

คู่มือหลักสูตร

ผู้นำและทักษะการจัดการในงานสุขภาพ:



Leadership and Management Skill in Health Promotion

Leadership & Mgt. Skill



จัดทำโดย
ศูนย์บูรณาการแพริศกิจสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์



คู่มือเสริมสมรรถนะผู้นำขับเคลื่อนงานสร้างเสริมเสริมสังคมสุขภาพ
หลักสูตรผู้นำและทักษะการจัดการในงานสุขภาพ (Leadership & Management Skill in Health Promotion)
ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสังคมสุขภาพของภาคีเครือข่ายภาคเหนือ

จัดทำโดย

ศูนย์บูรณาการพันธกิจสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรนภา พรหมมา

คณะทำงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุพิน เกื่อนศรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัตตรา ดันติจริยาพันธ์

อาจารย์มณฑุตา สุพรจักร

สนับสนุนโดย

สำนักพัฒนาภาคีสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

สารบัญ

บทนำ

❖ ความสำคัญและความเป็นมา	1
❖ จุดประสงค์ของหลักสูตร	2
❖ กลุ่มเป้าหมาย	3
❖ โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรตามสมรรถนะด้านผู้นำและทักษะการจัดการในงานสุขภาวะ	3
• แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	3
• กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาผู้นำ	3
• เรื่องเล่า : บทเรียนจากความสำเร็จในฐานะผู้นำด้านสุขภาวะ	3
❖ การติดตามประเมินผลหลักสูตร	8

กิจกรรมการเรียนรู้

❖ แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
❖ กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาผู้นำ	27
❖ เรื่องเล่า : บทเรียนจากความสำเร็จในฐานะผู้นำด้านสุขภาวะ	33

บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมา

การทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) นั้นมีกลยุทธ์พื้นฐานหลัก 5 กลยุทธ์ในการสร้างเสริมสุขภาพตามกฎบัตรรอดตายว่า ที่ให้ความสำคัญกับสรรณะหลักที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาพ (Thai Health Core Competencies) ได้แก่ แนวคิดและหลักการสร้างเสริมสุขภาพ (Health Promotion Theory & Methodology) ผู้นำและการบริหารงานด้านสร้างเสริมสุขภาพ (Leadership & Management Skill in Health Promotion) การสร้างและบริหารเครือข่าย (Network & Partnership Management) การบริหารโครงการสร้างเสริมสุขภาพ (Project Management in Health Promotion) และการสื่อสารเพื่อสร้างเสริมสุขภาพ (Social Communication in Health Promotion) จาก 5 กลยุทธ์ในการสร้างเสริมสุขภาพข้างต้นพบว่าทุกกลยุทธ์มีความสำคัญในการสร้างเสริมสุขภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ทุกสังคมเผชิญกับความเสี่ยงด้านสุขภาพ ดังนั้น บุคคลและหน่วยงานทุกระดับจำเป็นต้องร่วมมือให้การขับเคลื่อนทุกกลยุทธ์ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารฉบับนี้จะได้อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านผู้นำและการบริหารงานด้านสร้างเสริมสุขภาพ (Leadership & Management Skill in Health Promotion) ซึ่งผู้นำ (Leader) มีบทบาทอย่างยิ่งในทุกภารกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจด้านการสร้างเสริมสุขภาพในการขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาพของประชาชนให้บรรลุตามเป้าหมายของ สสส. ซึ่งผู้นำในทุกระดับจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสรรณะเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สามารถพัฒนาตนเองไปสู่การได้รับการยอมรับและจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือปฏิบัติงานด้วยดี ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นการสร้างพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ สังคมและประเทศชาติในทิศทางที่พึงประสงค์

จากความสำคัญของผู้นำดังกล่าวข้างต้น จึงจักได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับผู้นำและทักษะการจัดการในงานสุขภาพ ซึ่งมีเนื้อหาหลัก 3 ประเด็น ได้แก่ 1. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีเนื้อหา อาทิ ความหมายของภาวะผู้นำ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ และหน้าที่ของผู้นำ ฯลฯ 2. กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาผู้นำ มีเนื้อหาครอบคลุมกระบวนการพัฒนาผู้นำ และเทคนิคการพัฒนาผู้นำ และ 3. เรื่องเล่า: บทเรียนจากความสำเร็จในฐานะผู้นำด้านสุขภาพ ซึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้จากพื้นที่ (Knowledge Management : KM) เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการจัดการสุขภาพของแต่ละชุมชนที่สามารถรวบรวมเป็นชุดความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) สู่การเผยแพร่ในสาธารณะต่อไป ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ด้านการจัดการสุขภาพเชิงพื้นที่ที่มีบริบทแตกต่างกันออกไป แต่สามารถนำไปประยุกต์ให้สอดคล้องกับแต่ละบริบทชุมชนได้ ด้วยเหตุนี้คณะทำงานจึงพัฒนาหลักสูตรผู้นำและทักษะการจัดการในงานสุขภาพ โดยคาดหวังว่าภาคีที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้จะมีสรรณะด้านผู้นำและทักษะการจัดการในงานสุขภาพเพิ่มขึ้นที่จะสามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้สำหรับการจัดงานสุขภาพในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. วัตถุประสงค์หลักสูตร

เมื่อจบหลักสูตรนี้แล้วผู้เข้าร่วมอบรม มีทักษะด้านการบริหารและการเป็นผู้นำในระดับต่างๆ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารงาน การบริหารทีมงานหรือโครงการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2. วัตถุประสงค์เฉพาะ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น หลังเข้าร่วมการอบรม ภาคีเครือข่าย จะมี

2.1 อธิบายความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ ประเภทของผู้นำ บทบาทของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำได้

2.2 อธิบายลักษณะของผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำเชิงพฤติกรรมได้

2.3 สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

2.4 สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผู้นำ และเทคนิคการพัฒนาผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

2.5 สามารถนำเทคนิคในการรู้จักตนเอง การนำตนเอง การทำงานเป็นทีมไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

2.6 สามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นถึงความสำเร็จในการเป็นผู้นำและเทคนิคการจัดการงานสุขภาวะได้

2.7 สามารถนำบทเรียนความสำเร็จที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในพื้นที่ของตนเองได้ เกิดทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมมากขึ้น



กลุ่มเป้าหมาย

1. ภาคิเครือข่ายของ สสส. ที่ทำงานขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ไตรพลัง ในเชิงผลักดันนโยบาย เชิงขับเคลื่อนสังคม หรือเชิงความรู้ และมีบทบาท/ความรับผิดชอบในแผนงาน/โครงการในฐานะ เป็นผู้จัดการแผนงาน/โครงการ นักปฏิบัติการ หรือผู้ประสานงาน

2. ผู้สนใจและภาคิเครือข่ายใหม่ที่จะทำงานกับ สสส. (ผู้เสนอขอสนับสนุนรายใหม่)



โครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรผู้นำและทักษะการจัดการในงานสุขภาวะ

1. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2. กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาผู้นำ

3. เรื่องเล่า : บทเรียนจากความสำเร็จในฐานะผู้นำด้านสุขภาวะ



รายละเอียดโครงสร้างเนื้อหาและแผนการดำเนินงานของหลักสูตร

ประกอบด้วยเนื้อหาการจัดกิจกรรมเสริมสมรรถนะ จำนวน 3 หน่วยการเรียนรู้ โดยใช้ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ 3 ชั่วโมง

แผนการดำเนินงานของหลักสูตรแนวคิดและหลักการสร้างเสริมสุขภาพ

กิจกรรมการเรียนรู้	จุดประสงค์	เนื้อหาการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรม	สื่อ/เครื่องมือ/ แหล่งเรียนรู้
แนวคิดและ ทฤษฎีพื้นฐาน เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำ	<p>1. อธิบายความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ ประเภทของผู้นำ บทบาทของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำได้</p> <p>2. อธิบายลักษณะของผู้นำ ตามคุณลักษณะของผู้นำเชิงพฤติกรรมได้</p> <p>3. สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ความหมายของผู้นำ</p> <p>ความหมายของภาวะผู้นำ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประเภทของผู้นำ บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้บริหาร ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม</p>	<p>- ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนโดยไม่มีการบังคับ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนร่วมงาน และสิ่งแวดล้อมมาก เพราะภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้กลุ่มคนร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จได้</p> <p>- ประเภทของผู้นำมีหลายประเภท ได้แก่ ผู้นำที่เน้นงาน และผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ของบุคคล และผู้นำแต่ละประเภทก็จะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป แต่บทบาทหน้าที่โดยทั่วๆของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน การควบคุมกำกับดูแล</p> <p>- ลักษณะของผู้นำและผู้บริหารจะมีความแตกต่างกัน เช่น ผู้นำจะชอบการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา มองการณ์ไกล ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ส่วนผู้บริหารจะชอบทำงานที่เน้นระบบและโครงสร้างของงาน มากกว่าเน้นคน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบรักษาสภาพเดิม</p>	<p>1. การบรรยายจากทีมวิทยากร 40 นาที</p> <p>2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้/ซักถาม 20 นาที</p>	<p>1. กระดาษ Post-it</p> <p>2. กระดาษ Flipchart</p> <p>3. ปากกาเคมี</p> <p>4. Power Point</p>

กิจกรรมการเรียนรู้	จุดประสงค์	เนื้อหาการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรม	สื่อ/เครื่องมือ/แหล่งเรียนรู้
			<p>ไว้ ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำจึงจะทำให้การบริหารงานเกิดทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผล ได้ทั้งงานและทั้งคน</p> <p>- ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ พบว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเหนือผู้ตามที่ทำให้คนคนหนึ่งสามารถเป็นผู้นำได้ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อม คุณลักษณะของผู้นำจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะทางสติปัญญา และลักษณะบุคลิกภาพ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เชื่อว่า "ผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับลักษณะทางกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ"</p> <p>- ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม จะพิจารณาถึงรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลจากการสังเกตพฤติกรรมที่ผู้นำเหล่านั้นแสดงออก ผู้นำจะมีพฤติกรรมเด่นอยู่ 2 ด้านคือ พฤติกรรมที่มุ่งคน หรือเน้นคนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) และ พฤติกรรมที่มุ่งงาน หรือเน้นงานเป็นศูนย์กลาง (Job Oriented)</p>		
กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาผู้นำ	1. สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผู้นำ และเทคนิคการพัฒนาผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการพัฒนาผู้นำ ขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำ - การพัฒนาตน พัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาตนให้เป็นแบบฉบับของผู้นำเพื่อให้ทีมงานเชื่อถือ และศรัทธา ผู้นำจำเป็นต้องฝึกฝนตนเอง ให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารและก้าวสู่การเป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่ดี โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำ 10 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบรรยายจากทีมวิทยากร 15 นาที 2. แบ่งกลุ่มทำกิจกรรมที่ใช้เครื่องมือต่าง หน้าที่ต่าง โจहारี่ 30 นาที 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระดาษ Post-it 2. กระดาษ Flipchart 3. ปากกาเคมี 4. Power Point

กิจกรรมการเรียนรู้	จุดประสงค์	เนื้อหาการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรม	สื่อ/เครื่องมือ/แหล่งเรียนรู้
	<p>2. สามารถนำเทคนิคในการรู้จักตนเอง การนำตนเอง การทำงานเป็นทีมไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>คน และพัฒนางานของผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เทคนิคการพัฒนาผู้นำ 	<p>ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาวิสัยทัศน์และโฟกัสความคิดของตนเอง ขั้นตอนที่ 2 ตั้งเป้าประสงค์ ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาความริเริ่ม ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาความมั่นใจในตัวเอง ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาความรับผิดชอบต่อส่วนตัว ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาภาพลักษณ์ตัวตนที่สมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาการจัดระเบียบตัวเอง ขั้นตอนที่ 8 กำจัดการผัดวันประกันพรุ่ง ขั้นตอนที่ 9 ศึกษาคนที่เก่งในงานหรือประสบความสำเร็จ และขั้นตอนที่ 10 เพิ่มจุดแข็งให้กับตัวเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนางานของผู้นำ <p>ปัจจัยพื้นฐานที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสำเร็จในชีวิตของผู้นำในฐานะผู้บริหาร ได้แก่ ตนเอง บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน และงานที่จะต้องปฏิบัติโดยจะต้องสามารถควบคุมดูแลให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ คือ สามารถครองตน ครองคน และครองงานได้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เทคนิคการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาผู้นำให้มีทักษะในด้านต่างๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อสามารถตัดสินใจในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการต่างๆ โดยเทคนิค/วิธีการพัฒนาผู้นำทุกระดับเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำสุภาพในระดับชุมชน ประกอบด้วย การพัฒนาตามแบบแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development plan) การเรียนรู้ด้วย 	<p>3. คัดเลือกโดยการสุ่มนำเสนอในห้อง จำนวน 2 กลุ่ม 15 นาที</p>	

