

ผู้นำสายพันธุ์ใหม่ในยุค 4.0  
INNOVATIVE LEADERS IN THE TH AILAND 4.0

ขวัญกมล สายเส้น

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

s60561802002@ssru.ac.th

**บทคัดย่อ**

เศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนาให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลก ธุรกิจในปัจจุบันทั้งเทคโนโลยีและทางสังคมเพื่อความอยู่รอด และสามารถสร้างความยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน รัฐบาลพยายามผลักดันเศรษฐกิจประเทศด้วยนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นนโยบายทางเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการให้บริการมูลค่าสูง คนงานที่ใช้ทักษะน้อยจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะขั้นสูงขึ้น ประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์กรที่จะสามารถใช้เทคนิคการดำเนินงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ สร้างสรรค์จากภายนอกเรียนรู้จากสถานการณ์ และประสบการณ์เพื่อการพัฒนาองค์กร ผู้นำในศตวรรษที่ 21 กับการเปลี่ยนผ่าน เป็นภารกิจการนำพาบุคลากรในองค์กร เดินทางจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งสู่การเป็น “ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอันยิ่งใหญ่” ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ตระหนักรู้ในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ความเสมอภาค คุณธรรมและความรู้ที่สามารถบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและเกิดกรรม “วัฒนธรรมมาภิบาล” ของแบบอย่างที่ดีและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่งตน

**คำสำคัญ:** ผู้นำ, คุณลักษณะผู้นำ, ผู้นำในยุค 4.0

**ABSTRACT**

Globalization requires organizations to keep pace with today's changing global business, technology and social life. Minor workers need to adapt to work that requires knowledge. Expertise And advanced skills the effectiveness of the organization is good or not depends on the leader in the organization to be able to use operational techniques. And the application of external technology. And experience for corporate development. Leadership in the 21st Century with Transition It is a mission to lead people in the organization. Travel from one place to another. "The innovators make a great difference in the vision of a great organization." Successful leaders need to focus on development. Awareness of duty and the responsibility, equality, virtue and knowledge that can be integrated to use in the management of the organization to achieve the goals are important features to consider and have. "Good Governance" of good and unique models.

**Keywords:** Leader, Leadership Features, leader in the 4.0 era

## บทนำ

ในขณะที่รัฐบาลพยายามผลักดันประเทศไทยไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นเรื่องของเศรษฐกิจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการให้บริการมูลค่าสูง ในขณะที่เดียวกันคนทำงานที่ใช้ทักษะน้อยก็ต้องปรับตัวไปสู่การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะขั้นสูงขึ้น คนทำงานฐานความรู้สำหรับไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีคุณสมบัติคือ สนุกกับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ตลอดชีวิต การคิดเชิงวิจรรณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานต่างวัฒนธรรม ในทำนองเดียวกันผู้นำซึ่งนำคนทำงานฐานความรู้ก็ต้องปรับเปลี่ยนสไตล์ของภาวะผู้นำจากเดิม ๆ เป็นแบบใหม่ ๆ ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่วไป นั่นก็คือ ผู้นำ (Leadership) เพราะสิ่งนี้จะเป็ขุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดจากพลังภายในตัวคนๆนั้นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นพลังร่วม (Synergy) ระหว่างพลังภายในของคนๆนั้นกับพลังของคนอื่น ๆ รอบข้างที่เป็นผู้ตามซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้น เป็นทวีคูณ อาจจะเห็นคนบางคนไม่ได้เป็นคนเก่งงานหรือมีความสามารถเลอเลิศอะไรไปกว่าคนอื่นพูดง่าย ๆ ว่าฝีมือในการทำงานก็ไม่ได้หรือหาเท่าไร แต่ทำไมเขาจึงสามารถชักจูง โน้มน้าว นำเสนอให้ผู้บริหารเห็นด้วย คล้อยตามและอนุมัติโครงการที่เขาเสนออยู่เสมอ รวมทั้งคนที่ทำงานรอบ ๆ ตัวเขาก็ยินยอมพร้อมใจและรู้สึกยินดีที่ได้ทำงานร่วมกับเขา ทั้ง ๆ ที่คนบางคนทำงานให้เขามีความสามารถในการทำงานเก่งกว่าเขาตั้งหลายเท่า คำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่จะเฉลยคำตอบให้สั้น ๆ ง่าย ๆ แต่สร้างได้ยาก นั่นก็คือ เขาที่ถูกกล่าวถึงนั้นมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำนั่นเอง คุณสมบัติการเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงเพียงกล้าแสดงความคิดเห็นในเวลาอยู่ในที่ประชุม พูดมากกว่าคนอื่นเสมอ ชอบเสนอหน้า หรือแสดงตนเป็นผู้นำอยู่เสมอ แต่หมายถึง ความเหนือกว่าบุคคลอื่นในด้านจิตวิทยา ระบบการคิดวิเคราะห์ การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ รวมถึงปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาต่างๆ

