

# ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



พระครูสุตวรธรรมกิจ, ดร.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด

# ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



พระครูสุตวรธรรมกิจ, ดร

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**พระครูสุตวธรรมกิจ, ดร.** (ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์)

ราคา ๑๕๐ บาท

ISBN 978-616-478-158-0

ลิขสิทธิ์ของ พระครูสุตวธรรมกิจ, ดร.

สงวนลิขสิทธิ์

---

ที่ปรึกษาบรรณาธิการ	ดร. บุญมี พรรษา
ที่ปรึกษาฝ่ายกฎหมาย	อาจารย์สุรียา พงษ์สุรียา
บรรณาธิการบริหาร	ดร. วนิตา จันทิมา
บรรณาธิการ	ดร. วีระพงษ์ แพงคำยัก
ผู้ทรงคุณวุฒิ	พระเมธีธรรมอาจารย์, ดร. ผศ. ดร. ปัญญา คล้ายเดช พระครูกิตติวราทร, ดร.
ฝ่ายการตลาด	ดร. ชื่นอารมณ์ จันทิมาชัยอมร, ดร. พระวชิรวิชญ์ ภัทรเกียรตินันท์
พิสูจน์อักษร	ดร. พระมหาสันทัศน์ พงษ์สวัสดิ์, ดร. สฤษฏ์ แพงทรัพย์
ภาพประกอบปก	นางสาวสุธาสินี ศิริกิจ

---

พิมพ์ครั้งแรก ตุลาคม ๒๕๖๑ จำนวน ๑,๕๐๐ เล่ม

จัดพิมพ์โดย บริษัทน้ำทิพย์หวัร์

๑๔๐ ถนนฉิมพลี ๒ แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ ๑๐๑๗๐

โทร. ๐๘๕๕๓๑๘๗๐๑, โทรสาร ๐๒๘๘๔๐๑๗๘ E-mail: pansa\_456@hotmail.co.th

---

จัดพิมพ์โดย บริษัทน้ำทิพย์หวัร์

๑๔๐ ถนนฉิมพลี ๒ แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ ๑๐๑๗๐

โทร. ๐๘๕๕๓๑๘๗๐๑, โทรสาร ๐๒๘๘๔๐๑๗๘

---

พิมพ์ที่บริษัท จรัสสินทวงค์การพิมพ์ จำกัด

๒๑๕ บางแค ๒๓๓ ซอย เพชรเกษม ๑๐๒/๒ แขวง บางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๖๐

โทร. ๐๒-๘๐๘ ๒๒๘๘๑

## คำปรารภ

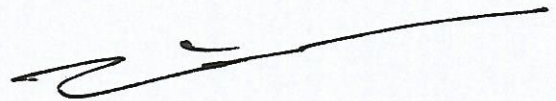
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่เปิดทำการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ได้มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ผลงานทางด้านวิชาการ และเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของสถาบันการศึกษา ได้ส่งเสริมให้คณาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการและการผลิตเอกสารตำราทางวิชาการ

**หนังสือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** เล่มนี้เปรียบเสมือนกับครูที่ช่วยบอกให้บุคคลที่ต้องการจะเป็นผู้นำในองค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีขั้นเชิงในการเป็นผู้นำหรือการตัดสินใจ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชามอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน

ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเครื่องจักรในการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานให้ออกมาดีมีประสิทธิภาพ **หนังสือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** เล่มนี้ท่านพระครูสุตวรธรรมกิจ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด ได้เรียบเรียงขึ้นโดยนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในองค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมาถักนุ่งกรองเป็นหนังสือเล่มนี้ขึ้น

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เล่มนี้จะสามารถอธิบายให้ผู้สนใจทุกท่านให้เข้าใจในภาวะของผู้นำพร้อมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี

จึงขอขอบคุณและอนุโมทนาคุณพระบวรณาธิการ ตลอดทั้งผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน ขอจงได้เจริญในธรรม มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่งขึ้นไป เทอญ



(พระเมธีธรรมอาจารย์, ดร.)