กิจกรรมการเรียนรู้	จุดประสงค์	เนื้อหาการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรม	สื่อ/เครื่องมือ/แหล่งเรียนรู้
			<p>ตนเอง (Self-learning) การบรรยายพิเศษโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Executive Forum) การศึกษาดูงาน (Field Trip) การคิดนอกกรอบ (Think out of the box) การสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานเป็นโครงการ (Delegation) การปรึกษาหารือ (Counselling) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการสื่อสารด้วย Storytelling</p>		
<p>เรื่องเล่า: บทเรียนจากความสำเร็จในฐานะผู้นำด้านสุขภาวะ</p>	<p>1. สามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นถึงความสำเร็จในการเป็นผู้นำ และเทคนิคการจัดการงานสุขภาวะได้ 2. สามารถนำบทเรียนความสำเร็จที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในพื้นที่ของตนเองได้ เกิดทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมมากขึ้น</p>	<p>- เทคนิค "การสื่อสารด้วย Storytelling"</p>	<p>- เทคนิค "การสื่อสารด้วย Storytelling" เป็น "การพูด" (Say) เพื่อสื่อสาร "Key Message" ไปยังผู้รับสารให้ตรงจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ซึ่งบทบาทของผู้นำมีความสำคัญมากต่อดำเนินทุกกิจกรรมในชุมชนไม่ว่าด้านสื่อสารการส่งเสริมสุขภาพ หรือการจัดการกับสถานการณ์ไม่ปกติ ผู้นำควรเสริมเทคนิคการพูดที่สร้างการรับรู้หรือเสริมด้วยความรู้สึกร่วม เรียกว่า "การสื่อสารด้วย Storytelling" การเล่าเรื่อง หรือ Storytelling เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งในการดึงเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ในใจของผู้เล่าออกมาเล่าให้บุคคลอื่นฟังองค์ประกอบของการเล่าเรื่องมี 4 ขั้นตอน คือ เปิดเรื่องด้วยข้อมูลพื้นฐานทั่วไป จุดพลิกผัน จุดคลี่คลาย และการสรุปบทเรียน</p>	<p>1. Storytelling Template การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จของผู้เข้าร่วมการอบรมโดยการเล่าเรื่องราวความสำเร็จของตนเอง คนละ 8 นาที จำนวน 6 คน 2. วิทยากรสรุปประเด็น</p>	<p>Power Point</p>

การติดตามประเมินผลหลักสูตร

1. ประเมินก่อนเข้ารับการ
เสริมสมรรถนะ

2. ประเมินระหว่างเข้ารับ
การเสริมสมรรถนะ

3. ประเมินหลังการรับการ
เสริมสมรรถนะในระยะเวลา 3
เดือน

ประเด็นการประเมิน	ช่วงเวลา	วิธีการ
1.ความรู้ ความเข้าใจของเนื้อหา แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำ เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ	ก่อนและหลังการอบรม	การตอบแบบวัดความรู้ความเข้าใจ การถาม-ตอบ
2.ทัศนคติต่อการเรียนรู้ ปฏิบัติการ การตอบสนองการมีส่วนร่วมใน กระบวนการกลุ่ม การให้ความร่วมมือ ในการฝึกปฏิบัติในกลุ่มการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในกลุ่ม ความพึงพอใจต่อการ อบรม	หลังการอบรม	-การตอบแบบประเมิน -การสังเกต -ประเมินจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
3.การนำความรู้ไปใช้	หลังการอบรมตามระยะเวลา 3 เดือน	-การสัมภาษณ์ -การสนทนากลุ่ม -การสังเกต -ประเมินจากกระบวนการทำงานใน พื้นที่

เนื้อหากิจกรรมกรรมการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

วัตถุประสงค์: หลังศึกษาเนื้อหาในส่วนนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ ประเภทของผู้นำ บทบาทของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำได้
2. อธิบายลักษณะของผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำเชิงพฤติกรรมได้
3. สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมไป
4. ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม
5. สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผู้นำ และเทคนิคการพัฒนาผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
6. สามารถนำเทคนิคในการรู้จักตนเอง การนำตนเอง การทำงานเป็นทีมไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม
7. สามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นถึงความสำเร็จในการเป็นผู้นำและเทคนิคการจัดการงานสหภาวะได้
8. สามารถนำบทเรียนความสำเร็จที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในพื้นที่ของตนเองได้ เกิดทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมมากขึ้น

สาระสำคัญ :

- ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ ตามความคิดเห็น และความต้องการของตนโดยไม่มีการบังคับ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคน ผู้ร่วมงาน และสิ่งแวดล้อมมาก เพราะภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้กลุ่มคนร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จได้
- ประเภทของผู้นำมีหลายประเภท ได้แก่ ผู้นำที่เน้นงาน และผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ของบุคคล และผู้นำแต่ละประเภทก็จะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป แต่บทบาทหน้าที่โดยทั่วๆของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการองค์การ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน และการควบคุมกำกับดูแล
- ลักษณะของผู้นำและผู้บริหารจะมีความแตกต่างกัน เช่น ผู้นำจะชอบการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา มองการณ์ไกล ขอบริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นใ้บังคับบัญชาทำงาน ส่วนผู้บริหารจะชอบทำงานที่เน้นระบบและโครงสร้างของงานมากกว่าเน้นคน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบรักษาสภาพเดิมไว้ ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำจึงจะทำให้การบริหารงานเกิดทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผล ได้ทั้งงานและคน

- ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ พบว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เนื้อผู้ตามที่ทำให้คนคนหนึ่งสามารถเป็นผู้นำได้ คุณลักษณะของผู้นำประเภทนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อม คุณลักษณะของผู้นำจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะทางสติปัญญา และลักษณะบุคลิกภาพ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เชื่อว่า “ผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับลักษณะทางกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ”
- ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม จะพิจารณาถึงรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลจากการสังเกต พฤติกรรมที่ผู้นำเหล่านั้นแสดงออก ผู้นำจะมีพฤติกรรมเด่นอยู่ 2 ด้านคือ พฤติกรรมที่มุ่งคนหรือเน้นคนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) และพฤติกรรมที่มุ่งงานหรือเน้นงานเป็นศูนย์กลาง (Job Oriented)
- กระบวนการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาตนให้เป็นแบบฉบับของผู้นำเพื่อให้ทีมงานเชื่อถือ และศรัทธา ผู้นำจำเป็นต้องฝึกฝนตนเอง ให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารและก้าวสู่การเป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่ดี โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำ 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1. พัฒนาวิสัยทัศน์และไฟท์ส ความคิดของตนเอง 2. ตั้ง เป้าประสงค์ 3. พัฒนาความริเริ่ม 4. พัฒนาความมั่นใจในตัวเอง 5. พัฒนาความรับผิดชอบส่วนตัว 6. พัฒนาภาพลักษณ์ตัวตนที่สมบูรณ์ 7. พัฒนาการจัดระเบียบตัวเอง 8. กำจัดการผัดวันประกันพรุ่ง 9. ศึกษาคนที่เก่งในงานหรือประสบความสำเร็จ และ 10. เพิ่มจุดแข็งให้กับตัวเอง
- การพัฒนาตน พัฒนาคคน และพัฒนางานของผู้นำ ปัจจัยพื้นฐานที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสำเร็จในชีวิตของผู้นำในฐานะผู้บริหาร ได้แก่ ตนเอง บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน และงานที่จะต้องปฏิบัติโดยจะต้องสามารถควบคุมดูแลให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ คือ สามารถครองตน ครองคน และครองงานได้สำเร็จ
- เทคนิคการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาผู้นำให้มีทักษะในด้านต่างๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อสามารถตัดสินใจในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการต่างๆ โดยเทคนิค/วิธีการพัฒนาผู้นำทุกระดับเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำสุขภาวะในระดับชุมชน ประกอบด้วย การพัฒนาตามแบบแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development plan) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) การบรรยายพิเศษโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Executive Forum) การศึกษาดูงาน (Field Trip) การคิดนอกกรอบ (Think out of the box) การสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานเป็นโครงการ (Delegation) การปรึกษาหารือ (Counselling) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการสื่อสารด้วย Storytelling
- เทคนิค “การสื่อสารด้วย Storytelling” เป็น “การพูด” (Say) เพื่อสื่อสาร “Key Message” ไปยังผู้รับสารให้ตรงจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ซึ่งบทบาทของผู้นำมีความสำคัญมากต่อดำเนินทุกกิจกรรมในชุมชนไม่ว่าด้านสื่อสารการส่งเสริมสุขภาพ หรือการจัดการกับสถานการณ์ไม่ปกติ ผู้นำควรเสริมเทคนิคการพูดที่สร้างการรับรู้หรือเสริมด้วยความรู้สึกร่วม เรียกว่า “การสื่อสารด้วย Storytelling” การเล่าเรื่อง หรือ Storytelling เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งในการดึงเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ภายในของผู้เล่าออกมาเล่าให้บุคคลอื่นฟัง องค์ประกอบของการเล่าเรื่องมี 4 ขั้นตอน คือ เปิดเรื่องด้วยข้อมูลพื้นฐานทั่วไป จุดพลิกผัน จุดคลี่คลาย และการสรุปบทเรียน



เกริ่นนำ

การรวมตัวของบุคคลเป็นชุมชนหรือสังคมจำเป็นต้องมีกิจกรรมร่วมกัน มีการติดต่อปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการพึ่งพอาศัยกัน ซึ่งการที่จะปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดีนั้นจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership) ทั้งภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ (Informal Leaders) และภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leaders) โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) สภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคราชการหรือภาคเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขัน และเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรต่างๆ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำสูง ได้แก่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้



ความหมายของผู้นำ (Leader)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กร (เนตรพัฒนา ยาวีราช.2552)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สัมมา รณินธ์.2553)

ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำจะเป็นผู้นำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มและฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bennis & Nanus.1985)

ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม (Dejnozka. 1983)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษบางประการที่ทำให้บุคคลอื่นศรัทธา ยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำกลุ่ม เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาเฉียบแหลมกว่าคนอื่น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นคล้อยตามทั้งด้านความคิดและการกระทำ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กลุ่มกำหนดไว้



ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bovee and Other.1993)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Daff. 1999)

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl. 2001)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Schein. 1985) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจให้สมาชิกกลุ่มเกิดการยอมรับ

และมีความเต็มใจที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ มีความกล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถชักชวนคนอื่นทำงานบางอย่างตามที่กำหนด วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการณ์ต่าง ๆ

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ และร่วมมือปฏิบัติงานด้วยดี ทั้งนี้เพราะศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความอบอุ่นใจในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นการสร้างพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ สังคมและประเทศชาติ ในทิศทางที่พึงประสงค์ จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การ และสิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

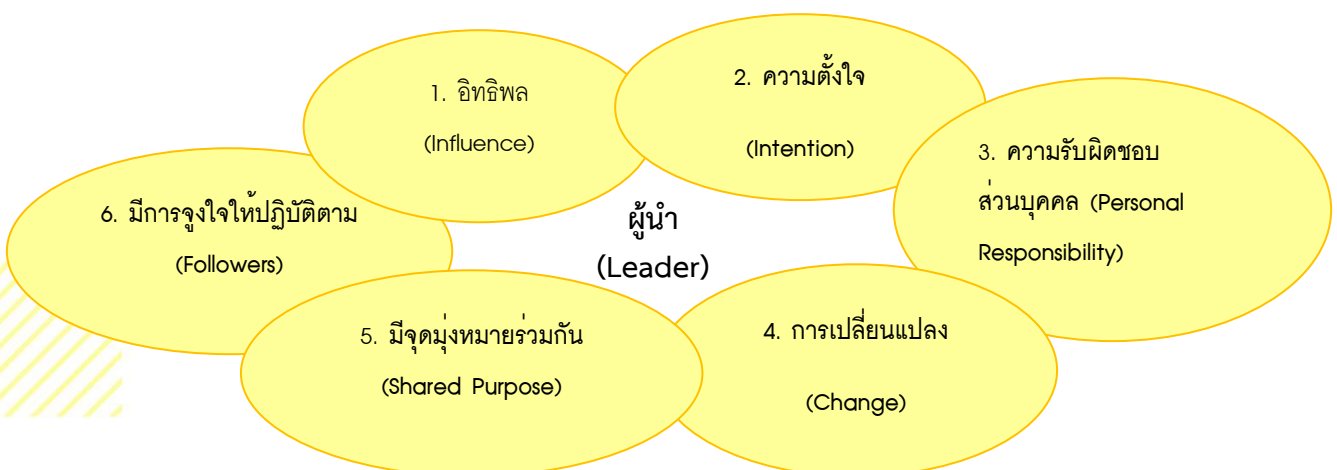
องค์ประกอบของผู้นำนั้นจะมีความแตกต่างจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำตรงที่ว่า องค์ประกอบของผู้นำจะเน้นเรื่องบุคลิกภาพโดยตรงของคนๆ นั้น ส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำ จะพิจารณาเรื่องคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยช่วยเสริมในการดำเนินงานของคนนั้นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Draf (1999) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
2. ความตั้งใจ (Intention) ผู้นำต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่กระทำอยู่
4. การเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้นำต้องจัดให้มีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขและปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้น

ตลอดเวลา

5. การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Shared Purpose) ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่มต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน

6. การจูงใจให้ปฏิบัติตาม (Followers) ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



ที่มา : Draf. 1999



ประเภทของผู้นำ (Types of Leadership)

Flippo (1968) ได้แบ่งผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการ ใช้วิธีการบริหารแบบรวมศูนย์ อำนาจที่ตัวผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำต้องการ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือ ในอดีตการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารมักเป็นผู้นำประเภทนิเสธ ขอบออกคำสั่ง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจึงมีลักษณะบริหารแบบเก่งคนเดียว

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตย ใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใส และศรัทธาในการปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลด้วย โดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ

องค์กรใดที่มีผู้บริหารประเภทปฏิฐาน จะเป็นการบริหารจัดการแนวใหม่ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล ซึ่งผู้นำจะไม่ติดยึดว่าตนเองเก่งเพียงคนเดียว แต่จะกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับกลางได้มีอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารงานในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ผู้บริหารมักจะมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากขึ้น

