

บทที่ 1

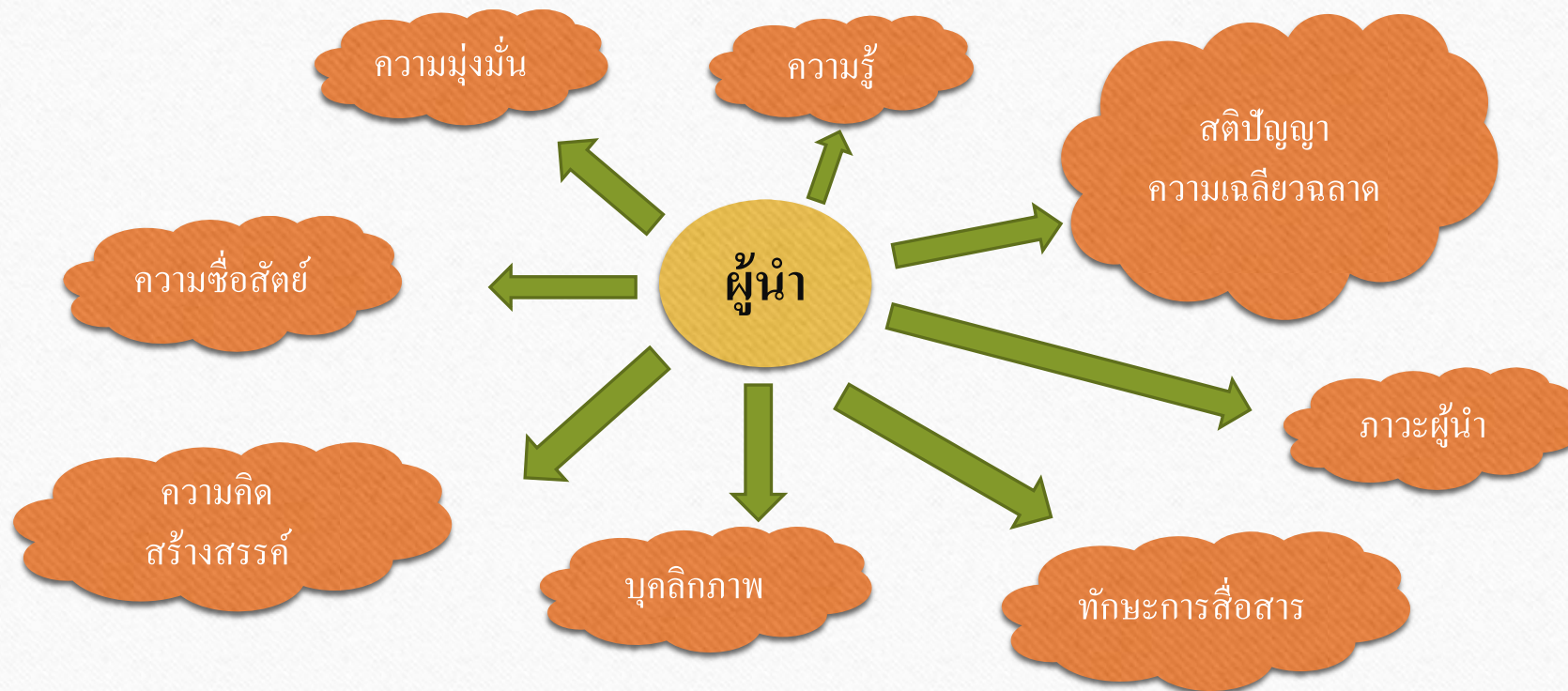
ความหมายและลักษณะของภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader)

- ประเวศ วะสี (2540, หน้า 10) เสนอว่าผู้นำคือผู้ที่ก่อให้เกิดสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกัน และร่วมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์
- สมยศ นาวิกาน (2543, หน้า 155) ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำว่าการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำต้องการให้พวกเขาจะทำกระทำ
- ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 230) กล่าวว่า ผู้นำ คือ สมาชิกกลุ่มผู้ที่มีบทบาทสำคัญกว่าผู้อื่น ในด้านการนำผู้อื่น บุคคลที่มีอิทธิพลดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุอุดมการณ์ของกลุ่มที่ได้ตั้งเอาไว้ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับของสมาชิกกลุ่มด้วย
- อุตัย หิรัญโต (2515, หน้า 9) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ อำนาจบารมี เป็นเครื่องมือ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังรวมของกลุ่มในการปฏิบัติงาน

..... สรุป “ ผู้นำ ” หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและมีบทบาท รวมทั้งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักจูง สั่งการ หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือยกตัวเองขึ้นเป็นผู้นำก็ได้แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำอย่างจริงใจ

โมเดลคุณลักษณะของผู้นำ



คุณสมบัติที่ดีของผู้นำที่ดี

- มีความซื่อสัตย์ ผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เคารพกฎระเบียบและความคิดเห็นของผู้อื่นและมีความตรงไปตรงมา
- มีความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากแนวทางและวิธีการเดิมๆ
- มีความรู้ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นความรู้กว้างรอบรู้ รู้หลากหลายมิติและรู้ลึก รู้ถึงแก่นในแต่ละเรื่อง มีความชำนาญและเชี่ยวชาญ
- มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา มีไหวพริบ ฉลาดปราดเปรื่อง เหนือกว่าคนธรรมดา
- มีความมุ่งมั่น ต่อความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายาม แน่วแน่ทุ่มเท
- มีบุคลิกภาพดี เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดีทั้งภายในและภายนอก มองตนเองในแง่บวก มีความยืดหยุ่นในการคิด ทำตามสถานการณ์ต่างๆ
- มีทักษะในการสื่อสาร มีทักษะในการสร้างและเสริมมิตรภาพให้ยั่งยืน เป็นทักษะในการทำงาน การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน
- มีภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ หรือด้วยกระบวนการต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ส่งผลบุคลากรในองค์กรรวมพลังสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

- โรบิน และ จัดส์ (Robin and Judge, 2009, p. 419) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้
- ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และทำให้เกิดการสนับสนุนระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron, 1997, p. 498) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์กรและกำหนด

..... สรุปได้ว่า จุดร่วมของนักวิชาการในความหมายของภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ที่มีผลระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลและการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วนจุดที่แตกต่างคือบุคคลได้รับการยอมรับให้มีอำนาจในการสั่งการ ดังนั้น จึงขอสรุปนิยามภาวะผู้นำได้ดังนี้คือภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ดำเนินการหรือปฏิบัติเวลาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้.....

ลักษณะของภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาลักษณะของภาวะผู้นำโดยดูจากรูปแบบภาวะผู้นำ สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือ

- **ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ** เกิดจากการที่บุคคลที่ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กร บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายในความสัมพันธ์กับผู้ตามผู้บริหารบางคนมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ตามผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี
- **ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ** เกิดจากการที่บุคคลที่ไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการและไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการแต่พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำเพราะความสามารถพิเศษ หรือ ทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Charisma) ที่สามารถบันดาลใจบุคคลอื่นจึงทำให้เขากลายเป็นผู้นำขึ้นมาทันที

หากจำแนกภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากพฤติกรรม อาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

- ภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแล (Supervisory Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบชี้แนะ สนับสนุนและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกแบบวันต่อวัน
- ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบให้เป้าหมาย และแนวทางแก่องค์กร และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อเปลี่ยนแปลงและสรรค์สร้างองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดขึ้นรวมถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรมี โดยเราจะศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักคิดสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้แสดงความน่าสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบจะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำว่าจะต้องประกอบไปด้วย (พระธรรมปิฎก, 2540, หน้า 5-6)

1. ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้นำยังด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม
3. จุดมุ่งหมายของผู้นำจะต้องชัดเจนแน่นอน
4. หลักการและวิธีการเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุจุดมุ่งหมาย
5. สิ่งที่จะทำโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์โยมด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้อย่างดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบเช่นปัญหาเป็นต้น

Koontz Harold, Cyril O Donnell and Heinz, Wehrich (1994,p,121)

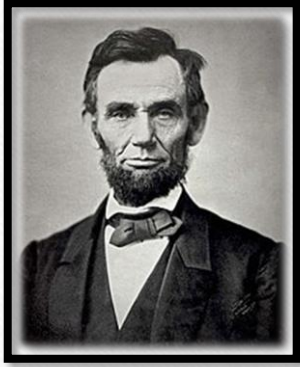
ได้เสนอความคิดว่าทักษะคุณนำจะต้องประกอบไปด้วย

- ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่นๆ กระทำ
- ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และ ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
- การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ หรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ
- มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

การเกิดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีกำเนิดหรือที่มาจากหลายระดับตามแต่สถานการณ์ค่านิยมในแต่ละยุคสมัยเป็นตัวกำหนดหรือวางชี้ว่าจะสามารถนำพาสมาชิกสังคมให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดคั้งนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเรื่องนี้จากทัศนะของท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

สุวิน สุจสมกิจ (2523, หน้า 77) ได้กล่าวถึงกำเนิดภาวะผู้นำโดยผู้ปกครองในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในอรรถกถาสูตร โดยกล่าวถึงความเป็นอยู่ของสังคมมนุษย์ที่มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคมที่สงบสุขไม่มีการ แ่งแย่งเอาไรด์เอาเปรียบซึ่งกันและกันเพราะมีความอุดมสมบูรณ์แต่ต่อมาเกิดการขัดแย้งเนื่องจากมีการกระทำ ความชั่วมีการลักขโมยของบุคคลในสังคมในขั้นแรกจะเป็นการกล่าวตักเตือนกันเองแต่เมื่อมีการทำซ้ำอีกจึงมีการลงโทษแก่ผู้กระทำแต่ผู้จะลงโทษหรือกล่าวตักเตือนได้จะต้องเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ดังปรากฏข้อความว่า “ครั้งนั้นเหล่ามนุษย์ทั้งหลายจึงประชุมกันครั้นแล้ว ต่างก็ปรับทุกข์กันว่า พ่อเอ๋ย การถือเอาสิ่งของของผู้อื่นไม่ได้ให้ จะเกิดขึ้นเพราะความชั่วจากการกระทำเหล่าใดการกระทำรุนแรงเกิดขึ้นแก่พวกเรา อย่ากระนั้น เราจะสมมติให้มนุษย์ที่มีศีลธรรมผู้หนึ่งเป็นผู้กล่าวโดยธรรม ให้เป็นผู้ติเตียนลงโทษโดยชอบธรรม ให้เป็นผู้ที่จับได้ บุคคลที่ควรถูกจับได้ส่วนพวกเราจะแบ่งข้าวสาติให้แก่ผู้นั้นจนแล้วจึงแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีสติละทำและคุณธรรมให้เป็นผู้นำส่วนพวกตนก็แบ่งข้าวสาติให้แก่ผู้นั้น”



ตัวอย่างสุดยอดผู้นำ

อับราฮัม ลินคอล์น (อังกฤษ: Abraham Lincoln) เป็นประธานาธิบดีคนที่ 16 ของสหรัฐอเมริกา

เกิดเมื่อ: 12 กุมภาพันธ์ 2352, Hodgenville, เคนทักกี, อเมริกา

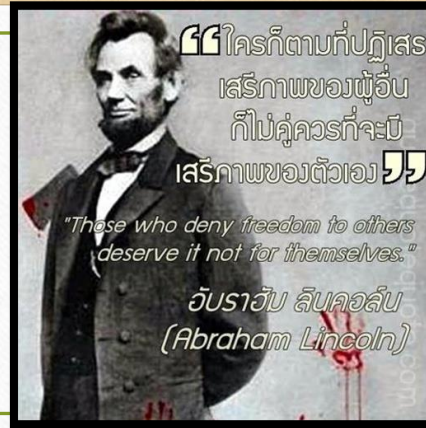
ความสูง: 1.93 ม.

ถูกลอบสังหาร: 15 เมษายน 2408, Petersen House, วอชิงตัน ดี.ซี., อเมริกา

พรรค: National Union Party

ภาพยนตร์: A Tribute to John F. Kennedy from the Arts

บุตร: โรเบิร์ต ท็อดด์ ลินคอล์น, วิลเลียม วอลเลซ ลินคอล์น, เอ็ดเวิร์ด เบเคอร์ ลินคอล์น, แทต ลินคอล์น



ลินคอล์นเป็นนักการเมืองที่ฉลาดหลักแหลม มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสถานการณ์อำนาจในแต่ละมรัฐ เขาพยายามเกลี้ยกล่อมระหว่างสมาชิกพรรคเดโมแครตสายสงครามซึ่งต้องการให้มีการประนีประนอมในประเด็นเรื่องสถาบันทาส และสมาชิกกริฟฟิกันหัวก้าวหน้า ซึ่งต้องการกำจัดทาสให้สิ้นซากโดยเร็วที่สุด ยิ่งไปกว่านั้น เขายังบริหารแคมเปญการลงเลือกตั้งใหม่ ในการเลือกตั้งประธานาธิบดี ค.ศ. 1864 ด้วยตนเอง ช่วงปลายสงคราม ลินคอล์นถือมุมมองการฟื้นฟูบูรณะ แบบผ่อนผัน โดยแสวงการรวมและบูรณะประเทศอย่างรวดเร็ว ผ่านนโยบายการปรองดองที่ไม่มีเงื่อนไขยุ่งยาก ในสถานะที่ความแตกแยกอย่างขมขื่นยังไม่ลดลงไป อย่างไม่รู้ดี เพียงห้าวัน

หลังการยอมจำนนของโรเบิร์ต อี. ลี ผู้บัญชาการกองทัพของฝ่ายสมาพันธรัฐ ลินคอล์นถูกลอบยิงในโรงละคร โดยนักแสดงผู้ฝึกฝัสมาพันธรัฐ จอห์น วิลค์ส บูธ (John Wilkes Booth) และเสียชีวิตในวันต่อมา การลอบสังหารลินคอล์นเป็นการลอบสังหารประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรก และเป็นเหตุการณ์ทำให้ทั้งประเทศตกอยู่ในความโศกเศร้า นักวิชาการและสาธารณชนชาวอเมริกันจัดให้ลินคอล์นเป็นหนึ่งในประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาที่ยิ่งใหญ่ที่สุดมาจวบจนปัจจุบัน

อ้างอิง

ดร.ชื่นอารมณ์ จันทิมาชัยอมร.(2560).ภาวะผู้นำและการจัดการเปลี่ยนแปลง(พิมพ์ครั้งที่1).กรุงเทพฯ:บริษัทน้ำทิพย์ ทัวร์ จำกัด.



บทที่ 2

ทักษะบทบาท ผู้นำที่และวิสัยทัศน์ของผู้นำ



บทบาทของผู้นำ

แน่นอนว่าผู้นำ คือผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า โดยอาจจะมาจากการเลือกตั้ง กฎหมายหรือความเห็นพ้องต้องกันของเพื่อนร่วมงานก็ได้ แต่การที่จะเป็นผู้นำที่พร้อมต่อการปฏิบัติงานนั้นเรามีความจำเป็นที่จะต้องรู้อย่างถ่องแท้ก่อน ว่าผู้นำนั้นมีบทบาทต่อทีมหรือองค์กรอย่างไรบ้าง โดยมีบทบาทที่แบ่งแบบกว้างอยู่ 4 ประเภท ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (*Pathfinding*)
2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (*Aligning*)
3. การมอบอำนาจ (*Empowering*)
4. การสร้างตัวแบบ (*Modeling*)



ในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กรจึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านที่สอดคล้องตามกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ *Peter Senge* ดังนี้

1. บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน
2. บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน
3. บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ของทีม
5. บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

หน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำในองค์กรหรือผู้นำกิจกรรมต่าง ๆ มีภาระงานที่กำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบตามลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่ได้แต่งตั้งหรือเลือกตั้งว่าอยู่ในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งขอบข่ายของหน้าที่ความรับผิดชอบจะมีระดับสูงหรือกว้างไกลเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับที่กล่าวถึง ซึ่งได้มีนักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงขอบข่ายของหน้าที่ของผู้นำไว้คือ

“**สมพงศ์ เกษมสิน**” (2516: 402-403) ให้ทัศนะในเรื่องหน้าที่ของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องทำหน้าที่หลัก 5 ประการ คือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนและแนะนำการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

“อำไพ อินทรประเสริฐ” (2542: 20) ได้สรุปว่า

ผู้นำควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักอยู่ 4 ด้าน คือ

1. หน้าที่ที่มีต่อองค์กร เป็นหน้าที่ที่จะต้องกระทำในฐานะผู้นำกลุ่ม
2. หน้าที่ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน
3. หน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน
4. หน้าที่ที่มีต่อตนเอง