ถ้าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนคุณภาพของผลไม้ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำก็น่าจะหมายถึง การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดี การคัดเลือกดินที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินอย่างถูกต้อง รวมถึงการกำจัดแมลงที่เป็นศัตรูพืช

## ผู้นำคืออะไร

ผู้นำ (leader) ในปัจจุบันมีการพูดถึงกันอยู่มากมาย เช่น ผู้นำประเทศ ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางทหาร เป็นต้น แต่ละตำแหน่งหน้าที่ล้วนแล้วแต่จะต้องมีคุณสมบัติทั่ว ๆ ไป คือ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ มีความสมเหตุสมผล เป็นกันเอง เน้นนำในเชิงความคิด ริเริ่มพัฒนาคนเป็นหลัก มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ การปลุกฝังและการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับลูกน้องของตนได้ มีความเสียสละต่อการทำงาน ร่วมทำงานเป็นทีม แร่ความรู้และข้อคิดเห็นของทุกฝ่าย มีการวางแผนการทำงาน และสร้างความยืดหยุ่นต่อระบบงาน มองอนาคตของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และมองอนาคตขององค์กรด้วย รู้จักเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญ และมีความกล้าตัดสินใจที่จะทำอะไรใหม่ ๆ กล้าเผชิญปัญหาและหาแนวทางแก้ไข และสุดท้ายเมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็จะคิดว่าเขาและลูกน้องร่วมกันทำให้เกิดผลงานนั้น ๆ ขึ้นมาต้องเข้าใจในความต่างของคนและศรัทธาในคุณค่าความแตกต่างของแต่ละคน (Personal Values Trust)

ผู้นำต้องเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีคุณค่าและข้อดีในตัวเอง สิ่งนี้คือ Mindset แรกของผู้นำยุค 4.0 ซึ่งผู้นำต้องมองเห็นความถนัดของลูกน้อง แล้วจึงจะสามารถพูดคุยกับเขาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ชวนเขาคิดหาวิธีการทำงานส่วนนั้นให้สำเร็จ

#### ต้องฟังเก่งและฟังด้วยหัวใจ (Deep listening)

เมื่อผู้นำได้เห็นคุณค่าของลูกน้องแล้ว สิ่งต่อมาคือต้องรับฟังให้มากด้วย เพราะการฟังสามารถทำให้พนักงานมีตัวตนอยู่จริง หลายองค์กรผู้นำส่วนใหญ่มักชอบพูดเยอะแต่ฟังน้อย จนลูกน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งไม่ต่างจากการปิดกั้นโอกาสและเวทีโชว์ศักยภาพในทางอ้อม แต่ถ้าผู้นำเปิดโอกาสให้พวกเขาเวทีที่แสดงความคิดเห็น ก็ยิ่งทำให้พวกเขามีพลังคิดมากขึ้นและยังแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีตัวตนอยู่จริงในองค์กร

#### ต้องฝึกฝนคนเป็นและโค้ชคนได้ (Coaching)

การเป็นโค้ชที่ดี ไม่จำเป็นต้องเก่งแบบตัวนักกีฬาที่ลงแข่ง แต่บทบาทของโค้ชที่ดีต้องเข้าใจและมองเห็นศักยภาพของลูกน้อง ต้องฟังให้เป็น ตั้งคำถามเก่งแล้วถึงจะสะท้อนกลับไปได้ ทำให้บทบาทโค้ชเปรียบเหมือนการช่วยค้นหาเป้าหมาย ค้นหาคุณค่าและแนวทางสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมาย

#### ต้องมีทักษะของการอำนวยความสะดวก (Facilitation)

การเป็นผู้นำในยุค 4.0 ต้องสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ เพราะจะช่วยให้ทุกกิจกรรมที่บริหารอยู่บรรลุผล จากการที่คนทั้งทีมเข้าใจสิ่งที่ทำอยู่ตรงกันและคุยในเรื่องเดียวกัน ซึ่งข้อนี้ต่างจาก 3 ข้อแรกที่เป็นการบริหารตัวบุคคล นอกจากนี้การอำนวยความสะดวกยังช่วยให้ทุกคนในทีมร่วมกันทำงานในภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จ โดยผู้นำต้องวางเป้าหมายนั้น ๆ ให้เป็นของพวกเขา ใช้แนวคิดของพวกเขา ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการแชร์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ที่ผ่านมามีผู้นำมักทำข้อนี้ไม่เก่ง (อ้างอิงจากหนังสือของ อ.วรภัทร ภูเจริญ และ อ.วิศิษฐ์ วัจนัญญา ที่ได้เขียนถึงเรื่องผู้นำในบทบาทกระบวนการ หรือ Facilitator เอาไว้) เพราะปกติคนมักมองเรื่องการประชุมในองค์กรเป็นเรื่องน่าเบื่อ แต่เมื่อเปลี่ยนจากการประชุมแบบเดิมมาเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะทำให้ทุกคนสนุกในการคิดสิ่งใหม่ ซึ่งอาจเกิดจากการเชียร์ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แต่ที่น่าสนใจไปกว่านั้นคือ “เมื่อเราเอาคุณค่าของคนมาคุยกัน หนึ่งไอดีคุยกับอีกหนึ่งไอดี ยืนยันไม่ได้แปลว่าจะเท่ากับสอง แต่มันจะมีพลังจนกลายเป็นอีกสิบ ยี่สิบ เพราะมันเกิดการต่อยอดความสร้างสรรค์ไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าทักษะการเรียนรู้ คือทักษะมหัศจรรย์ที่สำคัญอย่างยิ่ง”

#### ต้องมีทักษะการเล่าเรื่องเก่ง (Storytelling)

เพราะการเล่าเรื่องมีผลต่อทัศนคติ, ความเชื่อ ทำให้การเล่าเรื่องได้เก่งสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติคนได้ ยกตัวอย่าง : นิทานเรื่องหนูน้อยหมวกแดง ซึ่งมีการเล่าต่อ ๆ กันมากกว่า 700 ปีแล้ว ความน่าสนใจคือเวลาพ่อแม่เล่านิทานเรื่องนี้ให้ลูกเราฟัง พอลูกได้ฟังก็จะทำให้เขารู้ว่า ไม่ควรไว้วางใจใครง่ายๆ ต้องระวังตัวเองและไม่ใช้ชีวิตบนความประมาท ซึ่งหากว่าผู้นำยุคนี้สามารถเล่าเรื่องได้เก่ง ก็จะทำให้ลูกน้องได้ทั้งความรู้และต่อยอดความคิดต่อ ๆ ไปได้ ทักษะทั้ง 5 นี้คือทักษะที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side) ซึ่งเป็น Soft Skill ต่างจากยุคก่อนที่บทบาทความเป็นผู้นำเน้นหนักไปที่ Hard Skill นั้นเพราะยุค Business 4.0, Organization 4.0 หรือ HR 4.0 จะเน้นเรื่องคนเป็นหลัก โดยทำให้องค์กรสามารถจัดการตัวเองได้ ทุกคนต้องหยิบยกเรื่องนวัตกรรมขึ้นมาได้ด้วยตนเองและสามารถดูแลตัวเองได้ ซึ่งไม่เฉพาะการดูแลตัวเองได้แต่เรื่องงาน แต่ต้องรวมไปถึงเรื่องชีวิตและครอบครัวด้วย

หากเปรียบพนักงานแต่ละคน คือ องค์กรหนึ่งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรเข้มแข็ง องค์กรที่ทุกคนรวมอยู่ก็จะยิ่งเข้มแข็งเท่าทวีคูณ ก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ที่เต็มไปด้วยคุณค่า ความยั่งยืนและความสุข

#### คุณลักษณะของนักบริหาร ยุคไทยแลนด์ 4.0

มีคนกล่าวกันว่า Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรมซึ่งกว่าจะมาเป็น Thailand 4.0 ก็ต้องผ่าน 1.0, 2.0 และ 3.0 กันมาก่อน Thailand 1.0 ก็คือยุคของเกษตรกรรม คนไทยปลูกข้าว พืชสวน พืชไร่ เลี้ยงหมู เป็ด ไก่ นำผลผลิตไปขายสร้างรายได้