Robert Kreitner (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548) ได้จัดประเภทของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง และได้รับการประกาศให้รับรู้โดยทั่วกันอย่างเป็นทางการ ได้รับการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่ติดมาจากตำแหน่ง ทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมรับได้ และสามารถที่จะโน้มน้าวชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) หมายถึง ตัวบุคคลที่ปฏิบัติกร เป็นผู้นำของกลุ่ม โดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และเป็นผู้ซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่หรือมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์กร แต่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ และได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ แต่เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลที่จะชักจูงให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อถือ ไว้วางใจ เชื่อฟังความคิดเห็น ตลอดจนเต็มใจปฏิบัติตามความเห็นของตนได้ อันสืบเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในทางส่วนตัวบางประการ เช่น การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังด้านสติปัญญา การเป็นตัวอย่างต้นแบบที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

Etzioni (1965) ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงานออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) ผู้นำประเภทนี้มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ขอบอ้างกฎหมายหรือระเบียบ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการมักใช้กฎหมายหรือระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือ มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเจ้านายกับลูกน้อง การสื่อสารมักทำในลักษณะสั่งงานและนิยมใช้การสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) คือสั่งงานให้ลูกน้องปฏิบัติตามอย่างเดียว การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้จะคล้ายกับผู้นำแบบอิตาเลียน

2. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) เป็นผู้นำที่เน้นใช้อำนาจแบบอิตาเลียน ชอบสั่งการอย่างเดียว ไม่รู้จักวิถีสอนและแนะนำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบพิธีการเป็นส่วนใหญ่ การสื่อสารเป็นแบบสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ด้วยวิธีออกคำสั่ง เพื่อแสดงว่าผู้นำมีอำนาจ จึงทำให้

บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและความหวาดระแวง ผู้นำแบบนี้คล้ายกับผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders)

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) ผู้นำแบบนี้นิยมจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อลดกระแสการต่อต้าน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบมุ่งสามัคคีธรรม มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานดี ถือว่าความสำเร็จของงานเป็นของส่วนรวม เน้นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication)

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) ผู้นำแบบนี้มุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ มักใช้วิธีก่อให้เกิดความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติตาม และจะนิยมปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอม การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้จึงคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders)

Fiedler (1974) ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำที่ใช้งานเป็นแรงจูงใจ (Task —motivated Leaders) ผู้นำแบบนี้จะถือว่างานเป็นสิ่งสำคัญ โดยจะคำนึงถึงงานก่อนสิ่งอื่นใด และงานนั้นต้องได้ผลงานมากที่สุด คำนึงถึงทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับรองลงมา แต่ถือความสำเร็จของงานเป็นอันดับแรก และงานสำเร็จเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับเขาที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ผู้นำแบบนี้ อาจเรียกว่า ผู้นำแบบ “คนไม่ยุ่ง มุ่งแต่งงาน”

2. ผู้นำที่ใช้ความสัมพันธ์เป็นแรงจูงใจ (Relationship motivated Leaders) ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรก และถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิด สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานฉันทมิตร ผู้นำที่เน้นคนเป็นหลักนี้ จะให้ความสนใจในปัญหาต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีมนุษยธรรม การควบคุมบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานไม่เข้มงวดมากนัก ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากพอในการปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ใช้วิธีเสริมสร้างกลุ่มงานขึ้นมา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานด้วยการวางเป้าหมายหรือหวังผลการปฏิบัติงานไว้สูง ผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่า ผู้นำแบบ “งานไม่ยุ่ง มุ่งแต่คน”

สรุปการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบดั้งเดิมและผู้นำแบบใหม่

ผู้นำแบบดั้งเดิม	ผู้นำแบบใหม่
1. ยุคอุตสาหกรรม	1. ยุคสารสนเทศ / ข้อมูลข่าวสาร
2. ยึดถือความคงที่	2. ยึดถือความเปลี่ยนแปลง
3. ขอบการควบคุม	3. ขอบกระจายอำนาจ/มอบอำนาจ
4. มุ่งการแข่งขัน	4. มุ่งความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มุ่งวัตถุนิยม	5. มุ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
6. มุ่งความเป็นรูปแบบเดียวกัน	6. มุ่งความหลากหลาย



บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

Mintzberg (1983) ได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์กร
2. บทบาทในการเป็นผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี
3. บทบาทในการติดต่อประสานงาน
4. บทบาทในการติดตาม
5. บทบาทในการเผยแพร่สารสนเทศ
6. บทบาทในการแลกเปลี่ยน
7. บทบาทของผู้บริหารกิจการ คือทำหน้าที่ในการออกแบบและเปลี่ยนแปลงองค์กร
8. บทบาทในการจัดการกับความยุ่งยาก
9. บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร
10. บทบาทในการต่อรอง

Farren & Kaye (1996) ได้กล่าวถึงบทบาทสำหรับผู้นำซึ่งมีต่อการพัฒนาการทำงาน ดังนี้

1. บทบาทของผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก
 - 1.1 ช่วยชี้ให้บุคคลเห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของงาน
 - 1.2 ช่วยให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญในการวางแผนระยะยาวสร้างบรรยากาศการยอมรับให้แต่ละคน แสดงความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับงานได้อย่างเต็มที่
2. บทบาทผู้ประเมินให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจน ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องถูกประเมิน
 - 2.1 ให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
3. บทบาทผู้คาดคะเน
 - 3.1 ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มและพัฒนาการใหม่ๆ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน
 - 3.2 ช่วยให้ผู้คนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร
 - 3.3 สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์กร
4. บทบาทผู้ให้คำแนะนำ
 - 4.1 ช่วยให้ผู้คนได้เลือกเป้าหมายของงานได้ชัดเจนมากขึ้น
 - 4.2 ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่เป็นตัวเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
5. บทบาทที่ทำให้บุคคลมีความสามารถ
 - 5.1 ช่วยให้ผู้คนสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน
 - 5.2 จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์กรอื่นที่มีความสามารถ มาช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย

สรุป บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการปฏิบัติต่อบุคคลภายในองค์กร อาจจำแนกออกเป็น บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มและองค์กรต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ และบทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ

ที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ และสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องกระทำอย่างมีศิลปะ มีใจกระทำตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของตนเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะต้องมีเทคนิควิธีในการประยุกต์หรือแสดงบทบาทอย่างเป็นที่น่าพอใจ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ (เนตรพัฒน์ ยาวีราช. 2552)

1. มีความสามารถในการทำงาน ผู้นำองค์การต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ของตนเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้ แนะนำได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
2. มีความสามารถในการจูงใจ ผู้นำต้องจูงใจให้ลูกน้องร่วมมือทำงาน มีความสามารถให้ลูกน้องยอมรับและปฏิบัติงาน ต้องมีเทคนิคในการจูงใจที่ดี และมีความรู้ด้านจิตวิทยา
3. มีความสามารถในการควบคุม ผู้นำต้องสามารถควบคุมงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
4. มีความสามารถในการประสานงาน ผู้นำต้องประสานงานกับคนอื่นได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าสังคมได้ มีความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานได้
5. มีความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาได้ และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง
6. มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ต่อองค์การอยู่เสมอ นอกเหนือจากคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นแล้ว นักวิชาการต่างๆ พบว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้
 - 1) ฉลาดเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถทางสติปัญญา และคุณภาพทางสมอง เพราะคนที่เฉลียวฉลาดย่อมทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก
 - 2) มีการศึกษาอบรมดี (Good Educations) การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด และช่วยให้ผู้นำมีความรู้ เชี่ยวชาญ และชำนาญงาน
 - 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self — Confidence) ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตนเองและมีกำลังใจที่เข้มแข็งสามารถตัดสินใจกระทำการใดๆ ได้ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะสำเร็จได้ ไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคในการดำเนินงาน
 - 4) เป็นคนมีเหตุมีผล (Reasonable) ผู้นำต้องมีความสามารถในการตีความอย่างมีเหตุผล สามารถใช้ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์เป็นอย่างดี
 - 5) มีประสบการณ์สูง (Good Experience) ผู้นำถ้าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะทำให้ทราบปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ทำให้การทำงานผิดพลาดได้น้อย

- 6) มีชื่อเสียงและเกียรติคุณดี (Prestige) การที่ผู้นำมีชื่อเสียงดี เกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีคุณงามความดีเป็นที่ปรากฏ โดยสิ่งสมคุณงามความดีจนเป็นที่ประจักษ์
- 7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Good Relationship) ผู้นำต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 8) ภาพอนามัยร่างกายสมบูรณ์ดี (Good Health) ผู้นำควรมีสภาพร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ เพราะผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายอย่างทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านการจูงใจคนในองค์กร และจะต้องเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ดังนั้นสุขภาพกายและสุขภาพจิตต้องดี จึงจะทนทานต่อการทำงานได้
- 9) มีความสามารถเหนือบุคคลระดับเดียวกัน เช่น มีความรู้ ความชำนาญมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่า มีมนุษยสัมพันธ์ดีกว่า เป็นต้น
- 10) มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี
- 11) มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไป ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี
- 12) มีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที
- 13) มีความสามารถคาดการณ์ได้ หรือพิจารณาเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้ เป็นการทำงานเชิงรุกก่อนที่จะเกิดปัญหา
- 14) มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
- 15) มีความสนใจและเอาใจใส่ปกป้อง และรักษามลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 16) มีความยุติธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและทุกฝ่าย

ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร

ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารไม่ได้อยู่ที่ชื่อเรียกตำแหน่งที่ต่างกัน แต่อยู่ที่ลักษณะการบริหารงานที่ต่างกัน คนที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารหลายคนอาจไม่ได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรที่ดีก็ได้ ซึ่งจะได้กล่าวถึงความแตกต่าง ดังนี้ (สัมมา ธรนิธย์. 2553)

1. ผู้บริหารเน้นการทำให้ถูกต้อง (Doing the Things Right) แต่ผู้นำเน้นการเลือกทำในสิ่งที่ควรกระทำ (Doing the Right Thing) คนที่มีพฤติกรรมทำงานแบบผู้บริหาร จะให้ความสนใจไปที่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างถูกวิธี เพื่อช่วยให้ผลผลิตของงานที่เสร็จทันเวลาโดยใช้ต้นทุนต่ำสุด หรือกล่าวง่าย ๆ มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด ในขณะที่ผู้นำจะสนใจเรื่องการทำงานอย่างถูกวิธีหรือความมีประสิทธิภาพด้วย แต่สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากกว่าประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การเลือกทำในสิ่งที่ควรกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1. ผู้บริหารเน้นความสนใจที่ปัจจัยภายในขององค์กร ผู้นำเน้นความสนใจที่ปัจจัยภายนอกองค์กร ผู้บริหารมุ่งสนใจในงานที่ทำในแต่ละวันในองค์กร เช่น การจัดสรรเงินทุน แรงงาน เทคโนโลยีต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การทำงานจึงเป็นลักษณะปฏิกิริยาภายในองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในเชิงรับ (Reactive) ส่วนคนที่บริหารแบบผู้นำ นอกจากจะสนใจปัจจัยภายในแล้ว ยังสนใจสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรร่วมด้วย เช่น สนใจสภาพสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มักจะคิดในระยะยาว มองการณ์ไกลไปในอนาคต และแสวงหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นการทำงานเชิงรุก (Proactive)

2. ผู้บริหารเน้นความแน่นอน เสถียรภาพ ความมั่นคง ผู้นำคำนึงถึงความยืดหยุ่น และการเปลี่ยนแปลง (Change) คนที่ทำงานแบบผู้บริหารจะสนใจการรักษาความเสถียรภาพในองค์กร หากมี

สิ่งใดที่เขาคิดว่าดีแล้ว เหมาะสมแล้ว มักไม่ยอมเปลี่ยนแปลงและจะรักษาสภาพเดิมไว้ต่อไป (Status Quo) ส่วนคนที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้นำจะเป็นคนที่มองไปในอนาคตข้างหน้า และสนใจสร้างสรรค์องค์การให้พร้อมรับกับอนาคต กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ การบริหารงานเป็นไปอย่างมีพลวัต (Dynamic)

Bennis (1989) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำกับผู้บริหารมีลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

ลักษณะของผู้นำ	ลักษณะของผู้บริหาร
1. ชอบเปลี่ยนแปลง	1. ชอบบริหารแบบเดิมๆ
2. ไม่ชอบเอาอย่างหรือลอกแบบใคร	2. ชอบลอกแบบ
3. ชอบพัฒนา	3. ชอบรักษาหรืออนุรักษ์
4. เน้นหรือมุ่งคน	4. เน้นหรือมุ่งระบบและโครงสร้าง
5. มองไกล / มีวิสัยทัศน์	5. มองใกล้
6. ชอบถามว่า "อะไร" "ทำไม"	6. ชอบถามว่า "อย่างไร" "เมื่อไร"
7. ชอบมองไปที่สูง	7. ไม่ชอบมองไปที่สูง
8. ชอบริเริ่มสร้างสรรค์	8. ไม่ชอบคิดริเริ่ม
9. ชอบท้าทายสถานภาพเดิม	9. ชอบรักษาสถานภาพเดิม
10. เป็นตัวของตัวเอง	10. เป็นผู้ปฏิบัติตามที่ดี

จากแนวคิดต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่าผู้นำกับผู้บริหารจึงมีความต่างกันดังนี้