กล่าวโดยสรุปแล้ว หน้าที่ของผู้นำโดยรวมทั้งหมด มีดังนี้

1. หน้าที่ของผู้นำในภาพรวม ผู้นำต้องเป็นผู้รับผิดชอบกับผลของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
2. หน้าที่ของผู้นำในด้านต่าง ๆ
 - 2.1 หน้าที่ต่อองค์กร ในฐานะผู้นำในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนการดำเนินการ การควบคุม ติดตามประเมินผล การวิเคราะห์ปัญหา การหาแนวทางแก้ไขปัญหา และการเสริมสร้างคุณภาพของงาน
 - 2.2 หน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการบริหาร การปกครองและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาโดยมุ่งหวังให้การบริหารทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน
 - 2.3 หน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น ได้แก่ การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - 2.4 หน้าที่ต่อตนเอง โดยการวิเคราะห์พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำให้เกิดขึ้นในตนเอง

ทักษะของผู้นำ

ผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ว่าใครก็สามารถเป็นได้ทุกคน แต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ลูกจ้าง หรือพนักงานนั้น ไม่ใช่เรื่องที่จะสามารถทำได้ง่าย เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว เราไม่สามารถที่จะควบคุมหรือสั่งให้คนอื่นทำตามความต้องการของเราได้โดยง่าย แต่ในฐานะของผู้นำนั้น เราจำเป็นต้องต้องเชื่อใจเพื่อนร่วมงานของเราให้ได้ เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่ดีนั้น มีดังนี้

1. สร้างความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานของเรา
2. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต
3. ให้ความสำคัญกับทีมงาน เพราะบุคลากรที่ดี
4. มองเห็นความปกติหรือปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการทำงาน
5. มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะไม่ว่าจะกระทำการใด ๆ ก็ตาม

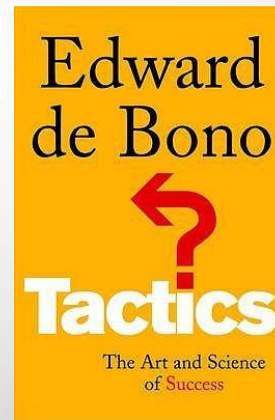
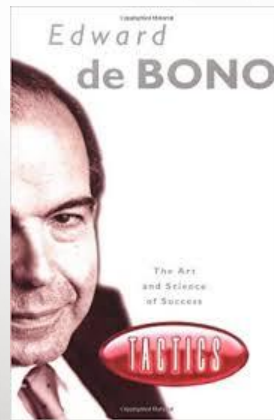
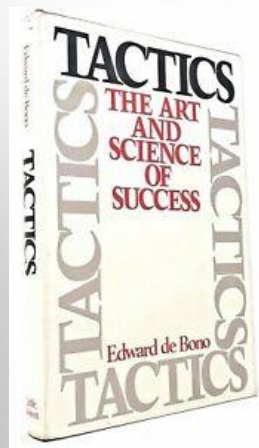
- 
6. รู้จักที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว
 7. ต้องเป็นหัวหน้าที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย
 8. ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเอง
 9. มีความอดทน
 10. ต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
 11. ยอมรับต่อความผิดพลาด
 12. มีบุคลิกภาพเฉพาะ
 13. สนุกกับงาน
 14. พร้อมให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน
 15. การกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม
 16. สามารถบริหารเวลาในการทำงานเป็น
 17. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

วิสัยทัศน์ของผู้นำ

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วว่า การที่เราจะสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถมองเห็นอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยวิสัยทัศน์ ก็ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในสิ่งที่จะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรและทีมงาน เพราะถ้าหากเราไม่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่แน่นอนได้ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จก็จะเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน และมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจึงมีความสามารถ และในหัวข้อนี้จึง ได้มีแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ดีมานำเสนอ

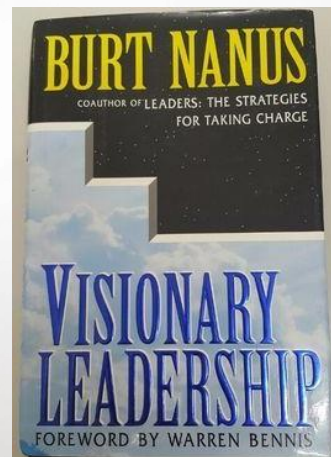
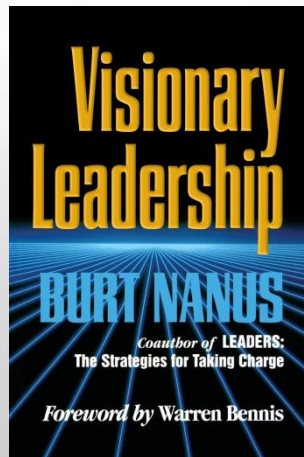


Bono , E.D. (1984) ได้ยืนยันไว้ในหนังสือ *Tactics : The Art and Science of Success* ว่า จินตนาการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งใหญ่ การเข้าใจเป้าหมายระยะยาวและเข้าใจทิศทางที่จะก้าวไปสู่เป้าหมาย จะส่งผลให้การใช้กลยุทธ์และการตัดสินใจทำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากได้ยึดถือเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์จึงเต็มไปด้วยพลัง



NANUS, B. (1992) ได้เขียนไว้ในหนังสือ Visionary Leader

(ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์) ว่าวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของทุกสิ่งที่เป็นไปได้สำหรับองค์กร
ที่บ่งบอกถึงจุดหมายปลายทางที่เด่นชัดและมีเอกลักษณ์สำหรับองค์กรนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพ
อนาคตที่ดึงดูดใจ น่าเชื่อถือและเป็นจริงได้สำหรับองค์กร



คุณรินทร์ เจียรนนท์ ได้กล่าวถึงวิธีการเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำ ไว้ ดังนี้

1. ต้องมีความกว้างไกล
2. ตั้งเป้าหมายใหญ่
3. ใส่ความบ้าบิ่นให้กับความคิด
4. อย่าให้อุปสรรคและความท้าทายมาสร้างควมกลัวแก่เรา
5. แนวทางการแก้ไขปัญหา โดยสามารถแบ่งวิธีการได้ ดังนี้
 - ตั้งคำถามง่าย ๆ กับตัวเองว่า ตอนนี้เรายืนอยู่ตรงจุดไหนของวงการ
 - จงหัดสงสัยในสิ่งรอบตัวเรา ไม่ว่าจะสิ่งเหล่านั้นจะเล็กหรือใหญ่แค่ไหน

สรุปสาระสำคัญ

จากเนื้อหาทั้งหมดที่กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นว่า การที่จะตัวเราจะสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ไม่ใช่เรื่องที่จะสามารถทำได้โดยง่าย เพราะว่าผู้นำเปรียบเสมือนเป็นต้นแบบในการทำงานภายในทีม จึงมีบทบาทและหน้าที่อันสำคัญในการผลักดันให้องค์กรหรือทีมงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนาให้ก้าวทันต่อโลก ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดแนวทางและสร้างวิธีการทำงานของทีมให้สามารถทำงานได้ตลอดจนจบภารกิจ กระจายอำนาจ สร้างบุคลิกภาพให้เป็นไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงการสร้างกระบวนการทางความคิดและทักษะการทำงานให้เพื่อนร่วมงานด้วย โดยทั้งหมดนี้ผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบที่สำคัญให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ ดังนั้น ตัวผู้นำเองก็มีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ และพฤติกรรมด้วย ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบ แสวงหาแนวทางใหม่ มีความสุขุม สามารถแก้ไขสถานการณ์คับขัน เป็นต้น

คุณสมบัติพื้นฐานสำคัญที่ผู้นำรุ่นใหม่หรือกำลังจะมาเป็นผู้นำควรมี มีดังต่อไปนี้

- มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเสมอ พยายามติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานร่วมช่วยกันแก้ปัญหาพร้อมกับระดมความคิดในการสร้างผลงาน
- บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่เพื่อนร่วมงาน และสามารถทำตามได้ เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันความอดทน ความรับผิดชอบความตรงต่อเวลา เป็นต้น
- มีความกล้าที่จะพร้อมเปลี่ยนแปลง โดยไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นเพราะสิ่งนี้เปรียบเสมือนกับใบเบิกทางของทีมงาน
- มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญมากในการทำงาน

บทที่ 3

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

ภาวะผู้นำ **Leadership** หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ **The American Heritage Dictionary, 1985 : 719** ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและศึกษามานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ

ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำ อาจจำแนกโดยอธิบายให้เห็นถึงการเกิดผู้นำว่าเกิดขึ้นได้ 2 ประเภท คือ

