

หนังสือเรียนวิชาเลือก สาระการพัฒนาสังคม
รายวิชา

การพัฒนาความเป็นผู้นำ(3)

รหัส สค33032

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

หลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551



สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

หนังสือเรียนวิชาเลือก สาระการพัฒนาสังคม

รายวิชา การพัฒนาความเป็นผู้นำ รหัส สค33032

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

หลักสูตรการศึกษานอกระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

สำนักงาน กศน.จังหวัดสุโขทัย ได้จัดทำหนังสือเรียนรายวิชาการพัฒนาความเป็นผู้นำ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นรายวิชาเลือก จำนวน 3 หน่วยกิต หลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 สำหรับนักศึกษาได้ใช้ประกอบการเรียนขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหา และกิจกรรมการเรียนรู้ สำหรับให้นักศึกษาได้ทำกิจกรรม หรือแบบฝึกปฏิบัติที่กำหนดให้ครบถ้วน จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของหลักสูตร

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเรียนฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ครู และผู้สนใจ ทั้งนี้ขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมจัดทำหนังสือเรียนฉบับนี้ให้สำเร็จด้วยดีไว้ในโอกาสนี้ด้วย



(นายสังวาลย์ ชาญพิชิต)

ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.จังหวัดสุโขทัย

สารบัญ

หน้า

คำนำ

คำแนะนำในการใช้หนังสือเรียน

บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ

1. หลักการพัฒนาตนเอง.....1
2. ความหมายของการพัฒนาตน.....1
3. แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน.....2
4. ความสำคัญของการพัฒนาตน.....2

บทที่ 2 ความหมายและความสำคัญของความเป็นผู้นำ

1. ความหมายของความเป็นผู้นำ.....3
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....4
3. ความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ.....5
4. เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ.....6

บทที่ 3 การบริหารจัดการสู่ความเป็นผู้นำ

1. การบริหารจัดการกับความเป็นผู้นำ.....8
2. บริบทใหม่ขององค์การยุคปัจจุบัน.....8
3. ลักษณะของการบริหารจัดการ.....11

บทที่ 4 คุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ.....14
2. พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....15

บทที่ 5 ผู้นำ : คุณลักษณะและทักษะ

1. คุณลักษณะของผู้นำ.....17
2. คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล.....18
3. ทักษะการบริหารและความมีประสิทธิภาพ.....21

แบบทดสอบหลังเรียน.....

เฉลยแบบทดสอบก่อนเรียน-หลังเรียน.....

บรรณานุกรม.....

ภาคผนวก.....

คำแนะนำการใช้หนังสือเรียน

รายวิชา การพัฒนาการเป็นผู้นำ รหัส สค33032

หนังสือเรียนสาระการพัฒนาสังคม รายวิชาเลือกการพัฒนาความเป็นผู้นำ รหัส สค33032 เป็นหนังสือเรียนที่จัดทำขึ้นสำหรับผู้เรียนนอกระบบ รายละเอียดดังนี้

1. หนังสือเรียนนี้มี 5 บท

บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ

1. หลักการพัฒนาตนเอง
2. ความหมายของการพัฒนาตน
3. แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน
4. ความสำคัญของการพัฒนาตน

บทที่ 2 ความหมายและความสำคัญของความเป็นผู้นำ

1. ความหมายของความเป็นผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ
4. เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ

บทที่ 3 การบริหารจัดการสู่ความเป็นผู้นำ

1. การบริหารจัดการกับความเป็นผู้นำ
2. บริบทใหม่ขององค์การยุคปัจจุบัน
3. ลักษณะของการบริหารจัดการ

บทที่ 4 คุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ
2. พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

บทที่ 5 ผู้นำ : คุณลักษณะและทักษะ

1. คุณลักษณะของผู้นำ
2. คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล
3. ทักษะการบริหารและความมีประสิทธิผล

2. ระยะเวลาในการศึกษา จำนวน 120 ชั่วโมง จำนวน 3 หน่วยกิต

3. วิธีการศึกษา เช่น

- 3.1 ทำแบบทดสอบก่อนเรียน เพื่อตรวจสอบความรู้ ความเข้าใจในรายวิชานี้เพียงใด
- 3.2 ศึกษาหนังสือเรียนทีละบท ทุกเรื่อง และทำกิจกรรมท้ายบท ให้ครบถ้วนทุก

กิจกรรมหรือแบบฝึกหัด

3.3 ทำแบบทดสอบหลังเรียน อีกครั้งและตรวจให้คะแนนตามเฉลยท้ายเล่มและนำคะแนนที่ได้มาเปรียบเทียบกับคะแนนก่อนเรียน ว่าเพิ่มขึ้นหรือไม่หากน้อยกว่าเดิมให้กลับไปศึกษาทบทวนบทเรียนอีกครั้ง หากได้คะแนนเพิ่มขึ้นจากก่อนเรียน แต่ยังไม่พอใจระดับคะแนนให้ลองกลับไปทบทวนบางบทเรียนที่ไม่เข้าใจเพิ่มเติมจะช่วยให้ นักศึกษามีความรู้ ความเข้าใจตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

4. นอกจากศึกษาจากหนังสือเรียนนี้แล้วนักศึกษาควรหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ เช่น เว็บไซต์ ห้องสมุดประชาชน ผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ เป็นต้น

โครงสร้างหนังสือเรียน

รายวิชา การพัฒนาความเป็นผู้นำ รหัส สค33032

สาระสำคัญ

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้การพัฒนาความเป็นผู้นำ เป็นการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พัฒนาความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นกันง่าย ๆ ที่ทุกคนก็เป็นได้ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ จะต้องมีความเข้มแข็งอดทนมีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับบุคคลทั่วไปได้ ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำที่มีจิตสำนึก จิตสำนึกของผู้นำคืออะไร จิตสำนึกของผู้นำคือความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักตนเอง ไม่หลงตน สามารถควบคุมตัวเองได้ ว่าสิ่งใดควรประพฤติปฏิบัติ รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่นั้น สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้

ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และหน้าที่ของผู้นำ
2. มีทักษะในการเสริมสร้างบุคลิกภาพและมีคุณธรรม
3. สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ ในชีวิตประจำวัน

ขอบข่ายเนื้อหา

บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ

เรื่องที่ 1 หลักการพัฒนาตนเอง

เรื่องที่ 2 ความหมายของการพัฒนาตน

เรื่องที่ 3 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน

เรื่องที่ 4 ความสำคัญของการพัฒนาตน

บทที่ 2 ความหมายและความสำคัญของความเป็นผู้นำ

เรื่องที่ 1 ความหมายของความเป็นผู้นำ

เรื่องที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เรื่องที่ 3 ความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ

เรื่องที่ 4 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ

บทที่ 3 การบริหารจัดการสู่ความเป็นผู้นำ

เรื่องที่ 1. การบริหารจัดการกับความเป็นผู้นำ

เรื่องที่ 2. บริบทใหม่ขององค์การยุคปัจจุบัน

เรื่องที่ 3. ลักษณะของการบริหารจัดการ

บทที่ 4 คุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

เรื่องที่ 1 คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

เรื่องที่ 2 พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

บทที่ 5 ผู้นำ : คุณลักษณะและทักษะ

เรื่องที่ 1 คุณลักษณะของผู้นำ

เรื่องที่ 2 คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล

เรื่องที่ 3 ทักษะการบริหารและความมีประสิทธิผล

กิจกรรมการเรียนรู้

1. แบบทดสอบก่อนเรียน – หลังเรียน
2. ศึกษาหนังสือแต่ละบท
3. ทำใบงาน
4. ตรวจสอบความรู้จากเฉลยและแนวทางการตอบท้ายเล่ม
5. ศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งการเรียนรู้เพิ่มเติม

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

1. ใบงาน
2. ทดสอบหลังเรียน

แบบทดสอบก่อนเรียน

1. หลักสำคัญของการพัฒนาตนเองคือ
 - ก. การค้นหาจุดอ่อนของตนเอง
 - ข. การค้นหา การยอมรับ และการพัฒนาตนเอง
 - ค. การเข้าร่วมการอบรมต่างๆ
 - ง. การปรับตนเองให้เข้ากับผู้อื่น
2. บุคคลในข้อใดมีภาวะการณเป็นผู้นำ
 - ก. นายแดง นำความรู้ที่ได้เรียนมาไปสอนผู้อื่น
 - ข. นายเขียว เข้าร่วมกิจกรรมของหมู่บ้าน
 - ค. นายดำ นำชาวบ้านไปพัฒนาหมู่บ้าน
 - ง. นายขาว ขยันทำงานส่วนรวม
3. การสำรวจจุดอ่อนของตนเองมีผลดีอย่างไร
 - ก. ดีต่อการพัฒนาตนเอง
 - ข. ดีต่อการปรับปรุงตนเอง
 - ค. ดีต่อการทำงานร่วมกัน
 - ง. ดีต่อความสัมพันธ์ของครอบครัว
4. เราสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างไร
 - ก. การเข้ารับการอบรม
 - ข. การฝึกฝน
 - ค. การเรียนรู้
 - ง. ถูกทุกข้อที่กล่าวมา
5. บุคคลในข้อใดสามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้
 - ก. สัมชอบทำอะไรเหมือนเดิม
 - ข. สมจิตชอบแสวงหาความรู้
 - ค. ประพนธ์ชอบการสังสรรค์
 - ง. จินดาชอบการเลียนแบบ
6. ผู้นำมีความหมายว่าอย่างไร
 - ก. ผู้ที่เป็นผู้นำกลุ่ม
 - ข. ผู้ที่เป็นผู้นำกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
 - ค. ผู้ที่ถูกเลือกให้เป็นผู้นำ
 - ง. ถูกทุกข้อที่กล่าวมา

7. Self – Leadership หมายถึง

- ก. การเป็นผู้นำตนเอง
- ข. การเป็นผู้นำแบบทีม
- ค. การเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์
- ง. การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

8. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้จาก

- ก. การประสบผลสำเร็จในการทำงาน
- ข. การที่ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ
- ค. บริหารกิจการมีผลกำไรดี
- ง. ครอบครัวมีความสุข อยู่ดีกินดี

9. องค์ประกอบของการเป็นผู้นำสิ่งใดสำคัญที่สุด

- ก. ผู้นำ
- ข. ผู้ตาม
- ค. บริบท
- ง. ผลลัพธ์

10. บริบท Content หมายถึง

- ก. ความเป็นจริง
- ข. สถานการณ์
- ค. ความพึงพอใจ
- ง. ความสามารถของผู้นำ

11. ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำของ คอตเตอร์ คือ

- ก. การนำควบคู่กับการบริหาร
- ข. การนำควบคู่กับความเมตตา
- ค. การนำควบคู่กับการปรับปรุง
- ง. การนำควบคู่กับการพัฒนา

12. การบริหารจัดการ The Functions of Management หมายถึง

- ก. การทำให้องค์กรมีผลกำไร
- ข. การทำให้องค์กรขยายใหญ่โต
- ค. การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
- ง. การทำให้บุคคลที่อยู่ในองค์กรมีอยู่มีกิน