1. ผู้นำ
 - 1.1 ผู้นำอาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับเฉพาะภายในกลุ่มของตนเท่านั้น
 - 1.2 ผู้นำอาจมีหรือไม่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ได้
 - 1.3 ผู้นำสามารถจูงใจให้สมาชิกกลุ่มทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ได้
 - 1.4 ผู้นำบางคนไม่สามารถเป็นผู้บริหารได้
 - 1.5 ผู้นำบางคนไม่สามารถทำงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารได้
2. ผู้บริหาร
 - 2.1 ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้ง และมีอำนาจอย่างเป็นทางการภายในหน่วยงานของตน
 - 2.2 ผู้บริหารมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ
 - 2.3 ผู้บริหารสามารถออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบได้
 - 2.4 ผู้บริหารทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้
 - 2.5 ผู้บริหารมีหน้าที่จัดองค์การ วางแผน และประเมินผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคน ๆ เดียวกันได้ ผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้ยาก ผู้นำที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารก็อาจปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้ไม่ช้านัก ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้ และทำให้องค์การอยู่รอดต่อไป และช่วยให้สมาชิกได้สนองความต้องการในสิ่งที่ปรารถนา ดังนั้นเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจึงควรต้องทำหน้าที่ทั้งผู้บริหาร หัวหน้า และผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theory)

คำว่า “คุณลักษณะ” (Trait) หมายถึง ลักษณะที่ปรากฏตัวของแต่ละบุคคล (Individual Attributes) ประกอบด้วย สิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ ความต้องการแรงขับ ค่านิยม ความมั่นใจในตนเอง วุฒิภาวะทางอารมณ์ ระดับความมีพลัง และความสามารถทนต่อความเครียด เป็นต้น ยุคแห่งการศึกษา ลักษณะของผู้นำ คือช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีพัฒนาการมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ หรือทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) (สัทมา รณินธย์, 2553) ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเหนือผู้ตามที่ทำให้คนคนหนึ่งสามารถเป็นผู้นำได้ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ อริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเชื่อกันมาจนถึงปี ค. ศ.1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำโดยคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็น ผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาที่แตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เช่น ศึกษาภาวะผู้นำ ตามคุณลักษณะ โดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ ซึ่งพบว่าบุคคลสำคัญ ๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก โดยคุณลักษณะของผู้นำนั้นอาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1. ลักษณะทางกาย พบว่าผู้นำที่เป็นหัวหน้ามักจะมีพลังสูง และมีน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย 2. ลักษณะทางสติปัญญา พบว่าสติปัญญามีความสัมพันธ์กับความ เป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ 3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว และความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักจะมีพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีที่เชื่อว่า “ผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับลักษณะทางกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ”

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

Ghiselli ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำเป็นด้านๆ ดังนี้ (สัทมา รณินธย์, 2553)

1. คุณลักษณะด้านกายภาพ ประกอบด้วย
 - 1.1 รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก
 - 1.2 การศึกษา ความรู้ สติปัญญา
 - 1.3 สถานภาพ ฐานะทางสังคม
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย
 - 2.1 ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น
 - 2.2 บุคลิกภาพที่แสดงถึงการมีอำนาจ
 - 2.3 ความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. คุณลักษณะด้านความสามารถ ประกอบด้วย
 - 3.1 สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้านต่างๆ ได้
 - 3.2 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้
 - 3.3 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
 - 3.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 3.5 ความสามารถในการตัดสินใจ
 - 3.6 ความสามารถในการบังคับบัญชา
4. คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย
 - 4.1 ความมีมนุษยสัมพันธ์

- 4.2 การรู้จักกาลเทศะ
- 4.3 การแสวงหาความร่วมมือ
- 4.4 ความสามารถในการบริหาร

Kirkpatrick & Locke ได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม. 2548)

1. มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง แรงจูงใจภายในที่ผู้นำจะต้องมี เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำมีความพยายามสูงในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้มีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม มีแรงขับ ต้องการประสบความสำเร็จ
2. แรงจูงใจผู้นำ (Leadership Motivation) หมายถึง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยไม่เห็นประโยชน์ของตนเองและมีความรับผิดชอบต่อสังคม
3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึงผู้นำมีคุณลักษณะที่กระทำตามที่พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) และเกิดความเชื่อถือ (Credibility)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) หมายถึงผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จ แม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง
5. มีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีความฉลาดเหนือระดับปกติ สามารถที่จะจัดเก็บ และย่อยข้อมูลได้ดีกว่าคนอื่น สามารถวิเคราะห์ที่ดีกว่าหรือดีที่สุด และสามารถชี้แนะโอกาสที่เป็นไปได้
6. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึงผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานในองค์กร
7. มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หมายถึงผู้นำที่ดีต้องมีระดับความ เฉลียวฉลาดทางอารมณ์สูง สามารถรู้ถึงอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นได้ และสามารถแยกถึงความแตกต่างได้ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และสามารถควบคุมตนเองได้ดี และสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

สำหรับ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ซึ่ง มีรายละเอียดดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544)

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณสมบัติทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งแสดงรายละเอียดของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปดังนี้

- 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้ แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอกกับปฏิกิริยาที่ดี การแสดงท่าทางที่เหมาะสม

- 1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

- 1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่เหนือกว่าบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ดังตารางที่ 1

<p>1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)</p> <p>1.1 กระฉับกระเฉง 1.2 กระปรี้กระเปร่า</p> <p>2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)</p> <p>2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน</p> <p>3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)</p> <p>3.1 การตัดสินใจ, วิจารณ์ญาณ 3.2 ความรู้ 3.3 ทักษะการพูด</p>	<p>4. บุคลิกภาพ (Personality)</p> <p>4.1 กระตือรือร้น 4.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4.3 มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม 4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work Related Characteristics)</p> <p>5.1 แรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ 5.2 แรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความรับผิดชอบ 5.3 มีความรับผิดชอบ 5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน</p>	<p>6. ลักษณะด้านสังคม (Social Characteristics)</p> <p>6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ 6.2 การร่วมมือ 6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง 6.4 ความสามารถด้านสังคม มีทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล 6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม 6.7 รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา</p>
--	---	---

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคม และบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนทำงานเกิดความสบายใจ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นการเปิดเผยเจตนาในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การที่คนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้นำทำงานบรรลุเป้าหมายได้ง่าย

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบอย่างเหมาะสมในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงจะช่วยให้ผู้นำแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจ ความตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความรักที่กระตือรือร้นได้ทั้งคำพูด และการแสดงออก เช่น การให้กำลังใจ เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารต้องการผู้นำที่มีความกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ในการทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกถึงการมีอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์ต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ เพราะอารมณ์ขันจะลดความเครียด ความเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหา โดยช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสมานจิตใจกัน และความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่ม ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญกับปัญหา ความผิดหวังและความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำต้องมีความอดทนสูงแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-Awareness and self Objective) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และความสามารถในการแก้ปัญหา

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยต้องเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใครมีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ เป็นความสามารถที่ปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน เป็นต้น

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบและระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ ที่จะขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการจะแก้ไขปัญหาให้เรียบร้อยอย่างรวดเร็ว โดยให้สถานการณ์กลับคืนมาเป็นปกติ เช่น การถูกตัดงบประมาณ การขาดกำลังคน การให้บุคลากรออก ฯลฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุ่งมั่นะบากบั่น ไม่ยอมแพ้ และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ สามารถแก้ไขปัญหาให้งานดำเนินต่อไปได้

สำหรับคุณลักษณะผู้นำตามทัศนะของสโตกคิลล์ (Stogdill อ้างถึงใน Yukl, 2001) สรุปคุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skill) ได้ ดังนี้

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skill)
1. มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	1. ฉลาด มีไหวพริบ
2. ตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะด้านความคิด
3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งผลสัมฤทธิ์	3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา	4. มีความนุ่มนวลและมีอิทธิพลดี
5. ให้ความร่วมมือ	5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด
6. มีการตัดสินใจที่ดี	6. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
7. สามารถฟังพาดภัยได้	7. มีความสามารถในการจัดการองค์การและบริหาร
8. มีอำนาจครอบงำคนอื่น และมีแรงจูงใจด้านอำนาจ	8. มีความสามารถในการชักชวน
9. มีพลัง และมีระดับความกระตือรือร้นสูง	9. มีทักษะทางสังคม
10. มีความมุ่งมั่นพยายาม	
11. มีความมั่นใจในตนเอง	
12. สามารถทนต่อความเครียด	
13. เต็มใจในการที่จะมีความรับผิดชอบ	

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ หมายถึง การศึกษาการกระทำของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เพื่อให้
เกิดความเชื่อถือ ความร่วมมือ เพื่อให้ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ การศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำ
เกิดขึ้นราวปลายปี 1940 โดยนักวิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leaders) กับผู้ตาม (Followers)

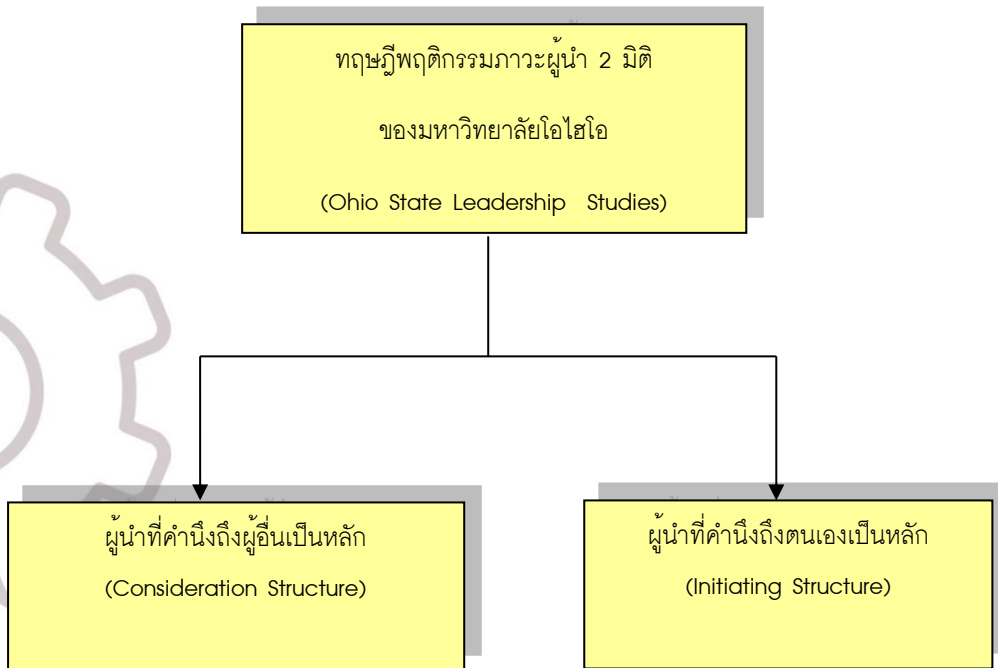
1. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ (Two Dimensions of Leadership)

สถาบันวิจัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University) ได้
ศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำใน 2 มิติ ดังนี้ (โรดริค จูซานนท์, 2554)

1.1 ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) หรือผู้นำที่มุ่งคน

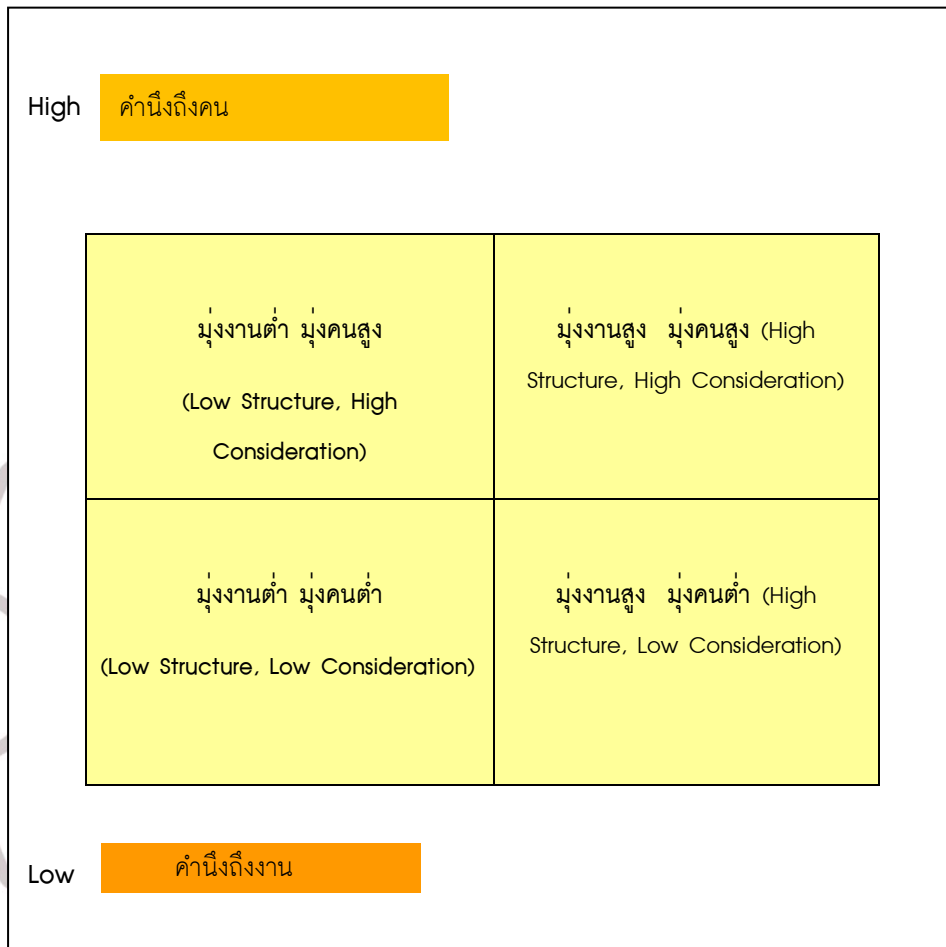
เป็นผู้นำที่แสดงออกด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น และมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน
มีความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ มีความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.2 ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน เป็นบุคคลที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก และเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก พิถีพิถันในการมอบหมายงาน และคาดหวังผลการปฏิบัติงานไว้สูงเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และเสร็จทันตามเวลาที่ ต้องการ เป็นผู้เสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ รักษามาตรฐานในการทำงาน และตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา



แผนภูมิที่ 2 แสดงลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ (Two Dimensions of Leadership) สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทั้ง 2 ชนิด ดังแผนภูมิที่ 3



2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จัดทำโดยเรนซิส ลิคเิร์ต (Rensis Likert) มหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ขอบเขตของการศึกษาเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ ขบวนการของกลุ่ม และการวัดการทำงานของกลุ่ม ซึ่งผลการศึกษารูปพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544)

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน (Task-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะเห็นคุณค่าของเวลา เช่น มีการวางแผน การกำหนดตารางเวลาปฏิบัติงาน การประสานงาน การจัดหาวัสดุที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่าง ๆ คำว่า “มุ่งงาน” หมายถึง พฤติกรรม ทัศนคติ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ งานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรม ซึ่งจะรวมถึงโครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย (Initiating Structure) พฤติกรรมการมุ่งงานของผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถแสดงได้ดังนี้

1) ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ (Adaptability to the Situation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

2) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) หน้าที่ของภาวะผู้นำคือการสร้างสรรค์ด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำจะต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลง โดยมีการวางแผนและออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา

3) มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance Standards) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีการสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานที่สูงจะทำให้หัวหน้างานมีการคาดหวังว่าพนักงานจะมีการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น

4) การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ไม่ดีกว่าก่อน (Risk Taking and Bias for Action) ผู้นำต้องกล้าเผชิญกับความเสี่ยง และต้องมองโลกในแง่ที่ไม่ดี จึงต้องมีการพัฒนาสิ่งที่ไม่ดีให้ดีขึ้น หรือผู้นำจะมีพฤติกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลง

5) ความสามารถในการตีความสถานการณ์ (เงื่อนไข) (Ability to Interpret Condition) ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีการปฏิบัติ ดังนี้ คือ 1) หาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 2) การรู้วิธีทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร 3) วิเคราะห์ว่าสมาชิกกลุ่มทำงานร่วมกันอย่างไร 4) รู้ขีดความสามารถของตนเองและมีการจูงใจ

6) มีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ (Frequent Feedback) ในการปฏิบัติงานผู้นำจะมีการป้อนกลับข้อมูลให้สมาชิกกลุ่มหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบว่าการที่เขาทำดีหรือไม่ อย่างไร และการป้อนกลับของข้อมูลยังเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7) การปฏิบัติงานที่มั่นคง (สม่ำเสมอ) (Stability of Performance) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ที่มั่นคง แม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถช่วยสมาชิกทีมให้ทำงานตามสถานการณ์นั้นได้

8) การมุ่งที่การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก (Strong Customer Orientation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสนใจรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือผู้รับบริการเกี่ยวกับการบริหารงานที่ไม่ดีหรือมีปัญหา และทำการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร

2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์กับบุคคล (Relationship - Oriented Behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน มีการสนับสนุนและช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้รับการยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การมุ่งที่บุคคล (Alignment of People)
- 2) การระดมพล (Mobilization)
- 3) สร้างความร่วมมือ หรือการตกลงร่วมกัน (Concert Building)
- 4) แรงดลใจ (Inspiration)
- 5) สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล (Satisfaction of Human Needs)
- 6) การทำให้คนรู้สึกว่าการงานมีความสำคัญต่อเขา (Making Work Meaningful for People)
- 7) มีการส่งเสริมและให้การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support and Encouragement)
- 8) การส่งเสริมหลักการและค่านิยมของบุคคล (Promotion of Principles and Values)

3. ทฤษฎีบุคลิกภาพของคนตามรูปแบบพฤติกรรมการบริหาร

เบลคและมูตัน (Blake & Mouton) ได้แบ่งบุคลิกภาพของคนตามรูปแบบพฤติกรรมการบริหาร ดังนี้ (พูลสุข สังข์รุ่ง. 2548)

3.1 เต๋า คือ ผู้หดหัวไม่เผชิญหน้าใคร หากเกิดความผิดพลาดก็จะโทษผู้อื่น ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองคนในแง่ร้าย ไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้บริหารที่ทำงานแบบสบาย ๆ ไม่สนใจลูกน้อง

3.2 ตุ๊กตาหมี คือ ผู้ที่ยอมทำตามผู้อื่นอย่างไม่มีเงื่อนไข ให้ความร่วมมือ โดยไม่ปรึกษาใคร มองคนในแง่ดี เป็นพวกชอบยอมตาม (Country club Manager) กลัวลูกน้อง ขาดความสามารถในการทำงานจึงยอมตามลูกน้องเสมอ

3.3 ฉลาม คือ ผู้ที่มีความดุร้าย ก้าวร้าว ชอบใช้อำนาจในการแก้ปัญหา โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น เน้นความต้องการของตนเอง ถ้าเผชิญหน้า ถ้าพาดพิงเพื่อประโยชน์ของตนเอง โดยช่วงชิงผลประโยชน์จากผู้อื่น

3.4 จิ้งจอก คือผู้ที่ไม่ยอมเสียเปรียบใคร แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม (แบ่งครึ่ง) แก้ปัญหาเฉพาะหน้า เอาตัวรอด ขาดความจริงใจ

3.5 นกฮูก คือผู้ใจเย็น ศึกษาความต้องการของผู้อื่นและของตน การแก้ปัญหาคือการควบคุมอารมณ์ รับฟังด้วยความเข้าใจ พุดจาไพเราะ ชอบขอความเห็น เป็นคนใจเย็น (Team Manager) หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้หลายๆ ทาง ด้วยการตอบสนองความต้องการของตนและผู้อื่น

3.6 ถั่วงอก คือคนไม่มีแก่นสารในชีวิต อยู่ไปวัน ๆ ดูเหมือนเป็นคนฉลาด พุดเก่ง ทำงานเก่ง ไม่มีควมรับผิดชอบ ขาดระเบียบและวินัยในการปฏิบัติงาน ขาดความอดทน วางมาดโก้หรู พุดคล่องแคล่ว มีมารยาททางสังคมงดงาม ฉลาดในการแสดงความคิดเห็น แต่ไม่ลงมือกระทำ

กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาผู้นำ

ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตสังคมไทยและสังคมโลกเผชิญกับสถานการณ์ด้านสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันส่งผลกระทบทางลบต่อการดำรงชีวิตในสภาวะปกติของประชาชน ทั้งผลกระทบจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ที่กระทบทั้งมิติสุขภาพ มิติเศรษฐกิจ และมิติสังคม นอกจากนี้โรคอุบัติใหม่แล้วสังคมยังจะต้องมีความพร้อมรับมือกับสถานการณ์อื่นๆ เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยที่เกิดจากสถานการณ์ทางการเมือง และเศรษฐกิจต่าง ๆ ภัยทั้งด้านสุขภาพและภัยอื่นๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถที่จะจัดการเพื่อบรรเทา ลด และป้องกันความเสี่ยงได้โดยการเตรียมความพร้อมของประชาชนในทุกระดับ โดยเฉพาะผู้นำ (Leader) ตั้งแต่ระดับชุมชน อำเภอ จังหวัด และประเทศ ที่สามารถร่วมกันสร้างกลไก ระบบการสนับสนุน และพัฒนาระบบสหภาวะเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนน้อยที่สุด ฉะนั้น ผู้นำทุกระดับจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำที่สามารถนำตน นำผู้อื่น และนำองค์กรได้อย่างเหมาะสมที่ช่วยให้เกิดการจัดการสหภาวะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในหัวข้อนี้จะได้อธิบายเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนางานของผู้นำ และเทคนิคการพัฒนาผู้นำ



กระบวนการพัฒนาผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำมีกระบวนการในการพัฒนาหลากหลายที่นักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ต่างให้ทัศนะและกำหนดกระบวนการและขั้นตอนไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544) กล่าวถึง ความฉลาดรู้ของผู้นำ (Leadership Quotient) คือ การจะพัฒนาตนให้เป็นแบบฉบับของผู้นำ ให้ทีมงานเชื่อถือ ศรัทธา ดังนี้

1. การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำ อาจจะทำแบบฉบับให้ตนเองในการเป็นผู้นำได้โดยแต่งกายเหมาะสม การก้าวเดิน การยืนที่มั่นคง กล่าวแสดงออก ริเริ่ม การลงมือปฏิบัติ ทักทายผู้อื่นก่อนเสมอทำรายการต่าง ๆ ที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง เป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่น วางแผนพัฒนาตนเองเสมอ เป็นนักฟังมากกว่าพูด เป็นผู้เสริมพลังใจให้แก่ตนเอง และใช้ภาษาในแง่บวกเมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับทีมงาน

2. การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการบริหาร ซึ่งบุคลิกภาพมีความสำคัญ คือ การเป็นคนสดชื่นอารมณ์ดีอยู่เป็นนิจ เป็นที่ชื่นชอบ นิยมและเป็นที่ยก สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี ติดต่อบริษัทงานกับใครก็ประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้มีความกล้า มีความมั่นใจ

3. ทำให้ทีมงานเชื่อมั่นและศรัทธา หัวหน้าจะต้องสร้างความเชื่อถือ หรือเชื่อมั่นให้กับทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ มีความประพฤติดี เสมอต้นเสมอปลาย หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้า/สำเร็จ กล้าแสดงออก/เริ่มก่อน รักษาความลับสัญญา มั่นใจและวางใจตัวเขา ตำหนิเพื่อก่อ มิใช่ทำลาย ขมเขย แสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ

4. การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร การที่หัวหน้าหรือผู้นำ จะเสริมสร้างความเชื่อมั่นทางการบริหาร คือ มีความรู้ในงาน ระบบงาน มีความสามารถในการพูดหรือถ่ายทอดงาน มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง งาน และองค์กรเป็นนักพัฒนาหาความรู้ในส่วนที่ขาด ปรับปรุงบุคลิกภาพในส่วนที่ขาดไป ทันทเหตุการณ์ ทันสมัยจากการติดต่อข่าวสารเสมอ เรียนรู้ตัวอย่างจากบุคคลอื่น ฝึกเป็นผู้นำ คิดก่อน และตัดสินใจก่อนเสมอ

5. การก้าวสู่หัวหน้าหรือผู้นำที่ดี จะต้องรู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำรู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ มีการเป็นผู้นำ ที่จะประพฤติตนเป็นแบบอย่าง พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร รู้จักการแก้ไขปัญหา ในการที่ท่าหรือที่รับผิดชอบ ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม มีความรู้รอบตัวและกว้างขวาง ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย และทันต่อเหตุการณ์เสมอ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) กล่าวถึง วิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ภาวะผู้นำก็คือวางตัวในสถานการณ์ที่ต้องการกระทำทางภาวะผู้นำ หมายความว่า ต้องไม่ครอบงำ แต่มีความต้องการที่จะได้รับความช่วยเหลือ ทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จ และทำให้สิ่งต่างๆ ดีกว่า ฝึกฝนในสิ่งที่เรียนรู้ทุกวันในการเป็นผู้นำที่ดี โดย

1. ศึกษาคุณสมบัติของผู้นำที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับกันและเรียนรู้จากความผิดพลาดของเขา ฟังแต่อย่างเลียนแบบ
2. วิเคราะห์ตัวเอง หากจุดอ่อนและจุดแข็ง ตั้งเป้าประสงค์เพื่อการปรับปรุง
3. เรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้เกี่ยวกับกลุ่มโดยทั่วๆ ไป และวิธีทำหน้าที่ ระบุชนิดของคนในกลุ่ม
4. เรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้เกี่ยวกับกลุ่มโดยทั่วๆ ไป และวิธีทำหน้าที่ ระบุชนิดของคนในกลุ่ม
5. ดำเนินการและติดตามแผนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำส่วนตัว

นอกจากนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร ยังเสนอขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนบุคคล โดยแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาวิสัยทัศน์และไฟกัส ความคิดของตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำของคนอื่นหรือเพียงแต่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของชีวิตเขาเอง ล้วนแล้วแต่มีสิ่งหนึ่งเหมือนกันนั่นคือ "วิสัยทัศน์ (Vision)" วิสัยทัศน์ คือความสามารถในการมีภาพที่ชัดเจนในสิ่งที่ตนต้องการให้บรรลุ เช่น