1. จำแนกโดยสถานการณ์และโดยตำแหน่ง

2. จำแนกโดยลักษณะในการบริหารซึ่งมี 3 ประเภทซึ่งจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญว่าผู้นำมีพฤติกรรมเช่นไรดังนี้

จำแนก

- ผู้นำแบบใช้พระเดช หมายถึงผู้นำที่ยึดเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง
- ผู้นำแบบใช้พระคุณ หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลทั้งหลายทั้งปวงปฏิบัติตามที่ตน

ประสงค์

- ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ

ลักษณะของภาวะผู้นำ

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987 : 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

รูปแบบของผู้นำ

- ลิปปิทท์ (Lippitt) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภทได้แก่ได้
- ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style)
- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader)
- ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader)

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้าน คุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ และกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่จะกล่าวถึง ในที่นี้มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio state studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) รวมทั้ง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก

- 1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอโอสเตท The Ohio state studies
 คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัย โอไฮโอโอสเตท ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนก พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ Initiating structure กับด้านมิตรสัมพันธ์ Consideration)
- 2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)
 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญอีกอันหนึ่ง ได้แก่ การศึกษาของคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งทำในระยะเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่การศึกษามุ่งเน้นจะหาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของผู้นำกับ กระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภาคน้อย สำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำนั้นจะได้มาจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากผู้นำจำนวนมากในองค์กรต่าง ๆ การเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ และต่อมา ลิเคอร์ทและคณะ (Likert, 1961 ; 1967) ก็ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม จนสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ ดังนี้
- 1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)
- 2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior)
- 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ลิเคอร์ท (Likert)

- การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)
- 1.เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุด ในตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ
 - (1) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต Concern for Production และ
 - (2) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน Concern for People

ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย

- ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฮาส์ (House, 1971) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดใกล้เคียงกับทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ดังที่ เฮาส์ (House, 1971 : 324) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทน ที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย และ ควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายขึ้นที่จะพยายามเดินไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหของงาน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสให้ลูกน้องแต่ละคน ได้มี โอกาสที่จะมีความพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกน้อง โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ"

- จากแนวคิดของทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้อง
 - ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการทำให้ทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการ ได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่มเพิ่ม โอกาส เพื่อความพึงพอใจของลูกน้อง แต่ละคน ในการทำงาน โดยไม่ควบคุมและกดดันภายใน องค์การการจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง
- เฮาส์ได้เสนอแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้คือ
- ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented)

- ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables)
- สำหรับตัวแปรจากสถานการณ์ที่ทฤษฎีนำมาพิจารณาว่ามีส่วนในการทำให้พฤติกรรมของผู้นำหรือภาวะผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่
 - 1. ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อม (Characteristics of Task and Environment) ได้แก่ ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น งานท้าทาย น่าสนใจมีคุณค่าหรืองานที่คลุมเครือ สับสน ยุ่งยาก น่าเบื่อ อันตราย และเพิ่มความเครียด รวมทั้งระบบอำนาจ หน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนทำงาน
 - 2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Characteristics of Subordinate) คือลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความมั่นใจ อยากประสบความสำเร็จ ชอบรับผิดชอบและชอบความเป็นอิสระในการทำงาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะน้อย ไม่มั่นใจ ไม่ชอบรับผิดชอบ ชอบให้สั่งหรือชี้แนะ และต้องการการควบคุมดูแลใกล้ชิด

- สรุป

- มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ แบบมุ่งโครงสร้างงานกับมุ่งความสัมพันธ์การศึกษาพฤติกรรมใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ อีกพวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งมิตรสัมพันธ์ บางพวกมีลักษณะของผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ควบคู่กันไป พฤติกรรมผู้นำจึงไม่สามารถแสดงให้เห็นได้จากแบบผู้นำเพียงมิติเดียว

- มหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกน ผลจากการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต/แบบมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับ ดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดกล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงานกล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกันกับในมิติมิตรสัมพันธ์

- ลักษณะที่แตกต่างกัน

- ส่วนที่แตกต่างกัน คือ การศึกษาของมิชิแกนแบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบเส้นที่ต่อเนื่อง แต่ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกัน โดยอธิบายว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำ ในพฤติกรรมทั้ง 2

- แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) จะมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่างๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรม ในปัจจุบันจะ มุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละ ภารกิจประสบความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มี ประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ของการบริหาร

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

ภาวะผู้นำ **Leadership** หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ **The American Heritage Dictionary, 1985 : 719** ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและศึกษามานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ

ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำ อาจจำแนกโดยอธิบายให้เห็นถึงการเกิดผู้นำว่าเกิดขึ้นได้ 2 ประเภท คือ

1. จำแนกโดยสถานการณ์และโดยตำแหน่ง

2. จำแนกโดยลักษณะในการบริหารซึ่งมี 3 ประเภทซึ่งจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญว่าผู้นำมีพฤติกรรมเช่นไรดังนี้

จำแนก

- ผู้นำแบบใช้พระเดช หมายถึงผู้นำที่ยึดเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง
- ผู้นำแบบใช้พระคุณ หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลทั้งหลายทั้งปวงปฏิบัติตามที่ตน

ประสงค์

- ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ

ลักษณะของภาวะผู้นำ

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987 : 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

รูปแบบของผู้นำ

- ลิปปิทท์ (Lippitt) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภทได้แก่ได้
- ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style)
- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader)
- ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader)

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้าน คุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ และกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่จะกล่าวถึง ในที่นี้มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio state studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) รวมทั้ง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก

- 1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอโอสเตท The Ohio state studies
 คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัย โอไฮโอโอสเตท ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนก พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ Initiating structure กับด้านมิตรสัมพันธ์ Consideration)
- 2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)
 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญอีกอันหนึ่ง ได้แก่ การศึกษาของคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งทำในระยะเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่การศึกษามุ่งเน้นจะหาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของผู้นำกับ กระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภพน้อย สำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำนั้นจะได้มาจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากผู้นำจำนวนมากในองค์กรต่าง ๆ การเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ และต่อมา ลิเคอร์ทและคณะ (Likert, 1961 ; 1967) ก็ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม จนสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ ดังนี้
- 1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)
- 2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior)
- 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ลิเคอร์ท (Likert)

- การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)
- 1.เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุด ในตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ
 - (1) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต Concern for Production และ
 - (2) มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน Concern for People

ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย

- ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฮาส์ (House, 1971) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดใกล้เคียงกับทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ดังที่ เฮาส์ (House, 1971 : 324) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทน ที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย และ ควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายขึ้นที่จะพยายามเดินไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหของงาน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสให้ลูกน้องแต่ละคน ได้มีโอกาสที่จะมีความพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกน้อง โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ"

- จากแนวคิดของทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้อง
 - ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการทำให้ทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการ ได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่มเพิ่ม โอกาส เพื่อความพึงพอใจของลูกน้อง แต่ละคน ในการทำงาน โดยไม่ควบคุมและกดดันภายใน องค์การการจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง
- เฮาส์ได้เสนอแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้คือ
- ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented)

- ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables)
- สำหรับตัวแปรจากสถานการณ์ที่ทฤษฎีนำมาพิจารณาว่ามีส่วนในการทำให้พฤติกรรมของผู้นำหรือภาวะผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่
 1. ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อม (Characteristics of Task and Environment) ได้แก่ ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น งานท้าทาย น่าสนใจมีคุณค่าหรืองานที่คลุมเครือ สับสน ยุ่งยาก น่าเบื่อ อันตราย และเพิ่มความเครียด รวมทั้งระบบอำนาจ หน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนทำงาน
 2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Characteristics of Subordinate) คือลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความมั่นใจ อยากประสบความสำเร็จ ชอบรับผิดชอบและชอบความเป็นอิสระในการทำงาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะน้อย ไม่มั่นใจ ไม่ชอบรับผิดชอบ ชอบให้สั่งหรือชี้แนะ และต้องการการควบคุมดูแลใกล้ชิด

- สรุป

- มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ แบบมุ่งโครงสร้างงานกับมุ่งความสัมพันธ์การศึกษาพฤติกรรมใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ อีกพวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งมิตรสัมพันธ์ บางพวกมีลักษณะของผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ควบคู่กันไป พฤติกรรมผู้นำจึงไม่สามารถแสดงให้เห็นได้จากแบบผู้นำเพียงมิติเดียว

- มหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกน ผลจากการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต/แบบมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับ ดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดกล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงานกล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกันกับในมิติมิตรสัมพันธ์

- ลักษณะที่แตกต่างกัน

- ส่วนที่แตกต่างกัน คือ การศึกษาของมิชิแกนแบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบเส้นที่ต่อเนื่อง แต่ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกัน โดยอธิบายว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำ ในพฤติกรรมทั้ง 2

- แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) จะมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่างๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรม ในปัจจุบันจะ มุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละ ภารกิจประสบความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มี ประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ของการบริหาร

- กลุ่ม 4

- จัดทำโดย

- นาย ภาณุพงศ์ สรวงท่าไม้ รหัส 61123466009
- นาย วิทยา เทศมหา รหัส 61123466015
- นาย กฤษณะ เลาระเสริฐ รหัส 61123466040
- นาย ธวัชชัย อัมโพธิ์ศรี รหัส 61123466042
- นาย ภาณุวัฒน์ สอนเพียน รหัส 61123466049
- นาย ชัยวัฒน์ ทองพั่ง รหัส 61123466054
- นาย พงศภัค ศรีสมบูรณ์ รหัส 61123466055

บทที่ 5

The background features a light-colored grid pattern with several translucent water droplets of various sizes scattered across it. The text is centered in a dark blue font.

**แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำเชิง
สถานการณ์**

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (LEADERSHIP THEORIES)

- แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้
- 1.ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (TRAIT THEORIES)
- 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (BEHAVIORAL THEORIES)
- 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (SITUATIONAL OR CONTINGENCY LEADERSHIP THEORIES)
- 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORIES)

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (SITUATIONAL OR CONTINGENCY LEADERSHIP THEORIES)

- ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมี ผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งเรียกว่า สถานการณ์ (SITUATION)
- ประกอบด้วยลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ
- ธรรมชาติขององค์การ มีทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีซึ่งให้ความสำคัญของสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชย์และ เบลนชาร์ด

- ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบอย่างผู้นำที่แตกต่างกัน
- โดยการผสมผสานพฤติกรรม ๒ ด้านเข้า ด้วยกันดังต่อไปนี้
 - 1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุมกำกับ กำหนด หน้าที่บทบาทของผู้ตาม
 - 2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่สร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคล หรือ ภายในองค์กรความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

• **ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด จัดกลุ่มคนไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้**

- 1. M1 (บัวใต้น้ำ) เป็นพวกไม่ค่อยมีความรู้ความสามารถ ขาดความเต็มใจในการทำงาน
- 2. M2 (บัวกลางน้ำ) คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลางมีความรู้ความสามารถไม่มากนัก แต่มีความเต็มใจในการทำงาน
- 3. M3 (บัวปริ่มน้ำ) คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง ทำงานตามที่ผู้นำผู้นำต้องมีการสื่อสาร สองทางและรับฟังอย่างสนใจ
- 4. M4 (บัวพ้นน้ำ) คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะสูงมีความรู้ความสามารถมีความเต็มใจและมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

• **ลักษณะของผู้ตาม วุฒิภาวะของผู้ตาม ประกอบคุณสมบัติ 2 ประการ ดังนี้**

- 1. ความสามารถในงาน ได้แก่ ความเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะ ในงานที่ทำซึ่งเกิดมาจากผลการศึกษาอบรมตลอดจนถึงประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน
- 2. ความใส่ใจในงาน ประกอบด้วยความเป็นผู้มีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ มีความรักความผูกพัน ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นในงานนั้น

- ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ
- 1. ผู้นำแบบสั่งงาน (TELLING) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท M1
- 2. ผู้นำแบบสอนงาน (SELLING) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท M2
- 3. ผู้นำแบบร่วมงาน (PARTICIPATING) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ ความสามารถในการทำงาน มากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านั้น
- 4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (DELEGATING) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อย ทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้างๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ ในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อม ทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของโรเบิร์ต เจ เฮ้าส์

- ทฤษฎีนี้เป็นของโรเบิร์ต เจ เฮ้าส์ ซึ่งมีกรอบแนวคิดอยู่ที่ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้ เส้นทาง(PATH) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน
- จากกรอบแนวคิดดังกล่าว เฮ้าส์ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ
 - 1. ผู้นำแบบสั่งการ (DIRECTIVE LEADERSHIP) ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ
 - 2. ผู้นำแบบสนับสนุน (SUPPORTIVE LEADERSHIP) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน
 - 3. ผู้นำแบบร่วมงาน (PARTICIPATIVE LEADERSHIP) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอความเห็น ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ
 - 4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (ACHIEVEMENT – ORIENTED LEADERSHIP) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนด เป้าหมายท้าทาย และพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีสถานการณ์ของเฟรด เลออร์

- 1. ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด ฟิดเลอร์ (FIEDLER'S CONTINGENCY MODEL) ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ มีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสม ระหว่างแบบของผู้นำ (LEADRESHIP STYLE) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (SITUATIONAL DEMANS) ฟิดเลอร์ เชื่อว่า แบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยากแทนที่จะพยายามหาวิธีการ ฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคน หรือจากเน้นคนไปเน้นงาน ควรที่จะหา สถานการณ์ที่ “ลงตัว”
- มีอำนาจมาก สิ่งที่ต้องทำคือ ผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก ความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน อำนาจผู้นำน้อย จึงต้องสนใจเรื่องงานให้มาก เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ต้องสนใจเรื่องความสัมพันธ์ ส่วนในสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง ผู้นำต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน เพราะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศ ที่ดี ให้เกิดแก๊งค์

- **ลักษณะผู้นำที่ดี (GOOD LEADERSHIP)**
- มีผู้ให้ขอบเขตลักษณะผู้นำที่ดี หรือผู้นำ ๖ ในฝันไว้ในหลายๆ ลักษณะดังนี้
- ผู้นำ ๖ ที่ดีในทรรศนะของคนไทย
- ทรรศนะที่ 1 “3 ค” ครองตน ครองคน ครองงาน
- ทรรศนะที่ 2 “4 ภ” ภุมิรู้ ภุมิธรรม ภุมิฐาน ภุมิปัญญา
- ทรรศนะที่ 3 “4 ท” ท้นคน ท้นงาน ท้นเหตุการณ์ ท้นสมัย

- **เกณฑ์มาตรฐานที่ดีของผู้**

- 1. แสดงความเป็นของแท้ (AUTHENTICITY) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไชของเวลา คือ ไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ ซึ่งความเป็นของแท้ที่ดีอยู่นั่นเอง นำ "โน้มน" นั้นก็ควรจะทำออกมาในลักษณะนี้
- 2. การมีวิสัยทัศน์(VISION
- 3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (DECISIVENESS)
- 4. แสดงความใส่ใจ (FOCUS)
- 5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (PERSONAL TOUCH)
- 6. มีความสามารถในการสื่อสาร (COMMUNICATION & PEOPLE SKILLS)
- 7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (EVER FORWARD)

ในบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ของ พระธรรมปิฎก ได้พูดถึง คุณสมบัติของผู้นำจะต้องมีธรรม 7 ประการ ที่เรารู้จักกันใน นาม สัปบุริสธรรม 7 กล่าวคือ

- 1. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้ หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์ กติกาที่เกี่ยวข้องแล้วก็ยืนให้อยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้
- 2. รู้จุดหมาย ผู้นำ ถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคน และกิจการไปไหนนอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจน
- 3. รู้ตน ต้องรู้ตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอย่างไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา
- 4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตขีดชั้นความพอเหมาะที่จะจัดท าในเรื่อง ต่าง ๆ
- 5. รู้กาล คือ รู้จักเวลาว่าเรื่องนี้จะลงชื่อตอนไหน เวลาไหนจะท าว่างไรจึงจะเหมาะ แม้แต่การพูดจา ก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักการวางแผนงานในการใช้เวลาซึ่งเป็นเรื่องใหญ่
- 6. รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก
- 7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการไปด้วยกัน
- 8. และกำหนดจุดหมายหรือตั้งจุดหมายเจาะลงไปให้ชัด

การบริหารจัดการองค์การไปสู่ความสำเร็จ

- สรุปบทความ “ผู้นำสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างยิ่งใหญ่” คำกล่าวนี้อาจจะไม่เป็นจริงหากผู้นำคนนั้นขาดสิ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่บริหารงานทุกระดับที่พึงมีและจ าเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร จัดการงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน เนื่องจากผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากองค์การ ให้ทำหน้าที่บริหารงานไม่ว่าระดับใดก็ตามถือได้ว่าเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ของตนในการบริหารงานอย่างเป็นทางการขององค์การนั้นในการทำหน้าที่นำคนในองค์การให้ปฏิบัติไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้