13. บทบาทของการบริหารจัดการด้านใดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพ

- ก. ด้านข่าวสาร
- ข. ด้านความสัมพันธ์
- ค. ด้านการตัดสินใจ
- ง. ถูกทุกข้อที่กล่าวมา

14. การจัดการที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร

- ก. จัดแผนงานให้เป็นระบบ
- ข. จัดสรรบุคลากรให้ตรงกับงาน
- ค. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับองค์กร
- ง. จัดวางอำนาจให้กับหน่วยงาน

15. Open mind คือ

- ก. บุคคลที่มีความขยัน
- ข. บุคคลที่มีความประหยัด
- ค. บุคคลที่มีความใจกว้าง
- ง. บุคคลที่เข้ากับบุคคลอื่นได้ง่าย

16. คุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำคือ

- ก. การมีสติปัญญาสามารถแก้ไขปัญหาได้
- ข. มีความรู้ด้านต่างๆ
- ค. มีความทะเยอทะยาน
- ง. มีการตัดสินใจที่ดี

17. ความต้องการของคนมีด้วยกันกี่ด้าน

- ก. ต้องการความสุขสบาย มีเงินทอง
- ข. ต้องการอำนาจ ความรัก ความสำเร็จ
- ค. ต้องการความรัก ความสุข การมีอำนาจ
- ง. ต้องการอำนาจ เงินทอง ความรัก

18. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องปฏิบัติอย่างไร

- ก. รู้จักป้องกันตนเอง
- ข. รู้จักควบคุมอารมณ์
- ค. รู้จักประเมินสถานการณ์
- ง. รู้จักใช้คน

19. ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างไร

- ก. ช่วยในการบริหารจัดการ
- ข. ช่วยในการพัฒนา
- ค. ช่วยในการวางแผน
- ง. ช่วยในการปรับตัว

20. การเป็นผู้นำที่ดีควรปฏิบัติอย่างไร

- ก. มีคุณธรรม
- ข. มีการวางตัวที่ดี
- ค. มีการพัฒนาตนเอง
- ง. ถูกทุกข้อที่กล่าวมา

บทที่ 1

แนวคิดพื้นฐานด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ

หลักการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเราควรยึดหลักการเบื้องต้น 3 ประการคือ

1. อ่านตัวให้ออก หมายถึง ต้องศึกษาตัวเอง สำรวจตัวเอง เพื่อให้เรารู้จักภาวะที่แท้จริงของตัวเองให้ได้ว่ามีความรู้ ความสามารถ สติปัญญา สภาพ มีกำลังเรี่ยวแรงเท่าไร ที่สำคัญต้องรู้ตัวเองว่ามีความต้องการอะไรกันแน่

2. บอกตัวให้ได้ หมายถึง ต้องสอนตัวเอง เตือนตัวเอง โดยทั่วไปแล้วคนเรานั้นมักไม่ได้ทำ สอนและเตือนคนอื่นได้สารพัด ให้เขาทำอย่างนั้น ปฏิบัติอย่างนี้ แต่ตัวเองนั้นไม่ยอมสอนและไม่ยอมเตือน จึงพบกับความผิดพลาดแท้ที่จริงการสอนและเตือนตัวเองนั้นทำได้ยากที่สุด ฝึกกียาก ดัดก็ยาก ดังนั้นจึงมีคำสอนว่า

จงเตือนตน	ของตน	ให้พ้นผิด
ตนเตือนจิต	ตนได้	ใครจะเหมือน
ตนเตือนตน	ไม่ได้	ใครจะเตือน
ตนแซ่เขื่อน	ใครจะเตือน	ให้ป่วยการ

3. ใช้ตัวให้เป็น หมายถึงว่า กระตุ้นเตือนตัวเองให้ทำงาน และทำตัวให้เป็นประโยชน์ด้วยตัวเอง คิดทำงานเอง คิดช่วยคนอื่นเอง โดยไม่รอให้ใครมาใช้ ไม่ต้องรอให้ใครมาสั่งถึงทำ ตัวเองเห็นเหมาะสมควรอย่างไรก็ทำ เมื่อเห็นว่าสิ่งนั้นดี ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ก็ทำไป เป็นการสร้างเสน่ห์ให้กับตัวเอง

คนเรานั้นนิยมให้ผู้อื่นมานิยามยกย่องตนกันทั้งนั้น แต่คนแบบนี้ต้องมิดี มีเสน่ห์ในตัว คนที่ขาดสิ่งเหล่านี้ก็ไม่มีใครรัก

ความหมายของการพัฒนาตน

การพัฒนาตน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า self-development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การพัฒนาตน และมักใช้แทนกันบ่อยๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (self-improvement) การบริหารตน (self-management) และการปรับตน (self-modification) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่สังคมคาดหวัง

ความหมายที่ 1 การพัฒนาตนคือการที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

ความหมายที่ 2 การพัฒนาตนคือการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน

บุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญมีดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนได้ในเกือบทุกเรื่อง
2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดๆ อีก
3. แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดติดยึด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง
5. การปรับปรุงและพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาตน

บุคคลล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง พัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การพัฒนาตนจึงมีความสำคัญดังนี้

- ก. ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ดังนี้
 1. เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง
 2. เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ
 3. เป็นการวางแผนทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ
 4. ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

ข. ความสำคัญต่อบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่นๆ ต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ค. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ภารกิจที่แต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบ ล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิถีคิดและทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

บทที่ 2

ความหมายและความสำคัญของความเป็นผู้นำ

ความหมายของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ” leader” หรือการเป็นผู้นำ “ leadership ” มีผู้ให้คำนิยามความหมายที่แตกต่างกันออกไป ได้มีผู้ให้นิยาม “ผู้นำ”ไว้ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

2. ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกลุ่ม

3. ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สำหรับ “ความเป็นผู้นำ” นั้นได้มีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

ความเป็นผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน หรือ

ความเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำองค์การ

ความเป็นผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

นิยามภาวะผู้นำใหม่ภายใต้แนวคิดด้านบริบทสถานะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ ความเป็นผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังค่านิยมและสร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย)เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ยังมีแนวคิดที่เป็นนัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ควรแก่การสนใจเพิ่มเติมจากที่กล่าวมาแล้วซึ่งได้แก่ความเป็นผู้นำตนเอง ความเป็นผู้นำทีมงาน ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

1. ความเป็นผู้นำตนเอง

แนวคิดความเป็นผู้นำตนเอง มีพื้นฐานจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง การกำหนดทิศทางและการจงใจด้วยตนเอง การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตน และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว ได้เสนอบทบาทของผู้นำในศตวรรษที่21 ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า ภาวะผู้นำชั้นยอด โดยให้คำนิยามของผู้นำแบบดังกล่าวว่า “ผู้นำสุดยอด คือ ผู้นำสุดยอด คือ ผู้นำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเอง

2. ความเป็นผู้นำแบบทีม

ตัวอย่างของความเป็นผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกัน แล้วจัดการแบบบริหารจัดการใหม่ เช่นกรณี เกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเลอร์(Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันการเงินขนาดใหญ่ ชื่อ ซิตี้คอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีมได้แก่

1. คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน
2. คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้
3. คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน
4. คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ
5. เป็นผลที่เกิดขึ้นจากความเป็นผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ

3. ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความหมายในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์

สัญลักษณ์ ศาสนพิธี คำขวัญหรือภาษิตต่าง ๆ ประวัติและคำสอน นิยายหรือตำนานชาดก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานร้อยนับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือมามีความเป็นเสมือนสถาบัน ที่สามารถแสดงบทบาทความเป็นผู้นำขึ้นมาได้ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกที่อยู่ในข่ายดังกล่าวได้แก่ พระพุทธเจ้า พระเยซูคริสต์ พระมุฮัมมัด เป็นต้น ซึ่งยังล่องลับไปนับพันปีแล้วคงมีภาวะความเป็นผู้นำอย่างสูงยิ่งในโลกปัจจุบัน ทั้งที่ท่านเหล่านั้นล่องลับไปนับพันปีแล้ว แต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

ความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ

ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำในแง่การปฏิบัติของกลุ่มว่า

1. ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี
2. ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ตามของตนเองบังเกิดความพึงพอใจ
3. ความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตภาพกว้างขึ้นในองค์การ

ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การช่วยเหลือให้คนได้สื่อสารระหว่างกันมากขึ้น มีการร่วมมือกันมากขึ้น และสามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น

การวัดความมีประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ โดยการแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล กับผู้บริหารที่มีประสพผลสำเร็จ

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ผู้ที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดีและมีความพึงพอใจด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสพความสำเร็จ ได้แก่ ผู้ที่สนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่ประสพความสำเร็จนั้น จะมีการกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาการบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนาและการจูงใจพนักงาน ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสพความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงาน แต่จะให้ความสำคัญเรื่องการสร้างเครือข่าย ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและกิจกรรมเชิงการเมือง เป็นหลัก

ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ จึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1. มีการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน ผลผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพ ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ดี เป็นต้น
2. มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์การที่ราบรื่น มีบรรยากาศของความรักสามัคคี อย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม มีความพึงพอใจของผู้ตาม และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
3. มีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก ซึ่งหมายถึงความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดี สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

เครื่องมือวัดความเป็นผู้นำ

ตอนที่ 1 : ความหมายของความเป็นผู้นำ

คำอธิบาย : แบบฝึกหัดต่อไปนี้จะช่วยท่านในการสร้างนิยามของความเป็นผู้นำของท่านเอง ช่วยทำให้
สมมติฐานและความคาดหวังของท่านเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและความมีประสิทธิภาพมีความ
ชัดเจนมากขึ้น

1. บรรยายถึงผู้นำในอุดมคติของท่าน โดยขอให้ท่านระบุคุณสมบัติที่พึงประสงค์ 5 ประการ และคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ 5 ประการ สำหรับผู้นำในอุดมคติของท่าน

คุณสมบัติที่พึงประสงค์

คุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์

1)

1)

2)

2)

3)

3)

4)

4)

5)

5)

2. สร้างคำนิยามระดับกลุ่ม จัดแบ่งกลุ่มประมาณ 4-5 คน แต่ละคนนำข้อมูลของตนตามข้อ 1 มาอภิปรายในกลุ่ม พร้อมแสดงเหตุผลเพื่อหาคำนิยามของกลุ่ม สรุปคำนิยามร่วมของกลุ่ม ความเป็นผู้นำ

.....

.....

.....

3. นำคำนิยามของกลุ่มเสนอต่อชั้นเรียน พร้อมแสดงเหตุผลและตอบข้อซักถาม แต่ละกลุ่มจะใช้เวลาประมาณ 5 นาที เพื่อนำเสนอคำนิยามของกลุ่มตน

4. หาแนวคิดร่วมกัน อภิปรายคำนิยามของกลุ่มต่าง ๆ เพื่อแสวงหา

1) อะไรคือสิ่งที่แนวคิดร่วมกัน

.....

.....

.....