ลี ไออาคอกกา (Lee Iacocca) มีวิสัยทัศน์ใน การเปลี่ยนบริษัทไครสเลอร์ (Chrysler) ที่เกือบล้มละลายให้กลับมาเป็นบริษัทที่มีกำไร และทำให้คนไม่ว่างงานหลายพันตำแหน่ง อับราฮัม ลินคอล์น มีวิสัยทัศน์ของเสรีภาพ สำหรับคนอเมริกันทั้งหลาย ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของคนและให้ความเป็นหนึ่งเดียวแก่เขา โทมัส เอดิสัน มีวิสัยทัศน์ในการให้แสงสว่างโดย การใช้พลังไฟฟ้า และอีกหลายคนมีวิสัยทัศน์ในการผลิตเชื้อเพลิง (ไฮโดรเจน) จากน้ำอย่างประหยัด สร้างเชื้อเพลิงที่ไม่ต้องเสียเงินซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจมากขึ้น ถ้าหากปราศจากวิสัยทัศน์ เราไม่อาจนำตัวเราไปสู่ทิศทางที่ประสงค์ได้อย่างแน่นอน

ขั้นตอนที่ 2 ตั้งเป้าประสงค์ เมื่อมีวิสัยทัศน์ของตนเองแล้ว ให้ตั้งเป้าประสงค์ การตั้งเป้าประสงค์คือกุญแจสู่ความสำเร็จ พัฒนาแผนการ แล้วปฏิบัติตาม ต้องการจะเป็นอย่างไร 5, 10 และ 20 ปี จากนี้ไป

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาคามริเริ่ม จงตื่นตัวและอดทนเพื่อให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จ มีคนสามประเภทในขอบข่าย ดังกล่าว ซึ่งได้แก่ 1) คนที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น 2) คนที่ถามว่าได้เกิดอะไรขึ้นแล้ว อย่าให้ชีวิตผ่านไป ตามไปมองโลกในทางบวก มองดูหนทางที่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ แทนที่จะเป็นหนทางที่ทำอะไรไม่ได้ เน้นไปยังความรู้สึกใน

ทางบวก หลีกเลียงความรู้สึกในทางลบ 3) คนที่มองสิ่งต่าง ๆ ดังที่มันเป็นและถามว่าทำไม แต่บางคนฝันถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นไปไม่ได้ แล้วพูดว่าทำไมเป็นไปไม่ได้

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาคความมั่นใจในตัวเอง หนทางเดียวที่เราจะได้ความมั่นใจในตัวเองก็คือ การเอาตัวเราเข้าเสี่ยง โดยการเสี่ยงตัวเรา เราจะได้รับประสบการณ์ อย่าทิ้งไป เอดิสัน กล่าวว่า “เขาเรียนรู้ 999 วิธีการที่หลอดไฟไข่มุกไม่ได้ ก่อนที่เขาจะพบวิธีการเดียวที่หลอดไฟไข่มุกได้” ในคำพูดของนักประดิษฐ์สมัยใหม่ มีหนึ่งพันวิธีการและเหตุผลบางอย่างไข่มุกไม่ได้ เราจะต้องหาวิธีการเดียวที่มันได้ ดังที่วินสตัน เชอร์ชิลล์ กล่าวว่า “ถ้าล้มล้มเก้าเปอร์เซ็นต์ของความล้มเหลวทั้งหมดจากการทิ้งไป ถ้าความล้มเหลวส่วนใหญ่มาจากการทิ้งไป ก็ให้กำจัดความล้มเหลวส่วนใหญ่ในชีวิต... อย่าทิ้ง”

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาคความรับผิดชอบส่วนตัว ต้องมีความรับผิดชอบส่วนตัวต่อความคิด การกระทำและความรู้สึกของตนเอง ปัญหาพื้นฐานกับสังคมใน ทุกวันนี้คือ คนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับผิดชอบต่อการกระทำของตัวเอง

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาคภาพลักษณ์ตัวตนที่สมบูรณ์ แกรี อาร์ ฮิดคิงโบธัม กล่าวว่า ภาพลักษณ์ตัวตน (Self Image) คือ ภาพทางความคิดของบุคคลที่เราคิดว่าเป็นเรา ในชีวิตของตนเอง มีกฎจำนวนหนึ่งที่ควบคุมผลลัพธ์ของเรากฎภาพลักษณ์ตัวตนที่ทำงานคือการที่ เราจะได้อยู่เหนือภาพที่เราสร้างขึ้นสำหรับตัวเรา ปล่อยให้ภาพลักษณ์ตัวตนของคุณเป็นอิสระให้มีความริเริ่ม เป็นนวัตกรรม พาไปสู่ความสำเร็จได้

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาคการจัดระเบียบตัวเอง หนึ่งในคุณลักษณะที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำส่วนบุคคล ก็คือ การจัดระเบียบตัวเอง ต้องรู้ว่าทำอะไรต่อไปเพื่อให้บรรลุผลเป้าประสงค์ของตนเอง การจัดระเบียบตัวเองอาจทำได้ดังนี้

7.1 บันทึกทุกสิ่งทุกอย่าง สุภาจิตโบราณของจีน กล่าวว่า “ดินสอที่สั้นที่สุดยังดีกว่าการจดจำที่ยาวที่สุด

7.2 ใช้ระบบอนุทินประจำวันที่ดี ใช้รูปแบบที่ดีที่สุด สำหรับครูหลายคนชอบปฏิทินที่ใส่ไว้ในกระเป๋าเสื้อ

7.3 ทำรายการที่ต้องทำประจำวัน ทำรายการภารกิจ ที่จะทำในวันต่อมา เมื่อทำเสร็จแล้วให้เรียงลำดับก่อนหลังตามความสำคัญของงาน

7.4 ใช้ทักษะการบริหารเวลา โดยใช้วิธีจัดลำดับงานก่อนหลังและเอาชนะอุปนิสัยการผัดวันประกันพรุ่ง วางแผนภารกิจเป็นลำดับและทำตามที่ได้วางแผนไว้มีเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

ขั้นตอนที่ 8 ก้าจัดการผัดวันประกันพรุ่ง การผัดวันประกันพรุ่ง ซึ่งแกรี อาร์ ฮิดคิงโบธัม เสนอแนะ 4 แนวทางในการเอาชนะการผัดวันประกันพรุ่งโดย

8.1 ยอมรับว่าการเลื่อนการทำให้สิ่งต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ไม่ดี คือเป็นพันธะที่จะต้องแก้ไข

8.2 เรียนรู้เกี่ยวกับการผัดวันประกันพรุ่ง ให้เข้าใจว่าทำไมจึงทำสิ่งดังกล่าว เหตุผลสำคัญที่คนผัดวันประกันพรุ่ง ได้แก่ ความไม่มั่นคง (กลัวต่อผลสัมฤทธิ์) ความสับสน (ตัดสินใจไม่ได้ว่าทำอะไรต่อไป) การลืมน (ความจำไม่ดี) การไม่รับผิดชอบส่วนตัว กลัวการเปลี่ยนแปลง (ชอบอยู่ในโซนสบาย) กังวล (กลัวผลในอนาคต) ความซ้ำซาก (เมื่อเขาเห็นว่าเป็นเรื่องน่าเบื่อ เขาก็จะผัดวันประกันพรุ่ง) ความเมื่อยล้าทางจิตใจ (ทำงานมากเกินไป สมองมีเวลาพักผ่อนไม่เพียงพอ)

8.3 เลือกแผนปฏิบัติการที่แน่นอน ทำรายการขั้นตอนที่ตั้งใจจะนำออกใจเพื่อให้ได้การตอบสนองที่พึงประสงค์

8.4 นำแผนปฏิบัติการออกใจ ฝึกทำตัวให้เป็นบุคคลที่กระทำในทันที

ขั้นตอนที่ 9 ศึกษาคนที่เก่งในงานหรือประสบความสำเร็จ ถ้าต้องการเป็นผู้นำที่ดี ต้องศึกษาภาวะผู้นำ สิ่งดังกล่าวหมายความว่า การพูดคุยกับคนที่ประสบความสำเร็จและถามว่าประสบความสำเร็จในผลลัพธ์อย่างไร อีกทั้งยัง หมายถึง การอ่านหนังสือเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสำเร็จที่ผ่านมา ผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต

ขั้นตอนที่ 10 เพิ่มจุดแข็งให้กับตัวเอง ขั้นตอนแรกสู่ความสำเร็จก็คือการระบุ จุดแข็งด้านภาวะผู้นำของตนเอง ถามตนเอง ให้ให้เป็นประโยชน์กับตนเอง เดล คาร์เนกี กล่าวว่า “ไม่ว่าคุณจะมีจุดแข็งอะไร ความอดทน จินตนาการยอดเยี่ยม เจตคติในทางบวกหรือความรู้สึกที่หนักแน่นต่อคุณค่า ให้นำมันออกมาสู่ภาวะผู้นำ จงจำไว้ว่าการกระทำมีพลังเหนือกว่าคำพูด”



การพัฒนาตน พัฒนาคคน และพัฒนางานของผู้นำ

ปัจจัยพื้นฐานที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสำเร็จในชีวิตของผู้นำในฐานะผู้บริหาร ได้แก่ ตนเอง บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน และงานที่จะต้องปฏิบัติโดยจะต้องสามารถควบคุมดูแลให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ คือ สามารถครองตน ครองคน และครองงานได้สำเร็จ กล่าวคือ

1. การครองตน จะต้องพัฒนาลักษณะสำคัญในตัวเองดังต่อไปนี้ให้ได้ คือ ใฝ่รู้ สร้างความเชื่อมั่นเพื่อสร้างความฝันให้เป็นจริงพึ่งตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ ควบคุมตนเอง เกรงวินัย คือปัจจัยของความสำเร็จ ชื่อสัตย์สุจริตเป็นทางชีวิตที่มั่นคง อยู่อย่างประหยัด มีความพึงพอใจ มีความรับผิดชอบ

2. การครองคน คนที่สามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จด้วยดีนั้น จะต้องพัฒนาตนเองให้สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี ต้องสามารถพัฒนาเทคนิควิธีที่สามารถครองใจคนอื่นได้ มีศิลปะแห่งการโน้มน้าวชักจูงจิตใจ มีศิลปะในการสนทนาปราศรัย ยิ้มแย้มให้แก่ผู้อื่น

3. การครองงาน ต้องเป็นคนที่รักงานรักหน้าที่ที่ปฏิบัติ โดยถือหลักทำงาน เพื่องาน งานคือชีวิต ชีวิตคืองาน พัฒนาด้วยการเข้าใจงาน และมีความเพลิดเพลินพึงพอใจในชีวิต พัฒนางานด้วยการเรียนรู้และฝึกฝนตนเอง บริหารเวลาเพื่อพัฒนางาน มีความขยันหมั่นเพียรเป็นบทเรียนสู่ความสำเร็จมีความอดทน

แนวทางในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคคน และพัฒนางาน

1. แนวทางการพัฒนาตนเอง มีดังต่อไปนี้

1.1 วางตนเป็นคนดีมีคุณธรรม ประกอบไปด้วยพรหมวิหารสี่ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาจากผู้ร่วมงาน

1.2 มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกและสังคม และพร้อมที่จะเปิดใจรับวิทยาการและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ พร้อมที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบที่เอื้อประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานที่ได้รับมาพิจารณานำแนวคิดหรือเสนอแนะที่ได้รับ มารับปรุงระบบการบริหารหรือการดำเนินการในหน่วยงานของตนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

2. การพัฒนาคคน มีดังต่อไปนี้

2.1 นำทางให้ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ เสริมสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

2.2 จัดการฝึกอบรมผู้ร่วมงาน ให้เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์อยู่เสมอ ให้บุคลากรมีประสบการณ์ตรงด้วยการไปศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางเข้ากับสภาวะการณ์ เหตุการณ์ต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน

2.3 เอาใจใส่ด้านสวัสดิการแก่ผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ อำนวยประโยชน์ด้านสวัสดิการแก่ผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ

2.4 ใช้หลักการบริหารจัดการแบบรวมใจ ด้วยการทำงานแบบมีส่วนร่วม จะทำอะไรก็ตาม ร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันทำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาหากมีอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นซึ่งจะผูกพันน้ำใจผู้ร่วมงานไว้ได้ให้กลายเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง

3. พัฒนางาน มีดังต่อไปนี้

3.1 มีความกล้าในการลงทุนเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ

3.2 วางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย (Policy) แผนหลัก (Master Plan) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผน

3.3 ลดการสั่งการให้น้อยลง โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการวางแผนเพื่อการตัดสินใจ อาศัยข้อมูลจากทางด่วนข้อมูลและระบบสารสนเทศอยู่เสมอ

3.4 อำนวยความสะดวกให้กับผู้ร่วมงานด้วยการจัดหาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และเป็นผู้ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานรู้จักปรับตัวให้ทันสมัยให้เปลี่ยนแปลงความคิด และวิธีการทำงานของตนเสียใหม่จัดการอบรมสัมมนาแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการใช้นวัตกรรมสมัยใหม่

3.5 บริหารในหน้าที่ โดยมุ่งที่เป้าหมายการทำงานและการสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเป็นหลัก มิใช่มีแต่จุดมุ่งหมายที่จะเอาออกเอาใจผู้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว

3.6 บริหารงานบุคคลด้วยความเป็นธรรม ใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ในการบริหารหลักเลี่ยงการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

3.7 เห็นความสำคัญ และประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญที่สุด เสียสละความสุขของตนเองยอมอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ริเริ่มทำสิ่งแปลกใหม่ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์

เทคนิคการพัฒนาผู้นำ

การพัฒนาผู้นำให้มีทักษะในด้านต่างๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อสามารถตัดสินใจในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการต่างๆ โดยนำเสนอเทคนิค/วิธีการพัฒนาผู้นำทุกระดับเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำสุภาพในระดับชุมชน ดังรายละเอียด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2563) ต่อไปนี้

1. การพัฒนาตามแบบแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development plan) เป็นการสำรวจความต้องการในการพัฒนา โดยให้นักบริหารร่วมกับผู้บังคับบัญชาของตนเองจัดทำรายการ หรือหัวข้อที่ต้องการได้รับการพัฒนาแล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับความต้องการขององค์กร แล้วจัดทำแผนการพัฒนาโดยเรียงลำดับหัวข้อที่ต้องการ วิธีการที่ต้องการได้รับการพัฒนา ช่วงเวลาที่ต้องการได้รับการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนาไว้เป็นลำดับ วิธีนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้นักบริหารเข้ารับการพัฒนาด้วยตนเอง และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนานั้น เป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนักบริหารด้วยกันเอง นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการถ่ายทอดกระบวนการทัศนคติค่านิยมที่ดีงามของผู้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการปรับปรุงตนเองไปสู่วิธีการใหม่ ที่ดีกว่าเดิมอย่างเป็นระบบเป็นการเฉพาะบุคคล วิธีการนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบันในองค์กรชั้นนำของประเทศ เช่น ปตท. และระบบราชการพลเรือนไทย

2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) เป็นการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ที่นักบริหาร ริเริ่มเรียนรู้ตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัด อย่างมีเป้าหมาย รู้จักแสวงหาแหล่งเรียนรู้ เลือกวิธีการเรียนและประเมินความก้าวหน้า การเรียนรู้ของตนเอง ทำด้วยตนเอง หรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ในรูปแบบต่างๆ เช่น การอ่าน การอภิปราย การเขียน การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รู้ การเรียนรู้จากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และการใช้งานคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) เชื่อว่า “การเปลี่ยนแปลงในตนเองเกิดขึ้นโดยบุคคลตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นอยากเข้าใจในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง” หากไม่มีความตระหนักมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทักษะหรือสมรรถนะบางอย่างในตนเองที่ใช้งานแล้ว การพัฒนาจะไม่เกิดผลตามที่ต้องการวิธีการเหมาะสมในกรณีที่มีองค์ความรู้ที่เพียงพอและสามารถเข้าถึงองค์ความรู้นั้นได้

3. การบรรยายพิเศษโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Executive Forum) หรือการถ่ายทอดประสบการณ์โดยที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Consultant : SC) หรือการเสริมสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์โดยผู้รู้/ผู้ทรงคุณวุฒิ (Executive Networking: EN) หรือการประชุมสัมมนาวิชาการ (Forum: FR) เป็นการพัฒนาโดยจัดกิจกรรมที่มุ่งให้นักบริหารเกิดความรู้ความเข้าใจและเกิด

ทัศนคติที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งนักบริหารจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในวงการหรือเป็นใครในงานดังกล่าวกันอย่างดีวิธีการดังกล่าวจะทำให้เกิดการถ่ายทอดนำเสนอความคิดเห็นตลอดจนการนำเสนอผลงาน ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการได้ภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ต้องจัดเนื้อหาให้มีการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ในหัวข้อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่าผู้ที่มีผลงานโดดเด่น วิธีการทำงานแต่ละเรื่องอย่างไร

4. การศึกษาดูงาน (Field Trip) เป็นวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของนักบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารได้เปิดโลกทัศน์กระตุ้นให้เกิดการคิดนอกกรอบ (Think out of the box) และเห็นประสบการณ์จริง จากการศึกษาดูงานในกรณีต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้นักบริหารนำประสบการณ์การเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรได้ ข้อระมัดระวังของวิธีการนี้คือการตั้งเป้าหมายในการประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นล่วงหน้าตามโครงการการพัฒนา วิธีการนี้เหมาะสำหรับการกระตุ้นให้เกิดการคิดในเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือทำให้เกิดการพบเห็นสิ่งใหม่ การแนะนำสิ่งใหม่ให้เห็นมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม วิธีการนี้เหมาะสำหรับการกระตุ้นให้เกิดการคิดนอกกรอบการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานมือใหม่ที่องค์กรยังไม่สามารถบรรลุถึง หรือต้องการยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากองค์กรชั้นนำองค์กรที่ประสบความสำเร็จ หรือองค์กรยอดกลยุทธ์ต่างๆ แต่ต้องระมัดระวังการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นวิธีการที่ใช้งบประมาณสูงกว่าวิธีการอื่นๆ

5. การสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการพัฒนาโดยการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องให้ประสบความสำเร็จ หรือมอบหมายให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นผู้ชี้แนะ ซึ่งระบบสอนงานและระบบพี่เลี้ยงจะแตกต่างกันในระยะเวลาที่ใช้สอน แนะนำ โดยระบบพี่เลี้ยง จะใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่า มักใช้แผนสร้างความก้าวหน้าหรือแผนการสร้างความต่อเนื่องทางการบริหารในองค์กร ส่วนการสอนงาน ใช้ในการพัฒนาส่วนใหญ่ เป็นระยะสั้นถึงระยะกลาง โดยปกติจะเป็นการสอนโดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้เชี่ยวชาญ หรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคล หรือสอนเป็นกลุ่มซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์ และทักษะในเรื่องที่สอนโดยการสอนนั้น อาจเป็นการสอนในงาน และนอกเหนืองานปกติของนักบริหาร หรือในทางเดียวกันต้องพัฒนาให้นักบริหารเป็นผู้สอนงานผู้อื่น หรือสร้างผลงานโดดเด่นให้เกิดขึ้นตามสถานการณ์จำลอง หรือในสถานที่ปฏิบัติงานจริง หากทำได้โดยทั่วไป การสอนงานจะมีวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่องเช่น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานที่มีอยู่เดิมให้ยกระดับสูงขึ้น หรือทำงานได้ตามมาตรฐานงาน บรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ หรือเพื่อสร้างบุคลากรไว้ทดแทนในตำแหน่งงาน หรือเพื่อเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ หรือเพื่อสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้การสอนงานยังเป็นวิธีการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่สิ่งใหม่ ที่ดีกว่าเดิมอีกด้วย วิธีการนี้เหมาะสำหรับการเรียนรู้งาน สร้างการเปลี่ยนแปลงหรือฝึกฝนในงานปัจจุบันหรืองานอนาคตในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ถึงปานกลาง ซึ่งจะทำให้นักบริหารได้เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงและประยุกต์ใช้กิจกรรมจำลองที่ได้เรียนรู้กับงานที่จะต้องปฏิบัติจริงได้ วิธีการนี้จึงนิยมใช้ในกรณีต้องการพัฒนานักบริหารให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การมอบหมายงานเป็นโครงการ (Delegation) หมายถึง การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาหรือที่ปรึกษาเป็นผู้มอบหมายงาน อำนาจและความรับผิดชอบในการทำงานให้แก่ผู้บริหาร ผู้รับมอบงานนั้นโดยมั่นใจว่า ผู้รับมอบหมายงานมีความสามารถและทักษะ ที่จะทำงานได้บรรลุตามที่ต้องการ ซึ่งโครงการที่มอบดังกล่าวควรมีระยะเวลาสิ้นสุดและผลสัมฤทธิ์ของโครงการอย่างชัดเจน วิธีนี้เหมาะสำหรับการมอบหมายงานที่ทำหายและนำไปสู่การแสวงหาวิธีการหรือแนวคิดใหม่ ต้องเป็นงานที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล และความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องเป็นการส่งเสริมผลักดัน และแสดงให้เห็นความสามารถของนักบริหาร ในลักษณะการเป็นหน้าที่ และสมรรถนะที่สูงขึ้นไปตามโครงสร้างของ

องค์การ โดยมีลักษณะเป็นงานที่แตกต่างไปจากงานเดิมที่มีความรู้ที่หลากหลาย เกี่ยวข้องกับวิชาการหลายด้านหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

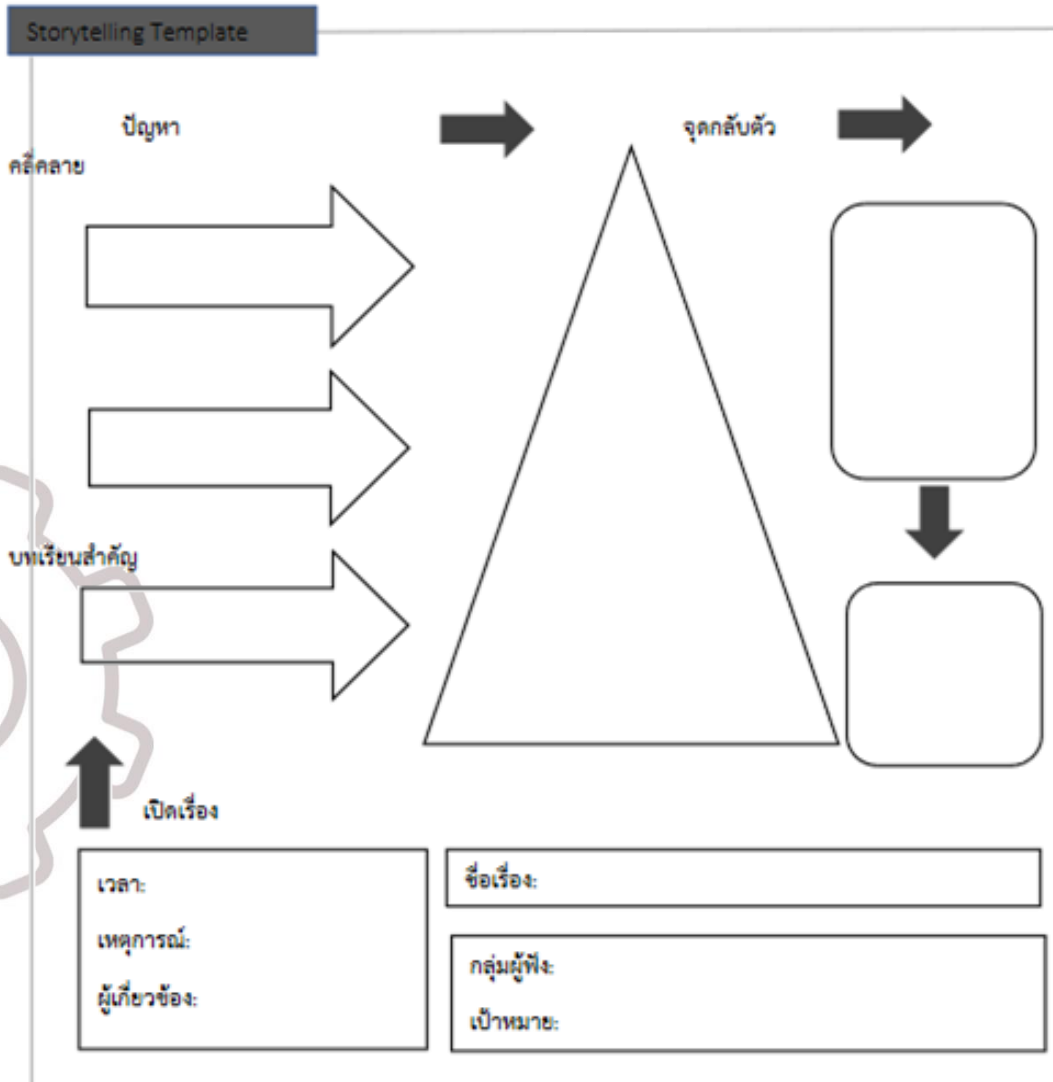
7. การปรึกษาหารือ (Counselling) หมายถึง การพัฒนาโดยที่ปรึกษาหารือ นักบริหารอาวุโส ซึ่งรับหน้าที่ควบคุมดูแลนักบริหารให้ลงมือปฏิบัติงานจริง หรือจำลองสถานการณ์ที่ใกล้เคียง ลักษณะการทำงานที่เกิดขึ้นจริง โดยให้คำปรึกษาส่วนบุคคลอย่างใกล้ชิด วิธีนี้เหมาะสำหรับการแก้ไขปัญหาด้านการจูงใจและทัศนคติ หรือพัฒนาเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะบุคคล โดยใช้การสำรวจค่านิยม ความคิด ความรู้สึกพอใจไม่พอใจ ในช่วงเวลาสั้น ๆ

8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการพัฒนาที่เน้นการร่วมกันทำงาน เพื่อฝึกการแก้ไขปัญหาโดยผู้เข้าประชุมทุกคน จะต้องมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งนักบริหารจะเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่กำหนดไว้ หรืออาจใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในการปฏิบัติการด้วยวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และได้ทดลองปฏิบัติจริง ในวิธีการที่มีผู้ปฏิบัติประสบความสำเร็จดีเยี่ยมมาแล้ว วิธีการนี้ เป็นวิธีการที่ใช้สร้างให้เกิดการเรียนรู้ ในเนื้อหาความรู้ใหม่ๆ แบบเป็นทางการ ในองค์การโดยทั่วไป