และยังชีพ Thailand 2.0 ซึ่งก็คือ ยุคอุตสาหกรรมเบา ในยุคนี้เรามีเครื่องมือเข้ามาช่วยเราผลิตเสื้อผ้า กระเป๋า เครื่องดื่ม เครื่องเขียน เครื่องประดับ เป็นต้น ประเทศเริ่มมีศักยภาพมากขึ้น Thailand 3.0 (ซึ่งเป็นยุคปัจจุบัน) เป็นยุคอุตสาหกรรมหนัก เราผลิตและขาย ส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ ก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น โดยใช้เทคโนโลยีจาก ต่างประเทศ เพื่อเน้นการส่งออกในช่วงแรก Thailand 3.0 เติบโตอย่างต่อเนื่องแต่ปัจจุบันกลับเติบโตเพียงแค่ 3-4 ต่อปีเท่านั้น ประเทศไทยจึงตกอยู่ช่วงรายได้ปานกลางมาเป็นเวลากว่า 20 ปีแล้วในขณะที่ทั่วโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้น เราจึงต้องเปลี่ยนสู่ ยุค Thailand 4.0 เพื่อให้ประเทศไทย ให้กลายเป็น กลุ่มประเทศ ที่มีรายได้สูง ในปัจจุบันประเทศไทย ยังติดอยู่ในโมเดล เศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” ก็จะต้องเปลี่ยนจาก การผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศ ด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างการเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดย เกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้นและเป็น เกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง เปลี่ยน จากแรงงานทักษะต่ำไปสู่ แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง โดยโมเดลของ Thailand 4.0 นั่นคือ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนนั่นเอง เช่นเดียวกับนักบริหาร สมัยนี้หรือยุคไทยแลนด์ 4.0 ผู้นำสายพันธุ์ใหม่จะต้องมี คุณลักษณะที่สำคัญมากกว่าเดิมหรือไม่ใช่การบริหารแบบเดิม ๆ แต่ต้องมีคุณลักษณะที่เหนือขึ้นไปอีกจึงจะ ก้าวทันต่อความเจริญได้ในทัศนะของผู้เขียน ขอเสนอคุณลักษณะของ นักบริหารยุค ไทยแลนด์ 4.0 ไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็น ผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลสามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทาง ที่จะแก้ไขปัญหา ทั้งปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี
2. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่ สำคัญประการหนึ่งของผู้นำที่ดีจะต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการเป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ
3. ไวต่อข้อมูล ผู้นำจำเป็นต้องเป็นคนที่ยืดหยุ่นไวต่อข้อมูล หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้น จำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ
4. เทิดทูนความซื่อสัตย์ ผู้นำหรือคนที่จะเป็นใหญ่เป็นผู้นำได้ดั่งนั้นต้องเป็นคนใจซื่อมือสะอาด บริหารงานด้วยความ โปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้
5. คัดสรรเทคนิควิธีการทำงาน ผู้นำในยุคใหม่จะต้องเป็นบุคคลที่มี ความคิดสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อน ร่วมงานอยู่เสมอมีวิธีปฏิบัติงาน ที่ดีหรือเป็นเลิศ (Best Practice)
6. ประสานสัมพันธ์ ผู้นำมืออาชีพจำต้อง เป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้
7. มีจิตยึดมั่นในความสามัคคีปรองดองสมานฉันท์ ผู้นำในยุคใหม่นี้ ต้องสร้างความสามัคคี ปรองดองสมานฉันท์ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน องค์กร สังคม ชุมชน ประเทศชาติ
8. ผลักดันจิตใจเพื่อร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถ โน้มน้าวผลักดันหรือจูงใจเพื่อน ร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความ โปร่งใสยุติธรรม รู้จักให้การชมเชยให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ
9. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค ผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุขไม่หนีปัญหาและไม่พอกพูน ปัญหาไว้

10. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ ผู้นำมีอาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่นและอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่ หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลางแต่ในบางครั้งต้องมีความเด็ดขาด มีทั้งไม้เด็ดไม้นวมนั่นเอง

11. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้นำสายพันธุ์ใหม่จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ

### บทบาทผู้นำมืออาชีพในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมืออาชีพ ในการพัฒนาและนำพาองค์กรเพื่อให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จ มีบทบาทสำคัญ

1. การกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน (Direction Setter) ที่จะช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้จำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง การทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความสามารถในการเขียนแผนงาน โครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป้าหมายและผลสำเร็จ

2. การเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader- Catalyst) จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและมีทักษะการทำงานเป็นทีม

3. การเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์อนาคตและการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือสิ่งใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น

4. การเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของ การตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

5. การเป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) จากการมีการออกแบบงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กรการเข้าใจพลวัตและพฤติกรรมขององค์กร ในการบริหารจัดการสู่เป้าหมายสำคัญขององค์กรให้มีประสิทธิภาพนำสู่ประสิทธิผล

6. การเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) จากการมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพที่สามารถรู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร และเปลี่ยนอย่างไร รวมทั้งจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใดหรือทิศทางใด

7. การเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) จากการมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีกำกับติดตามงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดี และสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) จากการมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและเป้าประสงค์ และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์องค์กรหรือหน่วยงาน

9. การเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manger) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง และจะต้องมีความสามารถในการต่อรอง และการไกล่เกลี่ย การจัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหมดไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นด้วยความขัดแย้งปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาเป็น

11. การเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) จากการมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีการบริหารจัดการไปใช้ให้เกิดประโยชน์

12. การเป็นผู้บริหารการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) จากการศึกษาความเข้าใจความเข้าใจในระบบการพัฒนาบุคลากรและการจัดการเรียนรู้ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจทักษะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม

13. การเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) จากการศึกษาความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคลากร

14. การเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) จากการศึกษาความสามารถในด้านการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาและการสนับสนุนจากภายในและภายนอกองค์กร

15. การเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) จากการศึกษาความสามารถในการประเมินความต้องการและการประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. การเป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานพิธีการขององค์กรและภาวะผู้นำแบบมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 เกิดจากความรู้ที่สามารถเสริมสร้างและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ส่วนทักษะทางเทคนิคและประสบการณ์การดำเนินการภายใต้ภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม มีเอกภาพด้านนโยบายในการปฏิบัติ การมีเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

“**ทักษะภาวะผู้นำ**” คือ ความสามารถที่จะชักนำ บุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จำกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ทักษะคุณลักษณะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

1. สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำในการนำบุคลากรในองค์กร และสถานการณ์ต่างๆการสร้างและมีพันธะสัญญาต่อวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ริเริ่มและจัดการการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แล้วจัดลำดับความสำคัญในงานของแผนและขององค์กร การควบคุมและประสานการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างและการสนับสนุนและทำงานร่วมกับทีมงานให้มีผลงานสูง ทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มอบหมายความรับผิดชอบ มอบหมายงาน และติดตามการ ปฏิบัติงานเพื่อให้งานทุกส่วนดำเนินการไปด้วยดี กระตุ้นและจูงใจในวงกว้าง กำหนดมาตรฐานและปฏิบัติตน เป็นตัวแบบเสาะหาคำแนะนำและการสนับสนุนเมื่อมีความจำเป็น ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีจิตสำนึกและ แก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2. ความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆการได้รับการเคารพนับถือในการปฏิบัติหน้าที่และสามารถโน้มนำบุคคลอื่นได้ ให้ทิศทางในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ใช้ประโยชน์จากรายงานการตรวจสอบและผลการวิจัย นำการปฏิบัติที่ดีจากภาคอื่นและองค์กรอื่น มาปรับใช้กับองค์กรของตน

3. ทักษะการตัดสินใจความสามารถในการสืบสวน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ผู้นำควรจะมี ความสามารถ ได้แก่สามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการวิเคราะห์การตีความและการเข้าใจในข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องคิดอย่าง สร้างสรรค์และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสของการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณที่ดี ทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถ ในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจนและสามารถเข้าใจในทัศนะของบุคคลอื่น ซึ่ง ควรจะสามารถทำได้ เช่น สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับข่าวสารที่หลากหลาย เจรจาต่อรองและดำเนินการปรึกษาหารืออย่างมีประสิทธิภาพ บริหารระบบการสื่อสารอย่างมี