บทที่ 6

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Transformational Leadership



➤ **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการ เปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญภาวะผู้นำ**

➤ **ผู้นำ จะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจสำคัญและขจัด ข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหา แบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและ วัตถุประสงค์หลักขององค์กร**

บทบาทเป็นผู้นำ

TERRABKK

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership)

ประกอบไปด้วย “4I’s”(Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมี
คุณลักษณะพิเศษ (Charisma)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

1. ตรวจสอบวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Change Diagnosis)

1.1 มีความเปลี่ยนแปลงใดที่น่าจะนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการรองรับ

1.2 ใครจะได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงนั้น

2. ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance)

2.1 ใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้าน หรือมีแนวโน้มว่าความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องนำเข้ามา

2.2 ความรุนแรงของการต่อต้าน (Degree of resistance)

3. กำหนดและวางแผนมอบหมายความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility)

3.1 ใครจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำด้านใด

3.2 จัดให้มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจน

4. พัฒนายุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies)

ใช้แนวทาง และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

4.1 เป้าหมาย

4.2 ระยะเวลา

4.3 การวัดผล





5. การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring)

5.1 ปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ที่ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร

5.2 เพิ่มเติมกลยุทธ์ใหม่ๆให้สามารถเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่

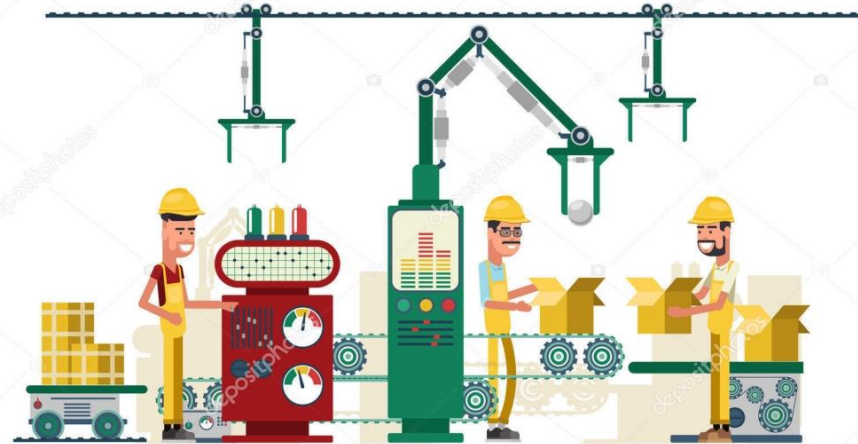
5.3 ยกย่องชมเชยและปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่ทีมงาน

5.4 เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ
ความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น

5.5 ประสานความคิดและประสานพลัง

แนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเกิดจาก
เหตุผลต่าง ๆ ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับผู้นำการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการควบคุมธุรกิจ
ต่างๆเพียงเล็กน้อย อาจนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กรการ
อย่างมหาศาล



ผู้นำ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาและได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า มีคุณสมบัติบางประการที่สมาชิกในกลุ่มต้องการ มีความพึงพอใจ และความไว้วางใจ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อสารและการประสานงานที่ดี เป็นตัวแทนของกลุ่มชน

ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร



ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำนั้นผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ 3 ประการ คือ

- 1) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง
- 2) การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี
- 3) มีความโปร่งใส



เปลี่ยนความท้าทายก้าวสู่ความสำเร็จขององค์กร อย่างยั่งยืน

ประการแรก ผู้นำต้องเป็นผู้ที่หาเส้นทางหรือหาทางเลือกที่ดีที่สุด (Leading Change and Path Finding) ที่จะนำองค์กรให้เจอเพื่อที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ประการสอง ผู้นำต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหาร 4 ประการ (Bass and Avolio, 1994)

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

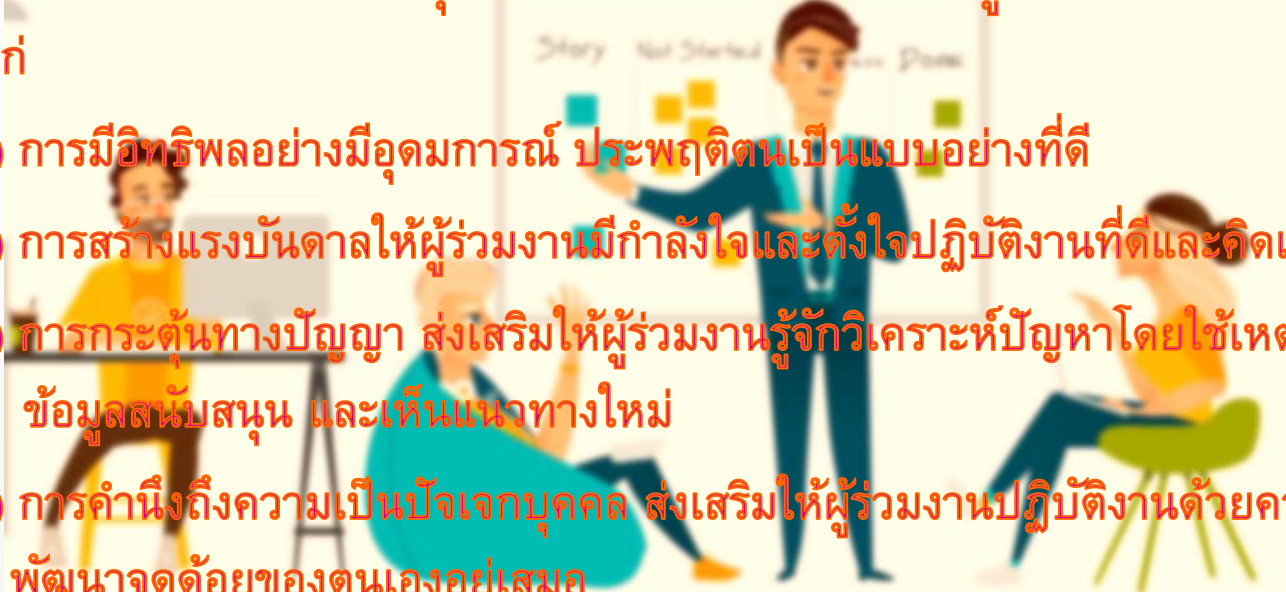


บทสรุป

องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัว องค์กรต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดีเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ ประการแรก เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ เพื่อหาเส้นทางที่ดีที่สุดให้กับองค์กร ประการที่สอง ผู้นำต้องมีทักษะการบริหาร 4 ประการ ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงานที่ดีและคิดเชิงบวก
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลสนับสนุน และเห็นแนวทางใหม่
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ พัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ

และ



บทที่ 7

ការវះដ្ឋានាំបែបដ្ឋានាំបែប



ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leader)

- **Listening**

- ฟังก่อน คือ คุณลักษณะสำคัญประการแรกที่ผู้นำผู้รับใช้ต้องมี เพราะถ้าผู้นำไม่รู้จักฟัง หรือฟังไม่เป็น ก็จะไม่เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการของผู้อื่น แล้วจะไปรับใช้คนอื่นเขาได้อย่างไร
- ถ้าคุณอยากให้คนอื่นฟังคุณ คุณต้องใช้เวลาในการฟังคนอื่น การฟังที่ดีคือการฟังอย่างตั้งใจ และเข้าใจในสิ่งที่เขาพูด

• Empathy

- เมื่อฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจแล้ว คุณลักษณะสำคัญต่อไป ผู้นำผู้รับใช้ต้องมีใจที่เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้พูด เพราะคนพูดต้องการการยอมรับ การที่ผู้นำมีใจให้แก่คนอื่น ทำให้ผู้นำเกิดความพยายามเสาะหาหนทางช่วยเหลือคนอื่น ซึ่งจะทำให้เกิดการรับใช้ตามมา

• Healing

- การเยียวยาเป็นคุณลักษณะที่เกิดจากการที่ผู้นำมีใจที่เข้าใจความรู้สึกทุกข์ร้อนของผู้อื่น เมื่อเห็นปัญหา และเข้าใจความจำเป็นของผู้อื่นแล้ว ผู้นำเกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือเยียวยาความทุกข์ยากลำบากของผู้อื่น การรับใช้จะเกิดขึ้น ซึ่งการที่ผู้นำได้รับใช้โดยการเยียวยาให้ผู้อื่นหายจากความทุกข์ยากลำบากจนเป็นอิสระจากปัญหาได้