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## คำนำ

หนังสือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เล่มนี้ ได้เรียบเรียงขึ้นโดยนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในองค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ดังกล่าวมาใช้ในการบริหารและการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความสำคัญของผู้นำที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จในองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชามอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเครื่องจักรในการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานให้ออกมาดีมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เล่มนี้จะสามารถอธิบายให้ผู้สนใจทุกท่านให้เข้าใจในภาวะของผู้นำพร้อมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี

ในการเขียนหนังสือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หากมีข้อบกพร่องต้องขออภัยและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้ จะอำนวยความสะดวกแก่นิสิต และผู้สนใจอย่างดียิ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการต่อยอดวิชาความรู้ด้านนี้ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้น

พระครูสุตวรธรรมกิจ, ดร

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำปรารภ	(๑)
คำนำ	(๒)
สารบัญ	(๓)
สารบัญภาพ	(๔)
สารบัญตาราง	(๑๓)
<b>บทที่ ๑ ความหมายและลักษณะของภาวะผู้นำ</b>	<b>๑</b>
การศึกษาสภาวะผู้นำ	๒
ความหมายของภาวะผู้นำ	๖
ลักษณะของผู้นำ	๑๒
ลักษณะของภาวะผู้นำ	๑๔
องค์ประกอบของภาวะผู้นำ	๑๕
การเกิดภาวะผู้นำ	๑๙
บทบาทของภาวะผู้นำ	๒๑
บทบาทภาวะผู้นำในการบริหารตามแนวคิดของมินท์เบิร์ก	๒๒
ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ	๒๔
การบริหารการจัดการและภาวะผู้นำ	๒๖
หน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหาร	๒๙
หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำในการบริหาร	๓๐
ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารหรือผู้จัดการ	๓๒
ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ	๓๒
สรุป	๓๗

<b>บทที่ ๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำ</b>	๓๙
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๔๐
ทฤษฎีคุณลักษณะ	๔๐
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ	๔๒
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน	๔๓
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล	๔๔
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	๔๗
ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไอโอ	๔๙
ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	๕๓
ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด	๕๕
ทฤษฎีภาวะผู้นำตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน	๕๕
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์	๕๗
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์	๕๗
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์	๕๙
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด	๖๒
ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House)	๖๕
โมเดลและทฤษฎีภาวะผู้นำปัทธาน	๖๗
สรุป	๗๔
<b>บทที่ ๓ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>	๗๕
ความหมายของกลยุทธ์	๗๗
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	๗๗
ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	๗๙

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	๗๐
คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	๗๕
โมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์	๙๑
ชนิดของกลยุทธ์ธุรกิจ	๙๗
ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	๑๐๑
บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์	๑๐๒
สรุป	๑๐๔
<b>บทที่ ๔ การพัฒนาภาวะผู้นำ</b>	<b>๑๐๕</b>
ความหมายของการพัฒนาผู้นำ	๑๐๕
ประโยชน์ของการพัฒนาผู้นำ	๑๐๖
การพัฒนาผู้นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๐๗
เทคนิคสำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ	๑๑๐
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๑๒
ลักษณะสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๑๔
ชนิดของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๑๖
การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง	๑๑๗
การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า	๑๒๒
การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๒๗
ความสำเร็จของภาวะผู้นำ	๑๓๐
สรุป	๑๓๒
<b>บทที่ ๕ อำนาจอิทธิพลและหน้าที่ของผู้นำ</b>	<b>๑๓๓</b>
ความหมายของอิทธิพลอำนาจและหน้าที่	๑๓๔
แนวคิดของอำนาจอิทธิพลและอำนาจหน้าที่	๑๓๕



(๖)

รูปแบบของอำนาจและอิทธิพล	๑๓๖
ยุทธวิธีการมีอิทธิพลและอำนาจ	๑๓๙
ทฤษฎีภาวะผู้นำและอิทธิพลของภาวะผู้นำ	๑๔๗
แหล่งของอำนาจในองค์กร	๑๔๙
การมอบอำนาจ	๑๕๐
การมอบหมายงาน	๑๕๕
องค์ประกอบในการพิจารณาเรื่องการกระจายอำนาจของผู้บริหาร	๑๕๗
สรุป	๑๖๑