9. เทคนิค “การสื่อสารด้วย Storytelling” ซึ่งเป็น “การพูด” (Say) เพื่อสื่อสาร “Key Message” ไปยังผู้รับสารให้ตรงจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ซึ่งบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อการดำเนินทุกกิจกรรมในชุมชน ไม่ว่าด้านสื่อสาร การส่งเสริมสุขภาพ หรือการจัดการกับสถานการณ์ไม่ปกติ กรณีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ที่กระทบกับประชาชนในชุมชน ซึ่งผู้เขียนขอแนะนำเสนอเทคนิค “การพูด” (Say) เป็นเทคนิค ที่ผู้นำไปใช้กันมากที่สุด แต่นำมาซึ่งปัญหามากสุดด้วยเช่นกันหากพูดไม่เป็น ผู้บริหารจึงควรตั้งดูความสนใจของผู้ฟัง โดยเรียนรู้ที่จะเล่าเรื่องราวดี ๆ แทน การพูดบอกเล่าเรื่องราวจึงเป็นวิธีหนึ่งในการโน้มน้าวใจผู้คน และในที่สุดก็เป็นวิธีที่ทรงพลังกว่า นั่นคือ การรวมความคิดเข้ากับอารมณ์ โดยการเล่าเรื่องราวนั้นไม่จำเป็นต้องเล่าเรื่องตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ต้องอธิบายว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวัง โดยเล่าให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบและใช้ความพยายามในการแก้ไขปัญหาอย่างไร จึงนำไปสู่ความสำเร็จ (Fryer, 2003 : ออน-ไลน์) ผู้นำหลายคนพบปัญหาว่าเมื่อพูดอธิบายกับพนักงานไปแล้ว ให้เหตุผลต่าง ๆ แล้ว ไม่เห็นพนักงานจะเปลี่ยนแปลงอะไรเลย ยังคงนิ่งเฉยเหมือนเดิม หรือ ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ตัวพนักงาน แต่อาจอยู่ที่เทคนิคการพูดของตัวผู้นำ เพราะบางครั้งเหตุผลอย่างเดียวไม่เพียงพอ จะต้องมีการสร้างอารมณ์ร่วมขึ้นมาด้วย ยกตัวอย่างเช่น เราว่าการออกกำลังกายเป็นสิ่งที่ดีต่อสุขภาพ แต่เราก็มักจะละเลย แต่เมื่อคุณหมอบอกว่าคุณมีภาวะเสี่ยงเป็นมะเร็ง หากคุณไม่ดูแลตัวเองในวันนี้ อาจลุกลามเป็นมะเร็งในวันหน้า และเสียค่าใช้จ่ายมากมาย เป็นต้น เมื่อคุณหมอบอกให้ทั้งเหตุผลและเร้าอารมณ์ความรู้สึกเช่นนี้ เราจะลุกขึ้นมาออกกำลังกาย มีประโยชน์ ออกกำลังกาย พักผ่อนเพียงพอ และดูแลตัวเองเป็นอย่างดี เป็นเพราะข้อมูลใหม่ที่เรารับเข้ามากระตุ้นให้เราต้องเปลี่ยนแปลงและเร้าอารมณ์ข้างในของเราจากเทคนิคการพูดดังตัวอย่างข้างต้น ผู้นำควรเสริมเทคนิคการพูดที่สร้างการรับรู้หรือเสริมด้วยความรู้สึกร่วม เรียกว่า “การสื่อสารด้วย Storytelling” การเล่าเรื่อง หรือ Storytelling เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งในการดึงเอาประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ภายในของผู้เล่าออกมาเล่าให้บุคคลอื่นฟัง องค์ประกอบของการเล่าเรื่องมี 4 ขั้นตอน (Brightsidepeople, 2564: ออน-ไลน์) คือ

1. เปิดเรื่องด้วยข้อมูลพื้นฐานทั่วไป คือ อธิบายเหตุการณ์ เวลา และผู้เกี่ยวข้อง /ขั้นตอนนี้จะช่วยดึงดูดผู้ฟังให้เข้ามามีส่วนร่วมกับเหตุการณ์เล่าปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่องราวนั้น
2. จุดพลิกผัน คือ เหมือนว่าเหตุการณ์จะเลวร้าย แต่ก็เกิดการพลิกผันไปในอีกทางหนึ่ง
3. จุดคลี่คลาย คือ เหตุการณ์ถูกคลี่คลายไปในทางที่ดี
4. การสรุปบทเรียน คือ สิ่งที่ได้จากเรื่องนี้

โดยทั้ง 4 ขั้นตอนสามารถสรุปผังแผนภาพนี้



ภาพที่ 1 : Storytelling Template
ที่มา : Brightsidepeople. (2564 : ออน-ไลน์)



ตัวอย่างผู้นำที่ใช้เทคนิคการสื่อสารด้วย Storytelling

ผู้บริหาร : “ในช่วงปี 2526 ขณะนั้น IBM มีสำนักงานใหญ่อยู่บริเวณถนนสีลม ช่วงเวลาประมาณ 19:00 น. เกิดเหตุเพลิงไหม้ขึ้น (เปิดเรื่องด้วยข้อมูลพื้นฐาน) ไฟได้ลุกลามไปหลายชั้น รวมถึงชั้นที่มีระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งเก็บรวบรวมฐานข้อมูลของลูกค้าทั้งหมด และเอกสารสำคัญต่าง ๆ ก็ไหม้ไป ในเพลิงคร่ามันด้วย ซึ่งลูกค้าของเราเกิดความกลัวว่าธุรกิจต่าง ๆ ของตนเองจะต้องสะดุดไปด้วย (เล่าปัญหาที่เกิดขึ้น) แต่ปรากฏว่าในวันรุ่งขึ้น บริษัท IBM สามารถเปิดบริการได้ตามปกติ เพราะเราได้มีการเตรียมแผนสำรองในกรณีเหตุฉุกเฉินเช่นนี้ไว้แล้ว ฐานข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าได้มีการ Back up อย่างดี ไฟล์เอกสารจัดทำสำเนาสำรอง และหลังจากเหตุการณ์ผ่านไป 3 วัน เราได้ลงข้อความในหน้าหนังสือพิมพ์ว่า “Our strength is not in the building, but in our people” (จุดพลิกผัน) สิ่งตามมาหลังจากนั้นคือ ปีนั้นกลับกลายเป็นปีที่ บริษัท IBM

มียอดขายสูงเป็นประวัติการณ์เลย เพราะอะไรรู้ไหม? เพราะ ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในตัวเรา ว่าทำไมเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นเราถึงสามารถฟื้นกลับมาในระยะเวลานั้นสั้นมาก (จุดคลี่คลาย) บทสรุปจากเรื่องนี้คือ เวลาที่เราเจอวิกฤติต่าง ๆ จงมองหาโอกาสในวิกฤติเหล่านั้นเสมอ *อย่ารีบยอมแพ้หรือหมดหวังเร็วเกินไป* (Brightsidepeople. 2564 : ออนไลน์) เรื่องเล่าของบริษัท IBM นี้ถือเป็นตัวอย่างที่ดีของ Storytelling ที่วางรูปแบบการสื่อสารผ่านเรื่องเล่าได้อย่างครบถ้วน ซึ่งในบทสรุปผู้เล่าเรื่องสามารถเชื่อมโยงหรือขมวดใจความ ได้ตาม Key Message ที่อยากสื่อสารในเรื่องการมองหาโอกาสได้เป็นอย่างดี เรื่องเล่าแบบ Storytelling สามารถนำมาใช้ในการสื่อสารสถานการณ์ด้านสุขภาพของชุมชนเพื่อให้ประชาชนเกิดการตระหนักและร่วมมือในการจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาจใช้ Storytelling ดังนี้ **เปิดเรื่องด้วยข้อมูลพื้นฐานทั่วไป** คือ อธิบายเหตุการณ์ที่ประชาชนคนแรกในหมู่บ้านติด Covid-19 โดยเล่าให้เห็นถึงที่มาและสถานการณ์ที่ประชาชนคนนั้นต้องเผชิญ และมีญาติที่เกี่ยวข้องเป็นผู้เสี่ยงสูงจำนวนกี่คนและผู้เกี่ยวข้องที่มีความเสี่ยงต่ำจำนวนกี่คน ร้านค้าที่ผู้ป่วยไปซื้อของภายในหมู่บ้านดำเนินการอย่างไร ผู้นำหมู่บ้านและหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่และหน่วยงานอื่นๆ ดำเนินการอย่างไร และประสบกับปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง เช่น ปัญหาการประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะ ปัญหาการสื่อสารกับประชาชน และปัญหาการป้องกันตนเองของประชาชนเนื่องจากเป็นโรคอุบัติใหม่ที่ต้องแสวงหาความรู้และแนวทางการการช่วยเหลือผู้ป่วย และผู้เสี่ยงอื่นๆ ตลอดจนประชาชนในหมู่บ้านที่มีความกลัวในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งแรกในหมู่บ้าน ฯลฯ ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ผู้ฟังได้เข้ามามีส่วนร่วมกับเหตุการณ์แล้วปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่องราวนั้น

จุดพลิกผัน คือ ในจุดนี้เป็นการที่นำเสนอข้อมูลว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนที่เป็นผู้ป่วยในหมู่บ้านเหมือนว่าเหตุการณ์จะเลวร้าย แต่ก็เกิดการพลิกผันไปในอีกทางหนึ่ง เช่น ผู้ใหญ่บ้านและอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับ Covid-19 สามารถร่วมกันวางแผนติดต่อประสานงานเพื่อให้โรงพยาบาลเพื่อมารับผู้ป่วยได้ภายใน 1 วัน และ อสม.เร่งเข้าไปทำความเข้าใจแก่ญาติและประชาชนรुकิจิงตามแนวทางที่ได้อบรมมา และผู้ใหญ่บ้านได้ประสานให้องค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการพ่นน้ำยาฆ่าเชื้อยังบ้านผู้ป่วย ร้านค้าประจำหมู่บ้าน และบริเวณภายในหมู่บ้านโดยเร็ว ตลอดจนผู้ใหญ่บ้านร่วมกับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ไขเสียงตามสายแจ้งเหตุการณ์การนี้และให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันตนเองแก่ประชาชนอีกด้วย

จุดคลี่คลาย คือ เป็นการสื่อสารเหตุการณ์ถูกคลี่คลายไปในทางที่ดีเป็นผลมาจากการที่ผู้ใหญ่บ้าน อสม. สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ร่วมมือกันช่วยเหลือผู้ป่วย และเร่งสร้างความมั่นใจและความปลอดภัยให้กับประชาชนในหมู่บ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสรุปบทเรียน คือ เป็นการสื่อสารว่าในสถานการณ์วิกฤติด้านสุขภาพที่หมู่บ้านประสบสามารถร่วมแรงร่วมใจในการช่วยเหลือผู้ป่วยมากกว่าพิจารณาว่าผู้ป่วยท่านนั้นเป็นผู้แพร่เชื้อโรคร้าย และนำไปสู่การร่วมกันป้องกัน และแก้ไขปัญหาปัญหาดังกล่าวร่วมกันในฐานะที่ทุกคนเป็นเจ้าของหมู่บ้าน ซึ่งการสรุปบทเรียนจะช่วยเราความรู้ของผู้ฟังว่าเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ดังเช่นนั้น จะร่วมกันวางแผนและดำเนินการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้หลักการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน จึงจะสามารถคลี่คลายสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทของแต่ละบุคคลหรือองค์กร

“การสื่อสารด้วย Storytelling” เป็นเทคนิคที่พัฒนาผู้นำให้สามารถพูดเพื่อสื่อสารในการโน้มน้าวผู้ฟังให้มีความรู้สึกร่วม และตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องราวนั้นๆ ที่จะสามารถแสดงบทบาทของตนเองตามสถานภาพในองค์กร หรือชุมชนใดๆ ในการช่วยเหลือ ขับเคลื่อน และพัฒนาองค์กรหรือชุมชนได้ ฉะนั้น ผู้นำทุกระดับหากสามารถพัฒนา “การสื่อสารด้วย Storytelling” จะช่วยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมตามแนวทางที่ผู้นำไปสื่อผ่านการใช้เทคนิค Storytelling ผู้นำจึงต้องฝึกปฏิบัติในการเล่าเรื่องราวหรือสถานการณ์โดยอาศัยเทคนิคดังกล่าว จึงจะสามารถดึงดูดการรับรู้ที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาต่างๆ ไปพร้อมๆ กับผู้นำ

เอกสารอ้างอิง

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป
- พูลสุข สังข์รุ่ง (2543). การบริหารสำนักงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2563). เทคนิคและเครื่องมือการจัดการภาครัฐ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชาการพิมพ์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2548). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). ความฉลาดรู้ของผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สัมมา รณินธ์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : ขั้วฟ่าง.
- ไครตริย์ จุฑานนท์. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำ. อุดรดิตต์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์. ถ่ายเอกสาร.
- Bennis,W.G. & Naous,B. (1985). Leaders : The Strategies for taking Charge. New York : Harper &Row.
- Bovee,L.C. and Other. (1993). Management. New York : Mc Graw-Hill.
- Brightsidepeople. (2564). การสื่อสารด้วย Storytelling. (ออนไลน์). แหล่งที่มา :
<https://www.brightsidepeople.com/articles/>
- Bronwyn Fryer. (2003). Storytelling That Moves People. (On-line). Available from :
<https://hbr.org/2003/06/storytelling-that-moves-people>. (accessed 12 May 2021).
- Daft,R.L.(1999). Leadership : Theory and Practice. Forth Worth : Tx.Dryden Press.
- Dejnozk,E.L. (1983). Education Administration Glossary. Westport, Connecticut: Greenwood.
- Etzioni,A. (1965). Model Organization. New Jersey : Prentice-Hall.
- Farren,C. & Kaye,B.L. (1996). "New Skills for New Leadership Roles," in The Leader of the
Future:New Visions Strategies and Practices for the Next Era. San Francisco : Jossey-Bass.
- Fiedler,F.E. (1974). A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- Flippo, E.B. (1968). Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn & Bacon.
- Mintzberg,H. (1983). The Nature of Managerial Work. 8th ed. New York : Harper and Row.
- Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey - Bass.
- Yukl,G.A. (2001). Leadership in Organization. 5th ed. New Jersey : Prentice Hall.



Leadership &
Mgt. Skill