• Awareness

- ความตระหนักรู้ คือคุณลักษณะที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจประเด็นและสถานการณ์ได้ละเอียดรอบคอบมากขึ้น ทำให้ผู้นำมองเห็นคุณค่าของการรับใช้แบบองค์รวม เพราะความตระหนักรู้ทำให้ผู้นำตื่นตัว รู้สึกอยู่เฉยไม่ได้ ทนต่อเสียงรบกวนในใจไม่ได้ว่าต้องรับใช้ผู้อื่น トラบไคยังไม่ได้รับใช้ให้ผู้อื่นมีความสุข ตัวผู้นำยังคงไม่มีความสุขในจิตใจ

• Persuasion

- การโน้มน้าว จูงใจผู้อื่นเป็นอีกคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมี เพราะลักษณะของผู้นำผู้รับใช้ไม่ใช้การบังคับ ฝืนใจให้คนอื่นทำ แต่ใช้การเชิญชวนให้ผู้อื่นตัดสินใจ ยอมรับและดำเนินการด้วยความเข้าใจ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ไม่รู้สึกกดดัน มีอิสระ และมีความสุขในการปฏิบัติตามคำเชิญชวนของผู้นำผู้รับใช้

• **Conceptualization**

- ความคิดรวบยอด เป็นอีกคุณลักษณะที่ผู้นำผู้ใช้ต้องมี เพราะผู้นำผู้ใช้ต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในปัญหาความจำเป็นของผู้อื่น ตัวผู้นำเองต้องมีความสามารถรวบรวมความคิดให้ตกผลึกก่อน จึงจะสามารถเข้าไปรับใช้ผู้อื่น ได้ถูกต้อง ถูกทาง ถูกความต้องการ ถ้าผู้นำไม่สามารถคิดไกลไปกว่าข้างหน้าการรับใช้ของเขาจะไม่เกิดผล เพราะจะกลายเป็นการช่วยเหลือเฉพาะหน้า แต่ปัญหาจริงยังไม่ได้แก้

• **Foresight**

- การมองการณ์ไกลเป็นอีกคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำผู้ใช้เข้าใจใช้บทเรียนจากอดีต ใช้ความจริงในปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์ตัดสินใจเพื่อทำสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เพราะการรับใช้ที่ดีผู้นำต้องมองไปในอนาคต ต้องไม่ทำให้สิ่งที่ทำในวันนี้เกิดปัญหาในอนาคต

• **Commitment to the growth of people**

- การทุ่มเทเพื่อความเติบโตของผู้อื่น เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่าภายในใจ ของผู้นำผู้ใช้ที่เป็นสุขเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำทั่วไปที่เห็นผู้อื่นได้ดีแล้ว มีความทุกข์ ความยินดีปรีดาของผู้นำที่เห็นความเติบโตใหญ่ของผู้อื่นทำให้ผู้นำผู้ใช้มีความรู้สึกประทับใจ มีความรู้สึกรับผิดชอบ มีใจอยากที่จะทุ่มเทในการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

• **Building community**

- เป้าหมายสุดท้ายของการเป็นผู้นำผู้รับใช้คือการทำให้เกิดชุมชนที่เป็นสุข ผู้นำผู้รับใช้จึงต้องมีคุณลักษณะพยายามสร้างชุมชนแห่งความเชื่อที่ต้องการเห็นสันติสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน เพราะถ้าทุกคนในชุมชนไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด จะเป็นผู้นำ หรือ เป็นบุคลากร หรือเป็นลูกค้า หรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่างมีความเข้าใจตรงกันที่จะรับใช้ซึ่งกันและกัน ชุมชนของผู้นำผู้รับใช้จะเป็นสังคมแห่งสันติสุข คนในสังคมจะมีความสุข

ตัวอย่างการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ นั้นมีมาทุกยุคทุกสมัย และมักจะเป็น
ผู้นำทางด้านแนวความคิดจิตวิญญาณ



- ผู้นำต้องตัดสินใจเลือกคือ เลือกที่จะรับใช้ เป็นคำกล่าวประโยคทอง ของ **Robert K. Greenleaf** และเป็นหัวใจของแนวคิดการเป็นผู้นำผู้รับใช้ เพราะถ้าผู้นำไม่มีหัวใจที่จะรับใช้ผู้อื่นเขาไม่กล้าตัดสินใจเลือกการรับใช้มาเป็นอันดับแรก
- แนวคิดผู้นำผู้รับใช้ แม้ว่าจะมีผู้บริหารขององค์กรและหน่วยงานต่างๆสนใจ แต่การจะนำไปใช้ปฏิบัติจริงไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะนับตั้งแต่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม เป็นต้นมา ระบบการบริหารงานที่เป็นที่ยอมรับและใช้กันมานาน คือระบบอำนาจนิยมซึ่งเป็นการรวมศูนย์อำนาจการเป็นผู้นำที่คนคนเดียว หรือการรวมศูนย์อำนาจการเป็นผู้นำตามระดับชั้น ซึ่งผู้ที่อยู่ระดับต่ำกว่ามีหน้าที่ต้องยอมรับอำนาจและรับใช้ผู้ที่อยู่ระดับที่สูงกว่า

- ผู้นำ (Leader) กับ ผู้รับใช้ (Servant) เป็นคำที่อยู่ตรงกันข้ามกันตามคติของคนทั่วไป ที่เชื่อและใช้มาตั้งแต่โบราณกาล เป็นคติที่มีคนสองฝ่ายที่อยู่คนละข้าง มีช่องว่างทางสถานะแบ่งแยกไว้ให้คนหนึ่งปฏิบัติและอีกคนหนึ่งรับการปฏิบัติ จนถึงสมัยที่พระเยซูคริสต์ ได้สอนแนวคิดใหม่ การเป็นผู้นำผู้รับใช้ ให้ลูกศิษย์ด้วยการล้างเท้าให้ลูกศิษย์ เป็นการปฏิวัติความคิดตามคติเดิมอย่างกลับด้าน คือผู้นำ กับ ผู้รับใช้ เป็นคนๆเดียวกัน ไม่แยกฝ่าย ไม่แยกข้าง ไม่แยกสูงและต่ำ อีกต่อไป ผู้นำผู้รับใช้ จึงต้องเป็นผู้นำที่ต้องเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นก่อน

- การนำในลักษณะผู้นำผู้ใช้ **Robert K. Greenleaf** เชื่อว่าถ้าสังคมได้นำเอาแนวคิดนี้มาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั้งในองค์กรที่แสวงหากำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ในระยะยาวจะมีผลดีแก่สังคมทำให้คนในชุมชนมีความสุขมากขึ้น มีความอิสระมากขึ้น ลดความกดดัน และมีสุขภาพดีขึ้น

บทที่ 8

แนวคิดทฤษฎีด้านคุณธรรม

จริยธรรมในองค์การ

ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม

“คุณธรรม” กับคำว่า “จริยธรรม” เป็นคำที่แยกออกได้ 2 คำ และมีความหมายแตกต่างกัน คำว่า “คุณ” แปลว่า ความดี เป็นคำที่มีความหมายเป็นทางนามธรรม ส่วนคำว่า “จริย” แปลว่า ความประพฤติปฏิบัติที่ควรประพฤติ เป็นคำที่มีความหมายทางรูปธรรม ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำสองคำนี้ให้ถ่องแท้ก่อน

แนวคิดหลักการ ทฤษฎีทางคุณธรรมจริยธรรม

1. คุณธรรม (Moral/ Virtue)

คุณธรรม หมายถึง หลักการความดีงามแห่งความประพฤติตน และลักษณะของอุปนิสัย อันดีงามที่สนใจของบุคคล มีคุณค่า ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อความเจริญของตนและสังคม

โลว์ Lowe, อ้างถึงใน วิไลวรรณ ลายถมยาเพิ่มเติมว่า คุณธรรม หมายถึงสิ่งที่ สังคมยึดถือสามารถนำมาประมวลได้ คือ คุณธรรม หมายถึง หลักการความดีงามแห่ง ความประพฤติตน และลักษณะของอุปนิสัย อันดีงามที่สนใจของบุคคล

2. จริยธรรม (Ethics)

“จริยธรรม” คือ จริย + ธรรมะ คือ ความประพฤติที่เป็นธรรมชาติ เกิดจากคุณธรรมในตัวเอง ก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม รวมสรุปว่าเป็น ข้อควรประพฤติปฏิบัติ จริยธรรม (Ethics) ความเป็นผู้มีจิตใจสะอาด บริสุทธิ์ เสียสละหรือประพฤติดีงาม จริยธรรมเป็นเรื่องที่นักการศึกษาและนักวิชาการสนใจที่จะศึกษา เพื่อนำมาแก้ปัญหา จริยธรรมในสังคมไทย และหาทางปลูกฝังให้บุคคลในสังคมมีจริยธรรมควบคู่ไปกับคุณธรรม