2) คำนิยามของภาวะผู้นำแนวใดที่เป็นข้อยุติที่ยอมรับ

.....

.....

.....

3) จากสมมติฐานของท่านในข้อ 2) สะท้อนถึงบทบาทของผู้นำอะไรบ้าง

ตอนที่ 2 : ภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำ

วิธีหนึ่งที่ช่วยให้สมมติฐานของท่านเกี่ยวกับความเป็นผู้นำชัดเจนขึ้น โดยการใช้ภาพลักษณ์ เพื่อบรรยายผู้นำในอนาคตของท่าน ด้วยการใช้ภาพลักษณ์ดังกล่าว ท่านสามารถเข้าใจทัศนะของท่านเองเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในองค์กรและความคาดหวังและภาพลักษณ์เหล่านี้คือทฤษฎีความเป็นผู้นำหนึ่งที่ท่านพัฒนาจากมุมมองของตนเอง ตัวอย่างเช่นท่านอาจมีทัศนะว่า ผู้นำคือผู้อยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งย่อมแน่นอนว่าภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากทัศนะผู้นำคือผู้อยู่ในฐานะผู้นำที่แท้จริง

1. การเลือกภาพลักษณ์ของผู้นำ ขอให้ท่านเลือกภาพลักษณ์ของผู้นำที่อยู่ในอุดมคติของท่าน 1 คนโดยระบุคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เป็นภาพลักษณ์ของผู้นำคนนั้น

2. อภิปรายแลกเปลี่ยนในกลุ่มย่อย แบ่งกลุ่มย่อยกลุ่มละ 4-5 คน นำข้อมูลจากข้อ 1 มาอภิปรายแลกเปลี่ยนในกลุ่มย่อย เพื่อหาคุณสมบัติร่วมที่เป็นภาพลักษณ์ของผู้นำให้ได้ภาพลักษณ์ของผู้นำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม

3. อภิปรายในระดับชั้นเรียน กลุ่มย่อยนำข้อ 2 มาเสนอเพื่อให้กลุ่มใหญ่คัดไว้ 2 กลุ่ม นำภาพลักษณ์ของผู้นำที่คัดไว้มาอภิปรายคุณสมบัติต่าง ๆ ของภาพลักษณ์ในประเด็น

3.1 แบบความเป็นผู้นำ

3.2 ผลกระทบของแบบความเป็นผู้นำดังกล่าวที่มีต่อองค์กรในแง่ต่าง ๆ เช่นโครงสร้าง วัฒนธรรม และแนวทางการบริหารจัดการ

3.3 เปรียบเทียบความเป็นผู้นำในอุดมคติตาม ข้อ 3.1 กับผู้นำคนปัจจุบัน หรือในอดีตขององค์กรนั้น

3.4 ระบุจุดอ่อนจากภาพลักษณ์ของผู้นำที่นำมาอภิปรายเหล่านั้น

บทที่ 3

การบริหารจัดการสู่ความเป็นผู้นำ

การบริหารจัดการกับความเป็นผู้นำ

การบริหาร มักจะมองถึง การดำเนินการตามหน้าที่หลัก ซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดการ การอำนวยการและการกำกับควบคุม เป็นต้น ในขณะที่การนำหรือความเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะแนวคิดปัจจุบันที่ถือว่า การนำหรือความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจและการใช้อำนาจอิทธิพล เป็นต้น

ผู้เป็นหัวหน้าในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำ ควบคู่กับการบริหาร เพราะต่าง มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร โดยการบริหารจัดการตามแนวความคิดเดิมนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต่อผู้ถือหุ้นของบริษัท ต่อพนักงาน และบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องการมีผู้นำที่เข้มแข็งในการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานได้ รวมทั้งนำพาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องต่อสถานการณ์ใหม่ได้ แต่ปัญหาขององค์กรในปัจจุบัน ส่วนใหญ่พบว่า มีหัวหน้าที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการแต่ขาดการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่สามารถบูรณาการทั้งทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกันในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้นำได้ในเวลาเดียวกัน ก็ยิ่งนับว่ามีจำนวนน้อย

บริบทใหม่ขององค์กรยุคปัจจุบัน

โลกปัจจุบันของเราก้าวสู่ยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย อันเนื่องมาจากการวิจัยค้นคว้า และการพัฒนาเทคโนโลยีโทรคมนาคมด้วยดาวเทียมรูปแบบต่างๆและเส้นใยแก้วนำแสง ทำให้การติดต่อสื่อสารถ่ายทอดความรู้ข้อมูลสารสนเทศระหว่างประเทศทั่วโลกกระทำได้ง่ายรวดเร็วเพียงเสี้ยววินาที ค่าขนส่งและการติดต่อสื่อสารซึ่งเคยมีสูงกลับลดต่ำลงอย่างมาก เป็นสาเหตุให้เกิดโอกาสใหม่ในการค้าระหว่างประเทศ โดยเฉพาะความฉับไวของการติดต่อตกลงการลงทุนและการค้า ค่าขนส่งที่ถูกกลง ทำให้สามารถแยกกระจายลงไปในพื้นที่แรงงานยังถูก โดยแยกผลิตส่วนประกอบแล้วขนถ่ายมาประกอบรวมกัน และส่งออกไปขายโดยทั่วโลก ด้วยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น โทรสาร การสื่อสารด้วยระบบอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์ไร้สาย ตลอดจนการแพร่กระจายของจานรับสัญญาณภาพโทรทัศน์ ทำให้เกิดการย่นกาลเทศะ เสมือนโลกเล็กลง และเกิดภาวะไร้พรมแดนระหว่างประเทศขึ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ลักษณะของความรู้และอำนาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย ในแง่ความสามารถในการผูกขาด ควบคุมของศูนย์กลางและรัฐลดต่ำลงอย่างรวดเร็ว ในยุคนี้มนุษย์ติดต่อสื่อสารกันด้วยซูเปอร์ไฮเวย์ทางข้อมูลข่าวสาร

โลกปัจจุบันจึงเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมที่ดำเนินต่อเนื่องมาหลายร้อยปีเข้าสู่ยุคสารสนเทศอย่างสมบูรณ์ โดยเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและใช้ช่วงเวลาเพียงระยะสั้นเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบและก่อให้เกิดความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์แบบเก่า เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและบทบาทความเป็นผู้นำไปสู่มุมมองที่เป็นกระบวนการทัศน์แบบใหม่ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

1.จากเน้นความมั่นคงสู่เน้นการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงอดีตที่สภาวะแวดล้อมคงที่ มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า การจัดการรูปแบบขององค์การมีลักษณะที่แข็งตัวคล้ายเครื่องจักร ซึ่งเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นความสำคัญของผลผลิตและความมีประสิทธิภาพเป็นหลัก มีโครงสร้างที่เป็นทางการชัดเจนแบบรวมศูนย์และมีความซับซ้อนมากลดหลั่นลงมา ภายใต้บริบทขององค์การเช่นนี้ ทำให้ผู้นำในอดีตไม่น้อยที่เชื่อว่า เพียงแต่ตนมีบทบาทในห้องจัดการสามารถดำเนินการไปได้อย่างปกติสม่ำเสมอ ก็น่าจะเพียงพอต่อการทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้แล้ว โดยเห็นว่าการรักษาสภาพองค์การให้มีความมั่นคงได้ก็ช่วยในการประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถประหยัดพลังงานด้านต่างๆ ในการดำเนินงานธุรกิจได้ดี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่รบกวนขัดขวางต่อการปฏิบัติงานและสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรูปแบบที่มุ่งเน้นการมีความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนาโลกปัจจุบัน ทำให้ไม่อาจหลีกเลี่ยงการปรับตัวใหม่ขององค์การ เพราะการผิวนกระแสด้วยการพยายามรักษาสภาพเดิมนั้น นอกจากไม่อาจบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังต้องเพิ่มทรัพยากรและพลังงานมากขึ้นกว่าเดิมอีกด้วย กระบวนทัศน์ใหม่มองเรื่องการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ทฤษฎีความรู้ระเบียบทางวิทยาศาสตร์ ที่เชื่อว่า ภายใต้ภาวะของโลกที่มีความสลับซับซ้อนนั้น มนุษย์แต่ละคนได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในลักษณะบังเอิญ โดยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในจุดเล็ก ๆ สามารถกลุกลามแผ่ขยายวงกว้างออกไปทั่วโลก พร้อมทั้งเกิดผลกระทบอื่นตามมาอีกมากมายอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ (ลองนึกถึงกรณีตัวอย่างที่ประเทศไทยเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เมื่อปี 2540 ก่อนลุกลามไปทั่วภูมิภาคและระดับโลก) ดังนั้นองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทใหม่และมีการทบทวนการทัศน์ใหม่ จึงมีรูปแบบขององค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต มีลักษณะโครงสร้างและไม่เป็นทางการลดความซับซ้อนลงและเน้นการกระจายอำนาจมากขึ้นและจากการที่องค์การมีสภาพพลวัต มีสภาพคล่องตัว และมีศักยภาพในการปรับตัวตนเองใหม่ ๆ เช่นนี้ ผู้นำสมัยใหม่จึงต้องปรับตัวและเรียนรู้การอยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ตามไปด้วย ต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงคือแหล่งที่มาของศักยภาพอันทรงพลัง มองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างโอกาสใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม จะต้องเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนจากการเน้นความมั่นคงไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การและตัวองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สภาวะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.จากการควบคุมสู่การใช้การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ

ในกระบวนการทัศน์แบบเก่าเชื่อว่า ผู้นำเป็นผู้อยู่ในตำแหน่งที่ทรงอำนาจในการกำหนดว่า จะต้องทำอะไรบ้าง มีวิธีทำอย่างไร ทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำหรือทำกับใคร เป็นต้น ผู้นำเชื่อว่า การควบคุมเป็นวิธีที่จำเป็นในการทำให้องค์การสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การต้องมีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจนแน่นอน มีโครงสร้างของงานและขั้นตอนกระบวนการทำงาน พร้อมกับรายละเอียดต่าง ๆ ทุกคนในองค์การรู้ว่า ผู้มีอำนาจจะอยู่ในระดับบนสุดของสายงาน ส่วนระดับล่างสุดจะไม่มีอำนาจแต่ต้องปฏิบัติตาม การแบ่งปันหรือกำหนดอำนาจตามแนวคิดแบบเก่าเช่นนี้พบว่าไม่มีความเหมาะสมเหตุผลผลในยุคปัจจุบันอีกต่อไป

การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ จึงกลายเป็นปรากฏการณ์ใหม่ของโลกปัจจุบันที่มีผลมาจากการแพร่ของข่าวสารแบบไร้พรมแดน คนส่วนใหญ่จึงมีความต้องการได้รับการมีอำนาจรับผิดชอบในการตัดสินใจด้วยตนเองและการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อชีวิตของตนมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกันกับในที่ทำงาน การมุ่งควบคุมด้วยวิธีการอันเข้มงวดมีแต่ทำลายขวัญและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจะบังเกิดผลดีด้วยเหตุนี้ผู้นำในปัจจุบันจะมุ่งเน้นการใช้อำนาจร่วมมากกว่าการรวบอำนาจที่ตนเอง เพราะเล็งเห็นว่าเป็นวิธีที่สามารถสร้างอำนาจทางสมองขององค์กร ด้วยการให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและเกิดความผูกพันขึ้น ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับสติปัญญาที่มาจากผู้ปฏิบัติงานทุกคน อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น มิใช่เพียงวิธีการกระจายลงมาตามสายงานบังคับบัญชาเท่านั้น แต่ควรกระจายไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกคนด้วย ด้วยวิธีการดังกล่าวงานหนึ่งที่ท้าทายต่อความสามารถของผู้นำมากก็คือ การแนะนำผู้ปฏิบัติงานให้รู้จักใช้อำนาจของตนอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความรับผิดชอบ โดยการสร้างบรรยากาศที่ให้ความนับถือต่อกัน และช่วยกันพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกคน อำนาจจึงมาจากการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคคลมากกว่าจากการมียศตำแหน่งตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชา ซึ่งเป็นอำนาจเพื่อการควบคุม

3. มุ่งเน้นการแข่งขันสู่มุ่งการแสวงหาความร่วมมือ

แนวโน้มของกระแสที่มุ่งเน้นเรื่องการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่มีมากขึ้นเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางใหม่ของวิธีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการร่วมมือกันมากกว่าการมุ่งแข่งขันและสร้างความขัดแย้งต่อกัน แม้จะเป็นความจริงว่าการแข่งขันสามารถเพิ่มความแข็งแกร่งและความมั่นคงให้แก่องค์กรก็ตาม แต่แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการแข่งขันแบบเดิมได้เปลี่ยนไป กล่าวคือแทนที่จะมุ่งให้ฝ่ายหนึ่งชนะในขณะที่อีกฝ่ายแพ้นั้น ปัจจุบันทั้งในส่วนขององค์กรและส่วนบุคคลต่างจะหันมาใช้พลังงานเพื่อการแข่งขันเปลี่ยนเป็นเพื่อการปรับปรุงพัฒนาความเป็นเลิศของตนการประนีประนอมถือเป็นจุดเด่นไม่ใช่จุดอ่อนอีกต่อไป ดังจะเห็นว่ามีมีการปรับปรุงภายในองค์กรโดยใช้รูปแบบของทีมงานที่สามารถนำตนเอง และรูปแบบอื่นในแนวที่มีลักษณะของการร่วมกันทำงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อสลายพรมแดนที่ขวางกั้นระหว่างแผนกงานและยังช่วยให้การแพร่กระจายของความรู้กว้างขวางตลอดทั้งองค์กรได้ดี แนวคิดดังกล่าวมีแนวโน้มขยายออกไปยังระดับระหว่างองค์กรที่ต่างพยายามลดพรมแดนขวางกั้นระหว่าง แล้วหันมาเพิ่มการร่วมมือซึ่งกันและกันมากขึ้น โดยการร่วมมือเป็นทีมเดียวและสร้างค่านิยมร่วมเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งแก่กันแทนการแข่งขันกันอย่างอิสระเหมือนอดีต

การมุ่งสู่แนวคิดเพื่อการร่วมมือจึงเป็นภารกิจที่ท้าทายต่อความสามารถของผู้นำยิ่งกว่าแนวคิดเก่าที่มุ่งเน้นการแข่งขัน กล่าวคือ ภายในองค์กรเองผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศของการทำงาน เป็นทีม ต้องทำให้องค์กรเป็นชุมชนที่มุ่งเน้นการร่วมมือและการช่วยเหลือสนับสนุนต่อการร่วมกันทำงาน ผู้นำจะต้องสัมพันธ์กับความเข้าใจรูปแบบใหม่ขององค์กรที่ต้องมีความคล่องตัว มีพลวัตและเป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ตลอดเวลา แนวคิดดังกล่าวเหล่านี้จะช่วยลดบรรยากาศของการแข่งขันซึ่งตึงเครียดภายในองค์กรให้น้อยลง

4. จากการยึดด้านวัตถุสิ่งของไปเป็นการยึดด้านคนและความสัมพันธ์

ในการเพิ่มการร่วมมือทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรดังกล่าวเป็นสิ่งสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเปลี่ยนจุดเน้นเดิมจากวัตถุสิ่งของไปสู่จุดเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้เท่าที่ผ่านมานั้นแนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่ดี และความเป็นผู้นำที่ดีล้วนมาจากบริบทของยุคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่คนแบบเก่าในการมองโลกเสมือนเครื่องจักรกลที่สามารถถอดออกเป็นชิ้น ๆ เพื่อพิจารณาแบบแยกเป็นส่วนได้ เช่น งานทุกจุดจะต้องสามารถระบุวัตถุประสงค์ ต้องมีรายละเอียดประกอบและสามารถวัดผลได้ เป็นต้น และเมื่องานแต่ละจุดเรียบร้อยก็สามารถนำมาประกอบเป็นงานรวมขององค์กรได้เช่นเดียวกับการประกอบชิ้นส่วนย่อยให้กลับเป็นเครื่องจักรดังเดิม แนวคิดดังกล่าวจึงมององค์การเปรียบเสมือนเป็นที่จัดรวมของวัตถุต่างๆ เข้าด้วยกัน ในขณะที่กระบวนการที่คนใหม่มองโลกด้วยภาพรวมอันซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของเหตุการณ์และสรรพสิ่งทั้งหลายที่มีปฏิสัมพันธ์ส่งผลกระทบอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาบทบาทของผู้นำจึงต้องมุ่งเน้นมุมมองด้วยวิสัยทัศน์และคำร่วมกัน พร้อมทั้งให้ความอิสระต่อการปฏิบัติงานมากขึ้นโดยลดกฎระเบียบที่เข้มงวดและการควบคุมให้น้อยลง

5. จากการเน้นความเหมือนกันไปเป็นเน้นความแตกต่างที่หลากหลาย

องค์การต่างๆ จำนวนมากในปัจจุบันที่ตั้งขึ้นจากสมมติฐานแบบเดิม เช่น มุ่งเน้นความดีรูปแบบและคุณลักษณะที่เหมือนกัน เน้นการแยกส่วน และแยกตามลักษณะความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดังจะเห็นจากการจัดคนที่คิดคล้ายกัน ทำคล้ายกันและมีทักษะในงานเหมือนกันให้อยู่ในแผนกงานเดียวกัน เช่น แผนกช่าง แผนกบัญชี เป็นต้น โดยไม่ปะปนกับงานอื่นขององค์กร แนวคิดในการจัดกลุ่มคนที่มีลักษณะเหมือนกัน อยู่ด้วยกันด้วยวัตถุประสงค์เพื่อง่ายต่อการสื่อสารเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดีเช่นนี้ กลับกลายเป็นจุดอ่อนที่สร้างความเสียหายให้แก่องค์กร เนื่องจากในโลกยุคปัจจุบันมีลักษณะไร้พรมแดนที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารและดำเนินธุรกิจระหว่างกันในลักษณะของบริษัทข้ามชาติ จึงจำเป็นต้องประกอบด้วยคนที่มีความหลากหลายทางด้านภาษา วัฒนธรรม ความคิดและทักษะที่จำเป็นต่างกันมาอยู่ร่วมกันในลักษณะทีมงาน หลายองค์การ หรือบริษัทใหญ่ที่ประสบความสำเร็จสูงในปัจจุบันล้วนเน้นแนวคิดของความหลากหลายแทบทั้งสิ้น

ลักษณะของการบริหารจัดการ

ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารจัดการนั้น สามารถทำการศึกษาได้ในสองแนวทางดังนี้

1. หน้าที่ของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยใช้กระบวนการ (ซึ่งเรียกว่าหน้าที่) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดทำลัคน การอำนวยความสะดวก การควบคุมทรัพยากรขององค์การ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่า การนำหรือภาวะผู้นำมิได้เป็นหน้าที่หนึ่งหรือขั้นตอนหนึ่งตามความหมายเดิมของการบริหารและการจัดการแต่อย่างใด

1.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดทำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ การใช้งบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบายและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

1.2 การจัดองค์การ เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กร การระบุนความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบกับอำนาจ การกำหนดภาระงานของตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จได้ตามแผน รวมถึงการมอบหมายงานให้แก่หน่วยงานย่อยพร้อมจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดกำลังคน ได้แก่ การคัดเลือกบรรจุคนลงในตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงการฝึกอบรม เสนอแนะ ช่วยเหลือให้ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับงาน

1.4 การอำนวยการ ได้แก่ การใช้อำนาจอิทธิพลและให้รางวัลเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้สู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงการกระจายรายงาน การประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง รวมอยู่ด้วย

1.5 การควบคุม หมายถึง การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การสร้างระบบการรายงาน การกำกับการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนสู่เป้าหมายรวมทั้งการให้คุณให้โทษตามจำเป็น เป็นต้น

โดยสรุป รูปแบบหน้าที่ของการบริหารจัดการดังกล่าว จะกำหนดกิจกรรมทั้งหลายอย่างกว้างขวางให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติ โดยบางงานเป็นกิจกรรมเชิงความคิด บางงานต้องใช้การปฏิบัติและเทคนิควิธี และบางงานเกี่ยวกับคน การบริหารงานโดยยึดตามหน้าที่ของการบริหารจัดการจะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามน้อยมากประหนึ่งว่าองค์กรสามารถดำเนินการไปได้เหมือนเครื่องจักรขนาดใหญ่หรือเหมือนกับต้นเรือที่บังคับเรือให้แล่นไปในมหาสมุทร เป็นต้น จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับกระบวนทัศน์ของการบริหารในโลกยุคอุตสาหกรรมที่ผ่านมาในอดีตเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังคงจำเป็นในปัจจุบันเพียงแต่ต้องปรับปรุงหรือสอดแทรกด้วยแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่เหมาะสมควบคู่ไปด้วย

2. บทบาทของการบริหารจัดการ

บทบาท หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหาร สามารถจัดเป็นบทบาทหลักได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทหลักด้านข่าวสาร บทบาทหลักด้านความสัมพันธ์ และบทบาทหลักด้านการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 บทบาทด้านข่าวสาร เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร การสร้างเครือข่ายของข่าวสาร การแสวงหาข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ และเผยแพร่ไปยังบุคคลและหน่วยงานที่ต้องการใช้ข่าวสารนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์ เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพของผู้นำกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น เช่น บทบาทฐานะเป็นสัญลักษณ์ หรือหัวหน้าเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม บทบาทการเป็นประธานของงานหรือกิจกรรมในโอกาสต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก บทบาทในการสร้างความสมัคสมานของบุคคลต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

2.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ เป็นบทบาทที่ผู้นำทำกิจกรรมในการเลือกวิธีการหรือเลือกแนวปฏิบัติ เช่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การต่อรองต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบทบาทของผู้บริหารนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด หากแต่มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจและปฏิบัติภารกิจในบทบาทต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างผสมกลมกลืนและครบถ้วนให้บังเกิดผลดีต่อองค์การ