**บทที่ ๖ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม** ๑๖๓

ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม	๑๖๓
จริยธรรมของความเป็นผู้นำ	๑๖๖
พฤติกรรมผู้นำที่มีจริยธรรม	๑๗๐
จริยธรรมและความมีประสิทธิผล	๑๗๒
เครื่องมือวัดจริยธรรมของผู้นำ	๑๗๓
ผู้นำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา	๑๗๔
การพัฒนาจิตของผู้นำในภาวะที่สังคมเปลี่ยนแปลง	๑๗๗
การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล	๑๗๙
จริยธรรมกับบทบาทของนักธุรกิจและผู้บริหาร	๑๗๔
การใช้หลักธรรมในการบริหารงานของผู้นำ	๑๗๖
สรุป	๑๙๐

**บทที่ ๗ ยุทธวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้นำ** ๑๙๑

ความหมายของความขัดแย้ง	๑๙๑
ระดับความขัดแย้ง	๑๙๓

สาเหตุของความขัดแย้ง	๑๙๖
แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	๑๙๙
ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง	๒๐๓
ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์และไม่เกิดประโยชน์	๒๑๐
ลักษณะของการขัดแย้ง	๒๑๓
บทบาทของผู้นำในการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง	๒๑๗
สรุป	๒๑๙
<b>บทที่ ๘ ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ</b>	๒๒๓
บทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	๒๒๓
ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ	๒๒๕
การจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ	๒๒๙
ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ	๒๓๓
ลักษณะของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลง	๒๔๐
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	๒๔๒
สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	๒๔๓
กลยุทธ์ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	๒๔๖
สาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว	๒๕๐
บทบาทของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง	๒๕๒
ลักษณะผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ	๒๕๓
สรุป	๒๕๖
<b>บรรณานุกรม</b>	๒๕๗

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๑	แสดงโมเดลคุณลักษณะของผู้นำ	๑๓
๒	องค์ประกอบ ๓ ประการของภาวะผู้นำ	๑๗
๓	พื้นที่ระจิมผู้นำ	๑๙
๔	แสดงถึงภาวะผู้นำในทัศนะที่เป็นความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่นในองค์กร	๒๗
๕	แสดงกระบวนการพื้นฐานในการบริหารจัดการ	๒๘
๖	แสดงเครือข่ายการติดต่อของผู้จัดการหรือผู้บริหาร	๓๑
๗	แสดงการแบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร	๓๓
๘	แสดงกระบวนการบริหารจัดการซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน ๔ ประการ คือ (๑) การวางแผน (๒) การจัดองค์การ (๓) การนำ (๔) การควบคุม	๓๔
๙	แสดงลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ	๔๙
๑๐	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำแบบค้ำึงถึงผู้อื่นเป็น หลักการออกจากงานของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อมีการค้ำึงถึงผู้อื่นมากขึ้น จะมีผลทำให้อัตราการลาออกจากงานลดลง	๕๑
๑๑	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำแบบค้ำึงถึงตนเองเป็นหลัก กับการออกจากงานของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อมีการค้ำึงถึงตนเองมากขึ้น จะมีผลทำให้อัตราการลาออกจากงานมากขึ้นด้วย	๕๒
๑๒	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบที่ค้ำึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำที่ค้ำึงถึงตนเองเป็นหลักใน ๔ ลักษณะ	๕๒
๑๓	ตาข่ายการบริหาร	๕๗
๑๔	แสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นขึ้นชอบ พีดีเลอร์	๖๑
๑๕	แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ	๖๔

(๑๐)