นักปราชญ์

โสกราตีส (Socrates) เป็นนักปราชญ์กรีกและเป็นชาวเมืองเอเธนส์ ซึ่งถือกันว่าเป็นผู้วางรากฐานของปรัชญาตะวันตก กล่าวถึงคุณธรรมว่า คือความรู้

คุณธรรมที่ทำให้คนเป็นมนุษย์ มี 5 ประการ คือ 1. ปัญญา 2. การปฏิบัติหน้าที่ทางศาสนา 3. ความกล้าหาญ 4. การควบคุมตนเอง 5. ยุติธรรม

นักวิชาการ

นักวิชาการ

แนวคิดเกี่ยวกับการปลูกฝังทฤษฎีด้านคุณธรรม จริยธรรมสามารถ นำมาใช้
ในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมกับเด็ก เยาวชน และ สามารถพัฒนา
ตนเองในการบริหารองค์การ

ทฤษฎีเซลล์กระจกเงา

“ทฤษฎีเซลล์กระจกเงา” มาจากการค้นพบ “เซลล์กระจกเงา ของนักวิทยาศาสตร์ ในประเทศอิตาลีและผู้ค้นพบทฤษฎีนี้ ได้อธิบายไว้ว่า เซลล์กระจกเงาเป็นเซลล์ ชนิดหนึ่งในสมองของมนุษย์ที่ทำหน้าที่เลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ จะกระตุ้นให้เซลล์ชนิดนี้เกิดการลอกเลียนแบบ หรือทำตามทั้งภายในสมองและด้วยพฤติกรรมการแสดงออกภายนอก

ปัญหาอยู่ที่ว่า เซลล์กระจกเงาไม่สามารถตัดสินใจได้ดีได้พฤติกรรมที่เราเห็น ไม่ว่าจะถูกต้องตามทำนองคลองธรรมหรือไม่จะไม่สนใจ เซลล์กระจกเงาจะจัดการลอกแบบและควบคุมเรา โดยอัตโนมัติ

ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของ ฌอง เพียเจต์

โดยทฤษฎีของเพียเจต์ตั้งอยู่บนรากฐานของทั้งองค์ประกอบที่เป็น พันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม เขาอธิบายว่า การเรียนรู้ของเด็กเป็นไปตาม พัฒนาการทางสติปัญญา พัฒนาการเป็นสิ่งที่เป็นไปตามธรรมชาติ ไม่ควรที่ จะเร่งเด็กให้ข้ามจากพัฒนาการจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งเน้นความสำคัญ ของการเข้าใจธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กมากกว่าการกระตุ้นเด็กให้มีพัฒนาการเร็วขึ้น

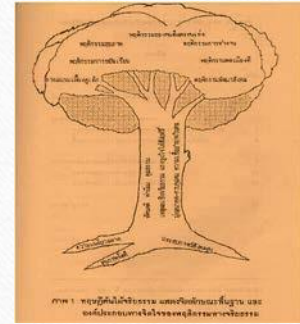
ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของ ลอว์เรนซ์ โคลเบิร์ก

โคลเบิร์กเชื่อว่า พัฒนาการทางจริยธรรมเป็นผลจากการ พัฒนาการของ โครงสร้างทางความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรม ส่วนมากการพัฒนาทาง จริยธรรมของเด็กจะไม่ถึงขั้นสูงสุดในอายุ 10 ปี แต่จะมีการพัฒนาขึ้นอีก หลายขั้นจากอายุ 11-25 ปี

ทฤษฎีความต้องการของ อับราฮัมมาสโลว์

เป็นผู้วางรากฐานจิตวิทยามนุษยนิยม ได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจ มาสโลว์
มีหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยเน้น ในเรื่องลำดับขั้นความต้องการ

ทฤษฎีต้นไม้ของดวงเดือน พันธุมนาวิน



ดวงเดือน พันธุมนาวิน ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุพฤติกรรมของคนดี และคนเก่ง โดยได้ทำการประมวลผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สาเหตุของพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนไทยทั้งเด็กและผู้ใหญ่ อายุตั้งแต่ 6-60 ปี

ดังนั้น บุคคลจึงควรมีการตรวจสอบจริยธรรมของตัวเองอยู่ตลอดเวลา การบันทึกกิจกรรมที่ได้กระทำแต่ละวันทำให้ได้ข้อมูล เพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมให้ดีขึ้น

ทฤษฎีทางพุทธศาสตร์

พุทธศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์แห่งการตื่น เปรียบได้กับความรู้หรือความเข้าใจและการกระทำต่าง ๆ ที่สามารถแสดงและพิสูจน์ให้ผู้อื่นรู้ จริ่งเห็นแจ้งชัด สามารถแสดงให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจได้ทุกขั้นตอนอย่างเป็นหลักการ

สรุป

คุณธรรม คือ หลักความประพฤติที่เป็นลักษณะนิสัยที่ดีงาม ได้รับการสั่งสมหรือ ปฏิบัติตามกันมาจากจิตใจโดยมิได้ฝืนใจ ผลจากการกระทำก่อให้เกิดประโยชน์ แก่ผู้ที่ยึดถือโดยตรง และส่งผลให้สังคมของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และความเจริญงอกงาม

จริยธรรม คือ แนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องดีงาม เป็น ลักษณะที่สังคมต้องการ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม



Proud to present

บทที่ 10



ธรรมาภิบาลของผู้ นำยุค

4.0

ความหมายของธรรมาภิบาล

- การปกครอง การบริหาร การจัดการควบคุมดูแล
กิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยัง
หมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้
ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ความหมายของผู้นำ

- บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

หลักธรรมาภิบาล 6 หลักการ

1. **หลักนิติธรรม** คือ การทำงานโดยการยึดถือตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ
2. **หลักคุณธรรม** คือ สร้างระบบการทำงานหรือกิจกรรมปฏิบัติด้วยความดีงาม ยึดมั่นในความถูกต้อง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม
3. **หลักความโปร่งใส** คือ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

4. **หลักความมีส่วนร่วม** คือ มีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของทุกคนในองค์การ

5. **หลักความรับผิดชอบ** คือ ความตั้งใจในการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งเน้นถึงประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

6. **หลักความคุ้มค่า** คือ การตระหนักถึงการมีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร

1. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูล และตรวจสอบได้

2. ความโปร่งใส การดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน สาธารณะชนสามารถรับทราบ

3. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง เน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

4. การสร้างการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้กับประชาชนเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย กระบวนการตรวจสอบและเรียกร้อง

5. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง ไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุงการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้

6. การตอบสนองที่ทันการ มีการให้การตอบสนองที่ทันการต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในเวลาที่ทันการ

7. ความเห็นชอบร่วมกัน เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่าง
ให้บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

8. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่า

9. การปราบปรามทุจริต การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำ
ให้เกิดความโปร่งใส การปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปราม
การฉ้อฉล การทุจริตคอร์รัปชัน

ผู้นำกับการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

คอยติดตามกำกับดูแล

วิธีการแก้สถานการณ์มีผลมากกว่านโยบาย

เป็นแบบอย่างและจูงใจให้เห็นค่านิยมสำคัญ

สื่อสาร ตอกย้ำ สม่่าเสมอ

**มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา
ความดีความชอบ**

ประโยชน์ของธรรมาภิบาล

เพิ่มคุณค่า
ให้แก่องค์กรใน
สายตาของ
บุคคลต่างๆที่
เกี่ยวข้อง

ลดปัญหาที่
อาจจะเกิดขึ้น
จากการ
ดำเนินงาน

เพิ่ม
ศักยภาพใน
การแข่งขัน

ป้องกันการ
ทุจริต
คอร์รัปชัน

สร้างความมั่นใจ
ในองค์กรได้
ดำเนินการ
ถูกต้องตาม
หลักเกณฑ์

มีภาพลักษณ์ที่ดี
และแสดงความ
เป็นมืออาชีพใน
การบริหารงาน

รักษาสีทธิ
และ
ผลประโยชน์
ขององค์กร

สรุป

การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสร้างสำนักที่ดีในการบริหารงาน และการทำงานในองค์การ และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนักที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง

ขอบคุณครับ