บทบาทของผู้บริหาร

ประเภท	บทบาท	กิจกรรม
1. ด้านข่าวสาร	1.1 การเป็นผู้ติดตามกำกับข่าวสาร 1.2 การเป็นผู้เผยแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร 1.3 การเป็นหัวหน้าองค์การ	-รับและแสวงหาข้อมูลข่าวสาร จัดลงบันทึกในฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ คงการติดต่อกับบุคคลไว้ -ส่งข้อมูลข่าวสารให้หน่วยอื่นหรือบุคคล ส่งรายงานหรือบันทึกช่วยจำ ใช้การโทรศัพท์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เผยแพร่ข่าวสาร -การกระจายข่าวสู่ภายนอกด้วยวิธีต่าง ๆ เช่นจดหมาย รายงาน บรรยาย ปาฐกถา เป็นต้น
2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.1 การเป็นหัวหน้าองค์การ 2.2 การเป็นผู้นำ 2.3 การเป็นผู้ติดต่อประสานงาน	-ปฏิบัติการกิจ เป็นสัญลักษณ์ตัวแทนหน่วยในพิธีการต่าง ๆ เช่น เปิดงาน รับรองแขก ลงนามเอกสารต่างๆ ตามกฎหมาย ฯลฯ -กำกับดูแลและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรมสอนงานและการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา -รักษาสายสัมพันธ์ การติดต่อด้านข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การโทรศัพท์การใช้รูปแบบไปรษณีย์สื่อสารต่าง ๆ การประชุมร่วมกัน เป็นต้น
3. ด้านการตัดสินใจ	3.1 การเป็นผู้ประกอบการ 3.2 การเป็นผู้ควบคุมแก้ปัญหา 3.3 การเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร 3.4 การเป็นผู้เจรจาต่อรอง	-ริเริ่มการพัฒนาโครงการ การกำหนดความคิดใหม่ การกระจายความรับผิดชอบตามความคิดใหม่ไปยังผู้อื่น -ดำเนินการแก้ไขข้อพิพาทและภาวะวิกฤติต่างๆ ยุติความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือในการปรับตัวต่อภาวะวิกฤติของสภาพแวดล้อมดีขึ้น -ทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในการเจรจา ด้านแรงงานสัมพันธ์ เป็นตัวแทนจัดซื้อจัดหาทรัพยากร -ตัวแทนการเจรจาต่อรองงบประมาณ และ เป็นตัวแทนเจรจารักษาผลประโยชน์ของ

หน่วยงาน

บทที่ 4

คุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะและทักษะ ที่เหมาะสมที่จะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำ กล่าวคือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม้อาจจะรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผลเสมอไป เพราะผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวแบบหนึ่งก็อาจจะมีประสิทธิภาพได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจจะไร้ประสิทธิผลก็ได้ และยิ่งไปกว่านั้นผู้นำสองคนที่มีแบบแผนของคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันก็สามารถที่จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เดียวกันก็ได้

คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

คุณลักษณะ	ทักษะ
1.ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์	1. เฉลียวฉลาดมีสติปัญญา
2. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ	3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา	4. มีความนุ่มนวลและมีอัธยาศัยดี
5.ให้ความร่วมมือ	5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด
6. มีการตัดสินใจที่ดี	6. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
7. สามารถพึ่งพาอาศัยได้	7. มีความสามารถจัดการหรือความสามารถด้านการบริหาร
8.การมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ	8. มีความสามารถในการชักชวน
9.ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง	9. มีทักษะทางสังคม
10. ความมีมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง	
11. มีความมั่นใจในตนเอง	
12.สามารถทนต่อสภาวะความเครียด	
13.เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ	

พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะ แรงขับ ทักษะ ความรู้ ภาวลักษณ์ตนเอง และพฤติกรรมเฉพาะด้านบางประการ มีลักษณะทางบุคลิกภาพหลายประการที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผลได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วย การมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง การมีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง รวมทั้งมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลยังมีความต้องการอำนาจทางสังคมสูง อีกด้วย โดยจะสังเกตเห็นได้จากความปรารถนาด้านอำนาจสูง ให้ความสนใจต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ มีพฤติกรรมแสดงออกแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา พยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ความสนใจต่อชื่อเสียงของผลผลิตและบริการขององค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมีความมั่นใจในตนเองสูง ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้จากการเชื่อมั่นในความคิดและความสามารถของตนเอง หรือจากพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวมากกว่าที่จะลังเลหรือขาดความเด็ดขาด มักจะยืนยันอย่างหนักแน่นต่อข้อเสนอของตน มีอากัปกริยาที่ไม่โลเล มีท่วงท่าที่เหมาะสมสง่างามน่าเลื่อมใสศรัทธา และประการสุดท้ายที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะแสดงออกในความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีประสิทธิภาพสูง และมีความเชื่อในอำนาจและความสามารถภายในตนสูง ซึ่งจะสังเกตเห็นได้จากการเป็นฝ่ายริเริ่มกระทำก่อนหรือแสดงพฤติกรรมเชิงรุก มากกว่ารอให้เหตุการณ์มาถึง หรือเป็นฝ่ายถูกระงับหรือมีพฤติกรรมเชิงรับ ขอบริเริ่มขั้นตอนและวิธีการเอาชนะอุปสรรค โดยใช้วิธีการหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และพร้อมที่จะแสดงความรับผิดชอบไม่ว่าผลออกมาจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม

ในด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผลนั้นพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมักมีทักษะการนำเสนอด้วยวาจาสูง โดยสามารถใช้สัญลักษณ์การใช้คำพูดเปรียบเทียบเพื่อจูงใจตลอดจนการใช้กริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมในการสื่อสารได้ผลดี ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง จะสามารถใช้อำนาจทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำให้ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากผู้อื่นสามารถในการแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการสร้างสรรค์ และสามารถใช้แบบตัวอย่างบทบาทของตนให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญอีกประการหนึ่งที่พบในผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความสามารถในการบริหารด้วยกระบวนการกลุ่ม การสร้างเอกลักษณ์และพัฒนาให้เกิดน้ำใจ การทำงานแบบทีมงานโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรม เช่น สร้างเอกลักษณ์ประจำกลุ่มขึ้น ยึดแนวทางที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน และการแสวงหาวิธีการทำงานร่วมกัน ให้ความสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการทำงานแบบทีม และแสดงการยอมรับด้วยการแสดงความชื่นชมต่อผลงานที่ประสบความสำเร็จของสมาชิกต่อสาธารณชน

นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลยังพบว่า มีทักษะด้านมโนทัศน์ในระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัย สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอดสื่อความหมายด้วยการนำเสนอเป็นรูปแบบเป็นมโนทัศน์ หรือเป็นประเด็นสาระสำคัญ หรือใช้การอุปมาเปรียบเทียบให้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งมีความสามารถในการหาคำตอบด้วยวิธีสร้างสรรค์ สามารถมองปัญหาและเข้าใจปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบนิรนัย โดยการใช้มโนทัศน์ หรือรูปแบบ มาอธิบายความหมายของเหตุการณ์หรือวิเคราะห์

สถานการณ์ มีความสามารถในการแยกแยะระหว่างข้อมูลที่ไม่สามารถสอดคล้องได้ และสามารถดึงสิ่งที่ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนแผนงานออกไปได้

คุณลักษณะสำคัญอันได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปดังตาราง ต่อไปนี้

ด้านบุคลิกภาพ	ด้านแรงจูงใจ	ด้านความสามารถ
- ความมีพลัง	- มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม	- มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ความทนทานต่อความเครียดสูง	- มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง	- มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- มีความมั่นใจในตนเอง	- มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ	- มีทักษะด้านเทคนิค
- เชื่ออำนาจภายในตนเอง		- มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน
- มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์		
- มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ		

บทที่ 5

ผู้นำ : คุณลักษณะและทักษะ

คุณลักษณะของผู้นำ

องค์ประกอบที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลทางการบริหารสูงสุดสำหรับองค์การขนาดใหญ่ จะประกอบด้วยคุณลักษณะที่มุ่งความต้องการอำนาจทางสังคมสูง มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง และมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับค่อนข้างต่ำ

แรงจูงใจด้านบริหาร

แรงจูงใจการบริหาร ได้แก่

1. ความปรารถนาที่จะใช้อำนาจ
2. มีเจตคติเชิงบวกต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ
3. ความปรารถนาที่จะก้าวโดดเด่นออกมาจากกลุ่ม
4. ความปรารถนา ในการปฏิบัติงานไปตามหน้าที่การบริหาร
5. ความปรารถนาในการแสดงออกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

คุณลักษณะและพฤติกรรมสำคัญของผู้นำ

1. อารมณ์ที่มั่นคงและสงบเยือกเย็น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ที่มีความกดดันได้ต่ำ มีแนวโน้มอารมณ์เสียง่าย มักจะระเบิดอารมณ์ฉุนเฉียวออกมาให้เห็นบ่อย ๆ และมีพฤติกรรมที่ขาดความคงเส้นคงวา พฤติกรรมดังกล่าวมีแต่จะทำให้ความสัมพันธ์ของตนกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเลวร้ายลง ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จที่อารมณ์สงบเยือกเย็น มีความมั่นคง และสามารถเป็นความหวังของทุกคนได้เผชิญกับภาวะวิกฤติ

2. การปกป้องตนเอง ผู้บริหารที่ล้มเหลวมักปกป้องป้องกันความผิดพลาดของตนเอง ด้วยการแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพยายามที่จะปกปิดความผิดพลาดของตนเองหรือด้วยการตำหนิและโยนความผิดให้ผู้อื่น แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะยอมรับในความผิดพลาด ด้วยการแสดงความรับผิดชอบและดำเนินการแก้ไขปัญหาค้นคว้าข้อบกพร่องดังกล่าว นอกจากนี้ในการแก้ไขปัญหาจะไม่ยึดติดกับวิธีการเดิมของตน แต่จะให้ความสนใจที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากรอบข้าง

3. ความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีระดับความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการสูงจะมุ่งมั่นทำงานรับผิดชอบและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่ามุ่งการแข่งขันกับคู่แข่ง หรือเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้บังคับบัญชา แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่ล้มเหลวส่วนใหญ่มักทะเยอทะยานสูงเกินไปต่อการแสวงความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่นเป็นผู้บริหารที่สามารถฟังและไว้วางใจได้น้อย เพราะพร้อมที่จะทรยศต่อความไว้วางใจที่ได้รับจากผู้อื่น ด้วยการฉีกสัญญาทิ้ง เพื่อให้ตนเกิดการได้เปรียบและมีผลประโยชน์แก่ตนเอง

4. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักขาดทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเพียงพอ ด้วยเหตุผลสำคัญคือขาดความละเอียดอ่อนในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น และมีพฤติกรรมใช้อำนาจข่มขู่บังคับผู้อื่น พฤติกรรมดังกล่าวมักพบมากในผู้บริหารที่ได้ไต่ขั้นมาจากตำแหน่งบริหารระดับล่างซึ่งตนเคยเป็นผู้มีทักษะด้านเทคนิคที่โดดเด่นมาก่อน แต่เมื่อขึ้นอยู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง ความโดดเด่นทักษะด้านเทคนิคไม่อาจใช้ทดแทนการที่ตนขาดคุณลักษณะความละเอียดอ่อนในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้ ผู้บริหารที่ล้มเหลวบางคนสามารถเล่นละครด้วยการแสดงบุคลิกสีหน้าให้คนอื่นเห็นว่าตนเป็นคนมีเสน่ห์ น่ายกย่องสรรเสริญเมื่อตนมีความต้องการบางอย่าง แต่เมื่อเวลาผ่านไปสิ่งซ่อนเร้นอยู่ภายใต้สีหน้าที่หว่านล้อมผู้อื่นก็จะแสดงออกมาให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่เห็นแก่ตัว ขาดความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นอย่างแท้จริงและพยายามใช้ผู้อื่นเป็นเครื่องมือเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง แต่ในทางตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีพฤติกรรมที่ไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น มีความนุ่มนวลและให้ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจและเข้าใจกับคนทุกประเภท โดยสามารถพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือได้อย่างกว้างขวาง เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่นก็จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา แต่นุ่มนวลด้วยความมีอัธยาศัยที่ดี ส่วนผู้บริหารที่ล้มเหลวมักพูดจาแบบโผงผางและแข่งกร้าวต่อผู้อื่น

5. ทักษะด้านเทคนิคและด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ล้มเหลวส่วนใหญ่มักเคยประสบความสำเร็จในการใช้ทักษะด้านเทคนิคเพื่อแก้ปัญหาขณะที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับล่างมาก่อน โดยคนเหล่านี้จะมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตน อย่างไรก็ตามในตำแหน่งบริหารระดับสูง จุดเด่นดังกล่าวอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้ถ้าผู้เหล่านั้นมีความเชื่อมั่นตนเองมากเกินไป และมีพฤติกรรมหยิ่งยโสवादดี จนทำให้กลายเป็นคนที่ปฏิเสธต่อคำแนะนำที่มีเหตุผลของผู้อื่น ขอบแสดงความแข่งกร้าววางตนเหนือผู้อื่นและชอบกำกับควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเท่าตนหรือสูงกว่าตน ผู้บริหารเช่นนี้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงจุดเน้นของตนเองจากงานด้านเทคนิคไปสู่งานที่มุ่งมองเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นต่อการเป็นบริหารระดับสูงได้มากนัก นอกจากนี้ผู้บริหารที่ล้มเหลวบางคนที่เคยโตมาจากงานด้านเทคนิคแคบ ๆ เฉพาะด้าน เมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงเร็วเกินไป ทำให้ไม่สามารถเรียนรู้งานด้านมนุษยสัมพันธ์และงานด้านเทคนิคที่เป็นหน้าที่ในตำแหน่งบริหารระดับสูงได้ทัน ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น มักจะผ่านประสบการณ์ในงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่มีหน้าที่หลากหลาย รวมทั้งเคยผ่านสถานการณ์ที่จำเป็นต้องใช้มุมมองที่กว้างไกล และความชำนาญในการแก้ปัญหาทุกรูปแบบมาก่อนเป็นอย่างดี

ทักษะการบริหารและความมีประสิทธิภาพ

จากผลงานการวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนมากที่พบว่ามีทักษะหลายอย่างที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังจะได้อธิบายทักษะดังกล่าวตามลำดับดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

1. ทักษะด้านเทคนิค

ทักษะด้านเทคนิคประกอบด้วยความรู้ที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการขั้นตอนและเทคนิควิธีในการปฏิบัติ กิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหารประจำหน่วยงานขององค์กร ทักษะเหล่านั้นได้จากการศึกษาเล่าเรียนจาก สถาบันการศึกษา (เช่น งานบัญชี งานการตลาด งานช่าง งานกฎหมาย งานโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น) และได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์เพิ่มเติมขณะทำงาน โดยความรู้ทางด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับเครื่องมือและ วัตถุอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีผลงานวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนหนึ่งที่ยืนยันตรงกันว่า ทักษะด้านเทคนิค สัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้บริหารทั้งฝ่ายพลเรือนและฝ่ายทหาร โดยเฉพาะผู้บริหารที่อยู่ในระดับล่างของ สายงาน นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถด้านงานเทคนิคเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพของผู้บริหารระดับล่าง แต่จะลดความสำคัญน้อยลงสำหรับผู้บริหารในตำแหน่งระดับสูง

ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้อื่นจำเป็นต้องมีความรู้ด้านเทคนิคและความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้เป็นองค์ความรู้ด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับผลผลิตและกระบวนการผลิตที่จำเป็น ในการจัดทำแผนและจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทักษะการควบคุมกำกับเพื่อช่วยฝึกฝนแนะนำในการทำงาน เฉพาะจุดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเพื่อการติดตามประเมินผลปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ความเชี่ยวชาญด้าน เทคนิคมีความจำเป็นมากโดยเฉพาะเมื่อเกิดภาวะกดดันของการทำงานที่เกิดจากปัญหาของเครื่องมือเครื่องจักร ขัดข้อง หรือกรณีเกิดความบกพร่องด้านคุณภาพของผลผลิตขึ้น หรือเกิดอุบัติเหตุหรือวัสดุไม่เพียงพอ เป็นปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการประสานงาน เป็นต้น

ความรู้ด้านเทคนิคที่จำเป็นค่อนข้างมากต่อการเป็นผู้ประกอบอิสระ ก็ได้แก่ความคล่องด้าน วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการใหม่ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากสมองอย่างฉับพลันทันใดอันเป็นผลจากการเรียนรู้และ ประสบการณ์ที่สะสมมานานหลายปี ผลงานวิจัยยืนยันเรื่องนี้ว่า ผู้ประกอบการของบริษัทที่ประสบความสำเร็จใน การนำเสนอสินค้าตัวใหม่ออกสู่ตลาดนั้นแท้เกิดจากความรู้ทางด้านเทคนิคที่บ่มฝึกฝนรากลึกอยู่ในบริษัทอัน ยาวนาน จนกลายเป็นผลผลิตเชิงสร้างสรรค์ใหม่ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น การประดิษฐ์กล้องถ่ายภาพแบบโพลาไรด์ของ บริษัทโพลาไรด์ เป็นต้น

นอกจากผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านเทคนิค มีความคุ้นเคยต่อผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่ตน รับผิดชอบเป็นอย่างดีแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทคู่แข่งเป็นอย่างดีอีก ด้วย ทั้งนี้เพราะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทจะขาดประสิทธิภาพลงไป ถ้าผู้บริหารยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ จุดเด่นและจุดอ่อนของสินค้าและบริการที่บริษัทของตนผลิตเมื่อเปรียบเทียบกับของบริษัทคู่แข่ง

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลครอบคลุมกว้างถึงความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และกระบวนการกลุ่ม ความสามารถในการเข้าถึงความรู้สึก เจตคติ และแรงขับของผู้อื่นรวมทั้งความสามารถที่จะ สื่อสารได้อย่างแจ่มชัดจนสามารถที่จะโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้ จากผลงานวิจัยต่างๆ ด้านคุณลักษณะล้วน ยืนยันตรงกันว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในเส้นทาง

อาชีพของผู้บริหาร และจากผลการศึกษาวิจัยกว่า 20 ปี เพื่อหาสาเหตุของการล้มเหลวในอาชีพของผู้บริหาร พบว่าไม่ว่าสถานการณ์ใดก็ตาม สิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแตกต่างจากผู้บริหารที่ไม่ได้มีประสิทธิภาพ ก็คือ การมีทักษะความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั่นเอง

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจแจ่มแจ้งทางสังคม ความมีเสน่ห์ ความนุ่มนวลและมีอัธยาศัย ความสามารถโน้มน้าวใจ และความสามารถสื่อสารด้วยวาจา ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก ผู้บริหารที่มีความเข้าใจผู้อื่น มีเสน่ห์ นุ่มนวล และอัธยาศัยดี ย่อมได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นเป็นอย่างดีมากกว่าผู้บริหารที่มีลักษณะแข็งกร้าวและขาดการไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นอย่างแน่อน

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงมีความสำคัญต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ การเป็นผู้นำมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูงจะทำให้ผู้นำเข้าใจรับฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจมีความเห็นอกเห็นใจและไม่ด่วนตัดสินใจผู้อื่นด้วยความรู้สึกลึกซึ้งส่วนตัว คุณลักษณะการให้ความเห็นอกเห็นใจและความสามารถเข้าใจทางด้านสังคมได้อย่างแจ่มแจ้ง เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและรับรู้ต่อความรู้สึกของผู้อื่นได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการสร้างสรรค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ดังนั้น แม้ว่าพฤติกรรมมุ่งงานจะมีความสำคัญเป็นลำดับแรกของผู้บริหารก็ตาม แต่การมีทักษะด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ยิ่งช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้บริหารเพิ่มขึ้นในการเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและมุ่งทั้งความสัมพันธ์พร้อมกันไปด้วย

3. ทักษะด้านมโนทัศน์

ทักษะด้านมโนทัศน์ (หรือทักษะด้านความคิด) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงเหตุผล การสร้างมโนทัศน์ การใช้เหตุผลเชิงอุปนัย และการใช้เหตุผลเชิงนิรนัย กล่าวโดยรวมทักษะด้านมโนทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ดี การมองไปข้างหน้า ความสามารถในการหยั่งรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการแปลความหมาย และความสามารถเข้าใจต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือได้ดี ทักษะด้านมโนทัศน์สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือหลายแบบ เช่น แบบทดสอบวัดความถนัด แบบทดสอบเชิงสถานการณ์ วิธีการสัมภาษณ์ และเทคนิคการคิดวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ

ทักษะด้านมโนทัศน์มีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารในตำแหน่งระดับสูง ทักษะด้านมโนทัศน์ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแตกต่างไปจากผู้บริหารที่ไร้ประสิทธิภาพ และมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของผู้บริหาร การขาดทักษะด้านมโนทัศน์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการทำให้ผู้บริหารประสบความล้มเหลว ซึ่งระบุว่า “ผู้นำที่มีเสน่ห์ แต่ขาดความเฉลียวฉลาด จะรู้สึกวุ่นวายที่ทำงานนั้นใหญ่โตเกินไปและมีความยุ่งยากซับซ้อนมากเกินไปจนกว่าจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ด้วย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”

ทักษะด้านมโนทัศน์อย่างหนึ่งที่เรียกว่า “ความซับซ้อนเชิงความคิด” ซึ่งประกอบด้วยความสามารถทางด้านความคิดด้านการจัดกลุ่มหรือแยกแยะประเภทสิ่งของ ความสามารถในการมองเห็น

ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ที่มีความซับซ้อนและความสามารถหาคำตอบเชิงสร้างสรรค์ต่อปัญหา บุคคลที่มีระดับทักษะด้านมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับความซับซ้อนเชิงความคิดต่ำมักจะมองปัญหาหรือตีความสิ่งต่างๆ แบบง่ายๆ ในลักษณะถ้าไม่ดำก็ต้องขาว และไม่สามารถมองเห็นองค์ประกอบย่อยๆ จำนวนมากมายนั้น สามารถประกอบเข้าเป็นภาพรวมได้อย่างไร แต่บุคคลที่มีทักษะด้านมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับความซับซ้อนเชิงความคิดระดับสูงกลับมองเห็นภาพเงาสีเทาจำนวนมากมาอยู่ระหว่างสีดำและสีขาวนั้น พร้อมทั้งมองเห็นความสัมพันธ์ซับซ้อนของภาพเหล่านั้น และยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการคาดคะเนอนาคตได้อีกด้วย

ทักษะด้านมโนทัศน์จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางแผนการจัดองค์การและการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยเฉพาะด้านภายในองค์การ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบสำคัญของผู้บริหารจะเกิดประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของงานย่อยเหล่านั้น ต้องเข้าใจว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นที่หน่วยงานย่อยหนึ่งแล้วจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นๆ อย่างไร ผู้บริหารที่มีระดับความซับซ้อนเชิงความคิดสูงจะสามารถสร้างแบบจำลองทางความคิดขององค์การเพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจให้เห็นองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร รูปแบบจำลองทางความคิดดังกล่าวเปรียบเสมือนแผนที่ถนน ที่บ่งบอกถึงเส้นทางต่างๆ พร้อมทั้งวัตถุสิ่งของที่ตั้งอยู่บนถนนเหล่านั้น จนสามารถมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยทำให้ผู้ใช้ถนนสามารถตัดสินใจว่าจะเริ่มเดินทางจากจุดไหนไปสู่ที่ใดได้อย่างถูกต้อง ในทางตรงข้ามผู้บริหารที่มีระดับความซับซ้อนเชิงความคิดต่ำจะมีทักษะด้านมโนทัศน์ที่จะสร้างรูปแบบจำลองทางความคิดในลักษณะง่ายๆ ที่ขาดรายละเอียดและความสัมพันธ์ต่อกันแบบจำลองดังกล่าวจึงมีประโยชน์น้อย เพราะไม่สามารถอธิบายกระบวนการที่มีความซับซ้อนหรือเหตุการณ์ที่มีลักษณะเคลื่อนไหวแบบพลวัตรอยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีความสามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกกว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไร การวางแผนกลยุทธ์ ของผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์และรับรู้ต่อแนวโน้มที่เกิดขึ้น สามารถที่จะคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และสามารถมองเห็นส่วนที่จะเป็นโอกาส และส่วนที่เป็นอุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบต่อองค์การทั้งสิ้น

ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องรู้จักใช้วิธีการผสมผสานอย่างเหมาะสมระหว่างการใช้หลักการเหตุผลจากการหยั่งรู้ กับหลักเหตุผลที่สามารถรับรู้ได้จริง เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจปัญหาสำคัญที่กำลังเผชิญหน้าขณะนั้น ความสามารถหยั่งรู้ คือความสามารถในการมองเห็นอย่างทะลุปรุโปร่งที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดโดยไม่ทราบล่วงหน้า หรือต้องอาศัยหลักเหตุผลที่รับรู้ได้แต่ประการใด ความสามารถในการหยั่งรู้มิใช่เป็นกระบวนการที่ลึกลับอะไร แต่เป็นผลมาจากประสบการณ์เดิมที่เคยใช้ในการแก้ไขปัญหาแบบเดียวกันมาก่อนอย่างกว้างขวาง โดยความรู้เกี่ยวข้องกับปัญหาซึ่งเป็นประสบการณ์เดิมจะถูกดึงออกมาเมื่อต้องการใช้อย่างไม่รู้สีกตัว เปรียบคล้ายกับคนเล่นหมากรุกที่สามารถเดินตามตัวหมากรุกได้อย่างฉับพลัน โดยไม่ต้องวิเคราะห์รายละเอียดของตัวหมากรุกแต่ละตัวที่อยู่บนกระดานแต่อย่างใด ความสามารถในการหยั่งรู้ันว่ามีประโยชน์มาก โดยเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่คลุมเครือ ขาดความชัดเจนและมีความไม่แน่นอนสูงอย่างไรก็ตาม การใช้ความสามารถในการหยั่งรู้จะมีประสิทธิผลขึ้น ถ้าผู้นำได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ผลผลิตและบริการตลอดสภาวะแวดล้อมต่างๆ อย่างเพียงพอ

แนวคิด – มุมมองภาวะผู้นำ : การเป็นผู้นำเป็นศิลปะ**โดย Max De Pree**

- ผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานความต้องการของตนเองกับความต้องการของผู้ตามเข้าด้วยกัน และเรียนรู้วิธีการให้ทุกคนร่วมผูกพันต่อกันในเป้าหมายร่วมขององค์การ
- ผู้นำจะต้องชื่นชมในความสามารถอันหลากหลายที่บุคคลต่าง ๆ มี และใช้เป็นก้าวสำคัญในการสร้างความไว้วางใจต่อกันทั้งองค์การ

ปฏิกิริยาว่าด้วยสิทธิของพนักงาน

ผู้นำที่จะสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ผู้อื่นได้นั้น ไม่เพียงแต่ต้องเคารพต่อสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของผู้ตามเท่านั้น แต่ต้องขยายครอบคลุมไปถึง สิทธิในการมีความต้องการและการมีส่วนร่วม สิทธิในการผูกพัน ใกล้ชิดกับหัวหน้าของตน สิทธิที่ต้องการเข้าใจและรับรู้ต่อความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของตน สิทธิในการร้องอุทธรณ์ สิทธิในการสร้างความผูกพัน ตลอดจนสิทธิในการรับรู้ต่อการดำเนินการใดที่จะส่งผลกระทบต่อชะตากรรมของตน เป็นต้น การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลในประเด็นเหล่านี้สามารถทำได้โดยผู้นำช่วยกำหนดให้เกิดขึ้นทั้งองค์การ

การตระหนักในศักยภาพและการยึดความเป็นกันเองส่วนตัว

ความเป็นกันเอง เป็นแนวคิดที่จำเป็นและทรงพลังที่จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ความมีศักยภาพและความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ความเป็นกันเองจึงเป็นเสมือนกลไกที่ทำให้เครื่องจักรเดิน เป็นกลไกที่จะช่วยแปลความหมายของค่านิยมของบุคคลและหน่วยงานลงสู่ภาคปฏิบัติในงานประจำวันได้อย่างราบรื่น

ศิลปะของการเป็นผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการให้อิสระเสรีในการเลือกวิธีทำงานที่บุคคลพิจารณาเห็นว่าให้ประสิทธิผลมากที่สุด ควบคู่กับการปฏิบัติต่อกันด้วยวิธีแห่งมนุษยธรรม ผู้นำในฐานะผู้รับใช้จึงมีหน้าที่แผ้วถางอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่จุดสูงสุดของผู้ตาม ผู้อ่านไม่เพียงได้รู้วิธีการเอาใจใส่ต่อเรื่องคุณภาพของการสื่อสารเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณภาพของคำมั่นสัญญาหรือพันธกรณีที่บุคคลมีต่อกันได้ตลอดทั่วทั้งองค์การด้วย

ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการ กับการนำก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการจะช่วยให้เกิดสภาพมั่นคง เพิ่มความสามารถในการคาดคะเนหรือคาดการณ์ ให้เกิดความเป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงคาดได้ว่าการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะสั้นได้อย่างคงเส้นคงวา ตรงตามเป้าหมายและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายขององค์การ

ส่วนในด้านตรงกันข้าม การนำหรือภาวะผู้นำช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สำคัญขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพราะการนำเน้นการทำให้คนเกิดความสนใจโดยใช้คำถามเพื่อท้าทายต่อसानภาพเดิมที่ล้าสมัยและขาดผลวัด ตลอดจนหน่วยงานย่อยที่ไม่สามารถสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้นได้ตามเกณฑ์ โดยเสนอให้เปลี่ยนแปลงหรือทดแทนด้วยมาตรการใหม่ที่ทำหายและได้ผลดีกว่า การนำที่ดีก็คือการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางที่ชัดเจนอย่างชัดเจน เช่น การสร้างผลผลิตหรือบริการใหม่ที่สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ได้มากและขยายตลาดได้ดีขึ้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่ดีมีความสำคัญต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ส่วนการนำที่ดี มีความจำเป็นยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่อนาคตได้เป็นอย่างดี

แนวคิด – มุมมองภาวะผู้นำ ผู้บริหารกับผู้นำ

ตลอดบทเรียนนี้ได้ให้ข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้ท่านเกิดการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลถึงความแตกต่างและความสำคัญระหว่างผู้บริหาร (managers) กับผู้นำ (leaders) ในแง่บทบาทหน้าที่และแบบในการปฏิบัติการ เพื่อเป็นการทบทวนความเข้าใจของท่านในประเด็นดังกล่าว โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ พร้อมแสดงความเห็นในบทความและเขียนข้อคิดเห็นของท่านเพิ่มเติมในช่องที่กำหนด

ผู้บริหาร (Managers)

ผู้บริหารมีหน้าที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้ทรัพยากรทุกชนิดที่มีอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพ โดยมีภารกิจประกอบด้วย การจัดทำงานงบประมาณ การจัดทำแผนและบิการการเงินการเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล การมอบหมายงาน การจัดทำแผนการผลิต และการตลาด การจัดระบบรูปแบบและวิเคราะห์ข้อมูล การจัดอันดับความสำคัญ การจัดทำแผนงาน การควบคุมและการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้บริหารมักใช้การควบคุมมากกว่าการริเริ่มใหม่ในแง่ความเยี่ยมยอดของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจจากคุณภาพของการปฏิบัติงานที่มีความสม่ำเสมอ ดังนั้น เป้าหมายของ

แ่งคิด – มุมมองภาวะผู้นำ ผู้บริหารกับผู้นำ (ต่อ)

-

อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่า มีแบบผู้บริหารล้นๆ กล่าวคือ ทุกบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำแทรกอยู่ในระดับใดระดับหนึ่งเสมอ ผู้ที่มีความเป็นผู้นำเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์มักเป็นหัวหน้าสำนักงานสาขาที่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของอำนาจและภาวะผู้นำ ผู้บริหารบางคนชอบหลบเลี่ยงบทบาทภาวะผู้นำ แต่ชอบการรักษาสถานะภาพเดิมของตนด้วยการรักษาระดับผลงานการผลิตและผลกำไร ผู้บริหารเชื่อว่า เส้นทางสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงก็คือด้วยการบริหารจัดการ