ประสิทธิภาพเป็นประธานในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนา รักษา และใช้เครือข่ายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารตนเองความสามารถในการวางแผนเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมพฤติกรรมตนเองได้ดี ผู้นำ ควรจะสามารถดำเนินการได้ เช่น จัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานภายใต้ความกดดันและทันตามกำหนดเวลา สามารถบรรลุเป้าหมายทางวิชาชีพที่ทำทนายได้ รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องของผู้นำควรจะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะส่วนตนอื่น ๆ ที่มีอยู่และ แสดงให้เห็นว่า ประสบความสำเร็จในบริบทภาวะผู้นำและการจัดการเช่น มีพันธะสัญญากับงานในหน้าที่และมีอิทธิพลจูงใจบุคลากรอื่นและมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและความคิดใหม่ ๆ มีความอดทน มีพลัง และมีแรงจูงใจที่จะทำงาน มีความมั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้นมีความสามารถเชิงสติปัญญา มีความเชื่อถือได้และซื่อสัตย์สุจริต มีพันธะสัญญากับงานการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากผู้นำตามแนวความคิดเดิม คือ การใช้คำสั่งและการกำกับควบคุม แนวคิดเช่นนี้ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้อีกต่อไป ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม และองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลกมีแนวโน้มในอนาคตที่มุ่งเน้นให้องค์กร มีความสามารถในการยืดหยุ่นมากขึ้น แต่ยังคงควรมีประสิทธิภาพสูงอยู่นั้น ทำให้ผู้บริหารระดับสูงยากที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จ เหมือนในอดีตได้อีกต่อไป ภายใต้บริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ มีผลกระทบต่อองค์การและผู้นำที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนการทัศน์ขั้นใหม่ที่สามารที่จะเผชิญต่อภาวะแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงคาดว่า...

1. ผู้นำในอนาคตจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ (service mentality) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเริ่มที่พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงเจตคติบริการแก่ลูกน้องของตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนเหล่านี้ได้เรียนรู้และเกิดจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคคลอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก อีกทอดหนึ่ง ผู้นำจึงจำเป็นต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย (powerful bosses) ของตนลง ในการยึดแนวคิดการมีน้ำใจบริการนั้น ผู้นำจะเป็นต้องเน้นค่านิยมด้านการมีความซื่อสัตย์ซื่อ ถื่อคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (integrity and honesty) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว เป็นสำคัญ

2. ผู้นำในอนาคตจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (Global perspective) จะต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่หลากหลายวัฒนธรรม มีความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานในองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การเพิ่มมากขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าใจ และสามารถปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม รู้จักละเว้นการแสดงเจตคติ แบบการลงความเห็นตัดสินใดๆ หรือการใช้คำพูดเชิงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น แต่ใช้การติดต่อเรียนรู้โดยตรงด้วยมุมมองที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ

3. ผู้นำในอนาคตจะต้องเข้าใจองค์การรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวมเพื่อให้การปฏิบัติงานหน้าที่ของทุกกลไกในองค์การมีลักษณะของการบูรณาการผู้นำต้องมีความสามารถและแสดงทักษะการทำงานแบบทีมงานได้ดี จะต้องมีความเชิงกลยุทธ์ในงานที่เป็นส่วนต่างๆ ขององค์การได้ตีจนประสานสัมพันธ์เกิดเป็นองค์รวมขึ้น

4. ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นได้ดี ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (manage change) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องชอบต่อความท้าทายและการทดลองใหม่ๆ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลงและมีความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์มากขึ้น

5. ผู้นำในอนาคตจะต้องผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องหมั่นพัฒนาฝีมือและหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะความรู้ความเข้าใจในการนำองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนให้สามารถก้าวทันกระแสโลก ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะ เช่น ทักษะในการเรียนรู้ และการทำความเข้าใจเชิงมนทัศน์ด้วยตนเอง ทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการบริหารและการทำงานแบบทีม การบริหารความขัดแย้งและเทคนิคการเจรจาต่อรอง ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ รวมทั้งการมีความรู้ความเข้าใจต่อพฤติกรรมเชิงการเมือง เป็นต้น

6. ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีความสามารถสร้างความสมดุลได้ดีระหว่างงานในตำแหน่งหน้าที่ผู้นำกับด้านชีวิตส่วนตัว รวมทั้งการสร้างความงอกงาม ด้านความรู้สมัยใหม่ที่เกี่ยวกับวิชาชีพของตน

