนี้ที่เราสามารถนำแบบประเมินอื่น ๆ มาใช้ในการประเมินตนเองได้ เช่น แบบประเมิน 7 อุปนิสัยที่มีประสิทธิผล (ใบงาน 2) หลังจากนั้นควรวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากจุดอ่อน-ข้อจำกัด

2. ขั้นการตั้งเป้าหมายและวางแผนพัฒนา หลังจากที่เรารับส่วนจุดอ่อน-ข้อจำกัดที่ต้องการพัฒนา/ ปรับปรุง ประเมินผลกระทบและความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างแท้จริงเพื่อเข้าสู่ขั้นที่ 2 คือ การตั้งเป้าหมาย วางแผนพัฒนา ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ

2.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2 วิเคราะห์แผนงาน/ เส้นทาง/ กระบวนการ/ ขั้นตอนการทำงานที่จะมุ่งสู่เป้าหมาย หากเขียนเป็น **time line** จะทำให้มีความชัดเจนขึ้น

2.3 จะต้องพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนของงานต้องการผู้นำแบบใด และทักษะผู้นำทักษะใดที่สำคัญ และช่วยให้การขับเคลื่อนงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

2.4 นำข้อมูลที่ได้จาก 2.3 มาเปรียบเทียบกับข้อมูลใน 1.1-1.3 ที่สำรวจตนเองและทีมงาน เพื่อนำมา จัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อนที่จะพัฒนาพร้อมกับวิเคราะห์โอกาสที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมาย

2.5 การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กิจกรรมการพัฒนาหรือ วิธีการพัฒนาตนเองที่จะใช้ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น เวลา งบประมาณ และวิธีการประเมินผลการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้การพัฒนาตนเองต้องมีทิศทางสอดคล้องกับงานด้านสุขภาพที่ตัวเรารับผิดชอบ/ ปฏิบัติ

3. ชั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองที่กำหนดไว้ หากเป็นแผนระยะยาว ระหว่างพัฒนาควรมีการทบทวนความสำเร็จเป็นระยะ ๆ และปรับเปลี่ยนแผนเมื่อพบว่า การพัฒนาด้วยวิธีการที่กำหนดไว้ไม่สามารถดำเนินการได้หรือมีการใช้ทรัพยากรที่ไม่เหมาะสม

4. ชั้นประเมินผลการพัฒนา โดยเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการประเมินหลายๆ วิธีร่วมกันทั้งโดยเอกสารประเมินตนเองและบุคคลอื่นมีส่วนร่วม

ตัวอย่างแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

ทักษะที่ต้องการพัฒนา.....

เป้าหมาย	ช่วงเวลาในการพัฒนา	วิธีการที่พัฒนา	การดำเนินการพัฒนา		สะท้อน คิดตนเอง
			เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน/ เนื่องจาก	

สรุป

ภาวะผู้นำ เป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานทางด้านสุขภาวะ เนื่องจากเป็นงานที่ต้องทำร่วมกับบุคคลหลายภาคส่วน และต้องใช้พลังในการขับเคลื่อน การที่บุคคลสามารถแสดงบทบาทผู้นำในโน้มน้าว จูงใจ สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้กับผู้ตาม และสมาชิกทีมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันจะทำให้คนทำงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความสุขในการทำงาน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ โดยเริ่มจากการประเมินตนเอง การวางแผน การหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องช่วยสร้างการเรียนรู้นำไปสู่การเพิ่มพลังในการสร้างสรรค์งานที่ดีในระยะยาว

อ้างอิง

ชญ์ ชำรงนาวาสวัสดิ์. (2561). เส้นทางแห่งผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นบุ๊คส์.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Covey, R. Stephen. (2005). 7 Habits of effective people