ผู้นำที่เป็นผู้บริหารจะเน้นการทำหน้าที่ผู้บริหารก่อนแล้วเป็นผู้นำในลำดับต่อมา โดยมีความรู้สึกรู้ว่าการบริหารที่ดีจะช่วยให้มีอิสระในการทำหน้าที่ผู้นำได้มากขึ้น ในทัศนะของบุคคลกลุ่มนี้ถือว่า การบริหารเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ตนประสบความสำเร็จในการปรับปรุงงานริเริ่มใหม่ในฐานะผู้นำ ดังนั้น การบริหารเป็นปัจจัยช่วยสร้างความเป็นปึกแผ่น ในขณะที่ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยช่วยขับเคลื่อนไปสู่ความก้าวหน้า ผู้นำที่เป็นผู้บริหารจึงพึงพอใจที่จะเป็นผู้บริหารก่อนเป็นอันดับแรกและเป็นผู้นำในลำดับถัดมา ทั้งนี้เพราะสามารถลดความเสี่ยงเมื่อเป็นผู้นำให้น้อยลง หรือถ้าเมื่อตนเกิดต้องล้มเหลวจากความพยายามทำสิ่งใหม่ ตนยังสามารถกลับคืนสู่ฐานเดิมเพราะมีผลงานบริหารดีมาก่อน ผู้นำที่เป็นผู้บริหารจะมีทัศนะว่า การมีผลงานบริหารที่ดีจะช่วยให้ตนได้รับพิจารณาสู่ตำแหน่งสูงขึ้น แต่การมีภาวะผู้นำจะทำให้ตนคงอยู่ในที่เดิม

ในองค์การทางธุรกิจผู้นำมีแนวโน้มมาจากฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายประชาสัมพันธ์ มากกว่ามาจากฝ่ายผลิตหรือฝ่ายบัญชี

แบบทดสอบหลังเรียน

1. หลักสำคัญของการพัฒนาตนเองคือ
 - ก. การค้นหาจุดอ่อนของตนเอง
 - ข. การค้นหา การยอมรับ และการพัฒนาตนเอง
 - ค. การเข้าร่วมการอบรมต่างๆ
 - ง. การปรับตนเองให้เข้ากับผู้อื่น
2. บุคคลในข้อใดมีภาวะการเป็นผู้นำ
 - ก. นายแดง นำความรู้ที่ได้เรียนมาไปสอนผู้อื่น
 - ข. นายเขียว เข้าร่วมกิจกรรมของหมู่บ้าน
 - ค. นายดำ นำชาวบ้านไปพัฒนาหมู่บ้าน
 - ง. นายขาว ขยันทำงานส่วนรวม
3. การสำรวจจุดอ่อนของตนเองมีผลดีอย่างไร
 - ก. ดีต่อการพัฒนาตนเอง
 - ข. ดีต่อการปรับปรุงตนเอง
 - ค. ดีต่อการทำงานร่วมกัน
 - ง. ดีต่อความสัมพันธ์ของครอบครัว
4. เราสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างไร
 - ก. การเข้ารับการอบรม
 - ข. การฝึกฝน
 - ค. การเรียนรู้
 - ง. ถูกทุกข้อที่กล่าวมา
5. บุคคลในข้อใดสามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้
 - ก. สัมชอบทำอะไรเหมือนเดิม
 - ข. สมจิตชอบแสวงหาความรู้
 - ค. ประพนธ์ชอบการสังสรรค์
 - ง. จินดาชอบการเลียนแบบ

6. ผู้นำมีความหมายว่าอย่างไร
 - ก. ผู้ที่เป็นผู้นำกลุ่ม
 - ข. ผู้ที่เป็นผู้นำกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
 - ค. ผู้ที่ถูกเลือกให้เป็นผู้นำ
 - ง. ถูกทุกข้อที่กล่าวมา
7. Self – Leadership หมายถึง
 - ก. การเป็นผู้นำตนเอง
 - ข. การเป็นผู้นำแบบทีม
 - ค. การเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์
 - ง. การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์
8. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพดูได้จาก
 - ก. การประสบผลสำเร็จในการทำงาน
 - ข. การที่ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ
 - ค. บริหารกิจการมีผลกำไรดี
 - ง. ครอบครัวมีความสุข อยู่ดีกินดี
9. องค์ประกอบของการเป็นผู้นำสิ่งใดสำคัญที่สุด
 - ก. ผู้นำ
 - ข. ผู้ตาม
 - ค. บริบท
 - ง. ผลลัพธ์
10. บริบท Content หมายถึง
 - ก. ความเป็นจริง
 - ข. สถานการณ์
 - ค. ความพึงพอใจ
 - ง. ความสามารถของผู้นำ
11. ทฤษฎีด้านภาวะผู้นำของ คอตเตอร์ คือ
 - ก. การนำควบคู่กับการบริหาร
 - ข. การนำควบคู่กับความเมตตา
 - ค. การนำควบคู่กับการปรับปรุง
 - ง. การนำควบคู่กับการพัฒนา

12. การบริหารจัดการ The Functions of Management หมายถึง
- ก. การทำให้องค์กรมีผลกำไร
 - ข. การทำให้องค์กรขยายใหญ่โต
 - ค. การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
 - ง. การทำให้บุคคลที่อยู่ในองค์กรมีอยู่มีกิน
13. บทบาทของการบริหารจัดการด้านใดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพ
- ก. ด้านข่าวสาร
 - ข. ด้านความสัมพันธ์
 - ค. ด้านการตัดสินใจ
 - ง. ถูกทุกข้อที่กล่าวมา
14. การจัดการที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร
- ก. จัดแผนงานให้เป็นระบบ
 - ข. จัดสรรบุคลากรให้ตรงกับงาน
 - ค. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับองค์กร
 - ง. จัดวางอำนาจให้กับหน่วยงาน
15. Open mind คือ
- ก. บุคคลที่มีความขยัน
 - ข. บุคคลที่มีความประหยัด
 - ค. บุคคลที่มีความใจกว้าง
 - ง. บุคคลที่เข้ากับบุคคลอื่นได้ง่าย
16. คุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำคือ
- ก. การมีสติปัญญาสามารถแก้ไขปัญหาได้
 - ข. มีความรู้ด้านต่างๆ
 - ค. มีความทะเยอทะยาน
 - ง. มีการตัดสินใจที่ดี
17. ความต้องการของคนมีด้วยกันกี่ด้าน
- ก. ต้องการความสุขสบาย มีเงินทอง
 - ข. ต้องการอำนาจ ความรัก ความสำเร็จ
 - ค. ต้องการความรัก ความสุข การมีอำนาจ
 - ง. ต้องการอำนาจ เงินทอง ความรัก

18. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องปฏิบัติอย่างไร

- ก. รู้จักป้องกันตนเอง
- ข. รู้จักควบคุมอารมณ์
- ค. รู้จักประเมินสถานการณ์
- ง. รู้จักใช้คน

19. ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างไร

- ก. ช่วยในการบริหารจัดการ
- ข. ช่วยในการพัฒนา
- ค. ช่วยในการวางแผน
- ง. ช่วยในการปรับตัว

20. การเป็นผู้นำที่ดีควรปฏิบัติอย่างไร

- ก. มีคุณธรรม
- ข. มีการวางตัวที่ดี
- ค. มีการพัฒนาตนเอง
- ง. ถูกทุกข้อที่กล่าวมา

เฉลยแบบทดสอบก่อน – หลังเรียน

1. ข
2. ค
3. ก
4. ง
5. ข
6. ง
7. ก
8. ข
9. ค
10. ข

11. ก
12. ค
13. ข
14. ก
15. ค
16. ก
17. ข
18. ข
19. ก
20. ง

บรรณานุกรม

กรมสุขภาพจิต (2543). อีคิว. ความฉลาดทางอารมณ์. นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต

ชัยอนันต์ สุนทรวานิช. (2537). “การเปลี่ยนแปลงกับความรู้ในยุคโลกาวัตต. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ตะวันออก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). “ภาวะผู้นำ.” ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 1 : มิถุนายน 2550 กรุงเทพมหานคร :
ส.เอเซียเพลส

Bass, B.M (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** Now York : Free Press.

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

1. นายสังวาลย์	ชาญพิชิต	ผอ.สำนักงาน กศน.จังหวัดสุโขทัย
2. นางสาวศรีโสภา	มีเจริญ	รอง ผอ.สำนักงาน กศน.จังหวัดสุโขทัย
3. นายกิตติศักดิ์	พันธุ์โอภาส	ผอ. กศน.อำเภอสวรรคโลก
4. นายแฉล้ม	ธนาทิพย์กุล	ผอ. กศน.อำเภอกงไกรลาศ
5. นายชนัญ	คงเมือง	ผอ. กศน.อำเภอกงสุโขทัย
6. นายสำเริง	บุญเกิด	ผอ. กศน.อำเภอศรีนคร
7. นายสมมาตร	คงเรือง	ผอ. กศน.อำเภอเมืองสุโขทัย
8. นายรามณรงค์	โตนชัยภูมิ	ผอ. กศน.อำเภอศรีสัชนาลัย
9. นายธรรมรัตน์	เตชะบุญบันดาล	ผอ. กศน.อำเภอศรีนคร
10. นายสำราญ	ใจดา	ผอ. กศน.อำเภอบ้านด่านลานหอย
11. นายจิรพงศ์	ผลนาค	ผอ. กศน.อำเภอศรีสำโรง

ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา

1. ดร.ศรีโสภา	มีเจริญ	รอง ผอ.สำนักงาน กศน.จังหวัดสุโขทัย
---------------	---------	------------------------------------

ผู้จัดทำเนื้อหา

1. นางสาวชญาณิศ	ชูจิตร	ครู กศน.ตำบล
2. นางสาวอุมาพร	ชมกลิ่น	ครู กศน.ตำบล

คณะกรรมการบรรณาธิการ

- | | |
|-----------------------|-------------|
| 1. นายจิรพงศ์ | ผลนาค |
| 2. นางยุณีรัตน์ | เปลี่ยนทอง |
| 3. นางบำเพ็ญ | อิสระไพจิตร |
| 4. นางสาวกัลญารัตน์ | ถาแก้ว |
| 5. นางวนิดา | ออมสิน |
| 6. นางสาวสุรินทร์ | อ่อนใจ |
| 7. นางสาวนงคัมภ | บัวเพ็ง |
| 8. นางสาวขวัญภา | ภูทิว |
| 9. นางสาวยุพิน | อยู่เปี้ย |
| 10. นางสาวจุฑามาศ | ล้วนงาม |
| 11. นางสาวปิยวรรณ | สุวรรณวงศ์ |
| 12. นางสาวสำเนียง | หย่อมแหยม |
| 13. นายศรีเมศย์ | แสงบุญ |
| 14. นายสุรัชย์ | ประยูร |
| 15. นางมัทธมา | ช่างผาสุก |
| 16. นางสาวอุมาพร | ชมกลิ่น |
| 17. นายประเสริฐศักดิ์ | เดชศรีวิสัย |

ผอ. กศน.อำเภอศรีสำโรง

ครูชำนาญการ

ครูอาสาสมัคร

ครูอาสาสมัคร

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ครู กศน.ตำบล

ผู้ออกแบบปก

นางสาวนงคัมภ	บัวเพ็ง
--------------	---------

ครู กศน.ตำบล