## สรุป

ภาวะผู้นำยุค 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ในการพัฒนาและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรบุคลากรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตระหนักรู้ในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเสมอภาค ยึดวัฒนธรรมมาภิบาลบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายการรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น หากพิจารณาจะพบความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเป็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ 9 “ปัจจัยภายใน” เพื่อให้ทันและเข้ากับสิ่งภายนอก ที่เกี่ยวข้อง กับ “ปัจจัยภายนอก” เพื่อป้องกันไม่ให้อะไรภายในได้รับความกระทบกระเทือนเสียหาย “ทักษะภาวะผู้นำ 4.0” คือ ความสามารถที่จะชักนำ บุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จำกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมได้แก่ ทักษะการนำบุคลากร ทักษะความรู้ ทักษะการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและทักษะการใช้เทคโนโลยีของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การมุ่งเน้นพัฒนาองค์กร การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร การมุ่งเน้นความร่วมมือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

ผู้เขียนเห็นว่า การเป็นผู้นำในยุค 4.0 เปรียบเสมือนการเป็นผู้นำที่ยืนบนจุดที่สูงที่สุดแล้วกลับสู่สามัญ เนื่องจากผู้นำในอดีตเริ่มต้นการเป็นผู้นำที่คอยบังคับบัญชา เป็นยุคของการชี้แจงสั่งการ โดยใช้ทักษะของผู้นำที่คล้ายกับทหารและบทบาทของผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้บริหารจัดการจะชี้วัดถึงความเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถในอดีต ก็ต้องไปดูที่ผู้ตามว่าคิดเหมือนผู้นำหรือไม่ ซึ่งนิยามที่ว่ามีมานานพอสมควร บทบาทของผู้นำที่ดีในยุค 4.0 เนื่องจากเป็นยุคของการบริหารจัดการคนให้ดูแลคน เป็นเรื่องของความเชื่อในความเชื่อมั่นมนุษย์ และคุณค่าที่มีอยู่ในตัวทุกคน (Human Being) นั่นเพราะ 4.0 คือยุคของนวัตกรรมและโลกที่ทันสมัยในการประยุกต์ Digital Life ผนวกกับนวัตกรรมอันทรงคุณค่า ที่แต่ละองค์กรต้องสร้างมาเพื่อให้มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คุณสมบัติของผู้นำเปลี่ยนไป ผู้นำสายพันธุ์ใหม่ก็จะมองไปที่การเชื่อในคุณค่าของคน (Personal Value) ศรัทธาในคุณค่าที่มีอยู่ในตัวทุกคน เชื่อว่าทุกคนสามารถดูแลและจัดการตัวเองได้ ก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตัวเองเช่นเดียวกัน สิ่งที่น่าสนใจคือ บทบาทของผู้นำที่ดีในยุค 4.0 จะไม่ใช่ผู้ที่คอยสั่งการอีกต่อไป แต่จะเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน ให้ลูกน้องแต่ละคนสามารถทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบให้สำเร็จ รวมถึงการคิดสิ่งใหม่ๆ การนำเอาคุณค่าที่มีในตัวพนักงานมาสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม

## เอกสารอ้างอิง

- กวี วงศ์พัฒน์, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ , ๒๕๓๘), หน้า ๔.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). **ภาวะผู้นำ** : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. **The Leadership ภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : เอ.อาร์.อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น.(2551).112 หน้า.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกกรอบ 3. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- พรชัย เจตมามาน ไพรฑูรย์ พิมพ์ดี และคณะ. (2560). **ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21** อย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สุทรไพศาลบิวเดอร์.
- คอลลินส์ จิม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.(2556).328 หน้า.
- ศิริพร วิษณุหิมาชัย. **ผู้นำยอดเยี่ยมใครๆก็เป็นได้**.กรุงเทพฯ: ไทยควอลิตี้บุ๊ก.(2554).192 หน้า.
- สมชาติ กิจยรรยง.**ความฉลาดรู้ของผู้นำ**.กรุงเทพฯ:เอไอที คอนซัลติ้ง.(2546).228 หน้า.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์.**ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ:LIFE Model**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม, 2556. 370 หน้า.
- รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ . ( 2561). **ผู้นำในยุค 4.0** . สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม, 2561, : <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/641042>
- bananatraining. (2561). **ทักษะสำคัญของผู้จัดการยุค 4.0**. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม, 2561, : <https://bananatraining.com/%E0%B8%94%E0%B8%B9%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1->
- นราวิทย์ นาควิเวก (2560). **บทบาทผู้นำที่ดีในยุค 4.0 (SKILL SET สำหรับผู้นำทุกระดับ)** สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน, 2561,: <https://www.smartsme.co.th/content/63868>