๑๖	แสดงทฤษฎีเส้นทางการสู่เป้าหมายเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ	๖๗
๑๗	แสดงโมเดลการตัดสินใจของ วูม - เยตตัน - จาโก	๗๒
๑๘	แสดงปิรามิดการกำหนดกลยุทธ์ (The Strategy-Making Pyramid)	๙๗
๑๙	แสดงบทบาทความค้ำของผู้นำกลยุทธ์	๑๐๓
๒๐	กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๐๙
๒๑	แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง	๑๑๙
๒๒	แสดงการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single Loop Learning) เปรียบเทียบกับการเรียนรู้แบบวงจรรูป (Double-Loop learning)	๑๒๐
๒๓	แสดงปัจจัยสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓ ประการ	๑๒๒
๒๔	แสดงลำดับความต่อเนื่อง สำหรับการพัฒนาการบริหารแบบหลายหน้าที่ จากความผูกพันสูง (High Commitment) ไปยังความผูกพันต่ำ (Low Commitment)	๑๒๖
๒๕	แสดงการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการทดลอง	๑๒๘
๒๕	แสดงรูปแบบของอำนาจและอิทธิพล (A Model of Power AND Influence)	๑๓๘
๒๖	แสดงความสัมพันธ์ของระดับการมอบอำนาจให้แก่พนักงานกับทักษะของพนักงาน	๑๕๓
๒๗	ขั้นตอนการมอบหมายงานของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	๑๕๗
๒๘	แสดงหน้าต่างใจแฮร์รี่	๑๕๖
๓๐	แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins)	๑๙๙
๓๑	แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley)	๒๐๑
๓๒	แสดงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือ และการแสดงออกอย่างเหมาะสม	๒๐๔
๓๓	แสดงทักษะ ๕ ประการในการจัดการความขัดแย้ง	๒๐๗
๓๔	แสดงความแตกต่างของความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และความขัดแย้งที่เป็นไปในทางทำลาย	๒๑๐

๓๕	แสดงการเจรจาต่อรองแบบกระจายกับแบบรวม	๒๑๗
๓๖	แสดงขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลง	๒๓๑
๓๗	แสดงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายในองค์กร	๒๓๔

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑	แสดงลักษณะที่ต่างกันระหว่างผู้บริหารและผู้นำ	๓๕
๒	แสดงรูปแบบการตัดสินใจในโมเดลการตัดสินใจ	๗๐
๓	แสดงทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๔๘
๔	แสดงหลักของการมอบอำนาจ	๑๕๕
๕	ข้อดีและข้อเสียของการกระจายอำนาจ	๑๖๐

## บทที่ ๑

### ความหมายและลักษณะของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร มีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ส่วนภาวะผู้นำ มีคนจำนวนมากให้นิยามว่า เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้หลายองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์กร รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพโดยภาวะผู้นำที่มีประโยชน์ในขอบข่ายที่สำคัญสามขอบข่าย นั่นคือ ภาวะผู้นำในการเอาชนะ ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของคนในองค์กร<sup>๑</sup>

ผู้นำเป็นผู้กระทำให้งานขององค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร และยังเป็นผู้ที่ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ<sup>๒</sup> หรืออาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนัก และเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้

---

<sup>๑</sup> บุญช่วย ศิริเกษ, **พฤติกรรมองค์กรในการบริหารการศึกษา**, (เลย: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๘๕.

<sup>๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อ ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

### การศึกษาสภาวะความเป็นผู้นำ

ปัจจัยหรือสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้าสามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงานหรือความต้องการของหน่วยงาน ก็คือความสามารถในการเป็นผู้นำ การมีความเป็นภาวะผู้นำหรือรวมทั้งการเป็นหัวหน้า

ผู้บริหารทุกคนต่างทราบกันดีว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญซึ่งในอดีตมีการศึกษาถึงการวิเคราะห์ลักษณะชีวิตของบุคคลสำคัญโดยมีความเชื่อว่าลักษณะผู้นำทางร่างกายมีความแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา แต่การศึกษาลักษณะนี้ไม่ได้ผล เพราะพบว่าผลที่ได้จากการศึกษาปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน

### การศึกษาสภาวะผู้นำของลิปพิตต์และไวท์ (Lippitt and White)

เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาวะของผู้นำลิปพิตต์และไวท์ (Lippitt and White) โดยมีการคัดเลือกเด็ก ๆ ที่มีพฤติกรรมทางสังคมและสติปัญญาพอ ๆ กันและให้เด็ก ๆ ทำกิจกรรมบางอย่างแบบเด็ก ๆ เพื่อเล่นกัน โดยให้หัวหน้ากลุ่มผลัดกันเปลี่ยนกัน หัวหน้าแต่ละคนจะถูกมอบหมายให้แสดงตนโดยใช้สภาวะผู้นำที่ต่างกันคือ<sup>๓</sup>

๑. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) คือลักษณะที่ถือตนเป็นใหญ่
๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democracy) เป็นผู้นำที่ฟังความคิดของผู้อื่น
๓. ผู้นำแบบตามสบาย (Leaser Faire) คือปล่อยให้เรื่องตามใจคนอื่น

### การศึกษาสภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด (Harvard)

คณาจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด (Harvard) ศึกษาพฤติกรรมของเด็กนักเรียน ๒ กลุ่มที่มีความแตกต่างกันอยู่เสมอ เขาจึงให้ชื่อกลุ่มแรกว่า “ผู้นำในการทำงาน” (Task Leader) ซึ่งมีลักษณะชอบ

---

<sup>๓</sup>Gerald R. Ledlow, M. Nicholas Coppola, **Leadership for Health Professionals**, (Burlington: Jones & Bartlett Publishers, 2010), p. 62.



พูด ชอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งชื่อว่า “ผู้นำทางสังคมอารมณ์” (Social Emotional) กลุ่มนี้สามารถจับความต้องการและชักนำไปในทางที่กลุ่มยอมรับได้

### **การศึกษาสภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan)**

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) นั้น มุ่งที่จะพิจารณาผลผลิตและความพอใจของกลุ่ม วิธีการศึกษานั้นคือเขาวัดการรับรู้ (Perceptions) ทักษะคติ (Attitudes) ของหัวหน้าคนงาน และคนงาน ผลการศึกษาปรากฏว่ากลุ่มที่ทำงานได้ผลผลิตสูงนั้นมีลักษณะดังนี้

๑. ได้รับการควบคุมดูแลจากผู้บังคับบัญชาอย่างห่าง ๆ
๒. พอใจในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเขา
๓. หัวหน้าใช้เวลาในเรื่องของการควบคุมดูแลไม่มากนัก
๔. หัวหน้ามุ่งความสนใจและความเอาใจใส่ในตัวของคนงาน (Employee) กว่ามุ่งเร่งเร้าในเรื่องการทำงาน (Production)

ส่วนหัวหน้างานที่มีผลผลิตต่ำ มักจะปฏิบัติในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา<sup>๔</sup>

### **การศึกษาสภาวะผู้นำจากผลการวิจัยของเรนลิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert)**

ในปี ค.ศ. ๑๙๖๑ ลิเคิร์ต (Likert) ได้รวบรวมผลงานวิจัยในหนังสือ New Patterns of Management เป็นลักษณะการเปรียบเทียบการใช้ภาวะผู้นำ วิธีการจูงใจ การสื่อข้อความ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมของหัวหน้างาน ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะหัวหน้างานได้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. หัวหน้าที่ใช้อำนาจเด็ดขาดหรือเผด็จการ
๒. หัวหน้าที่ใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ
๓. หัวหน้าที่ใช้วิธีการปรึกษาหารือ

<sup>๔</sup> กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗., (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร, ๒๕๕๐),

#### ๔. หัวหน้าแบบมีส่วนร่วม

ผลปรากฏว่า หัวหน้าที่ใช้อำนาจเด็ดขาดหรือเผด็จการจะก่อให้เกิดผลผลิตต่ำสุด ส่วนหัวหน้าแบบมีส่วนร่วมจะได้ผลผลิตสูงสุด

ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดลักษณะหัวหน้างาน คือ หลักของการมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่มและมีเป้าหมายสูงสุดสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

๑. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร

๒. ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างกันมีมากขึ้น

๓. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

๔. มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ทั้งระหว่างข้างบนลงล่าง ข้างล่างขึ้นบนและระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน

๕. เกิดความจงรักภักดีต่อกลุ่ม

๖. เกิดการจูงใจและส่งเสริมการทำงานมีมากขึ้น

ผลลัพธ์สุดท้ายก็จะเกิดแก่งกิจกรรมหรือองค์การคือ ความร่วมมือมีมาก คนว่างงานและลาออกมีน้อย ผลผลิตสูงขึ้น ขณะที่ต้นทุนต่ำลง รายได้สูง กำไรย่อมสูงตามไปด้วย อาจจะเป็นไปได้ว่าลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นกับสถานการณ์ไม่ได้เป็นหลักการที่ตายตัวต้องปรับให้เข้าสถานการณ์ ดังนั้น ตามแนวคิดเชื่อว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่าง ๆ จึงอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$L_s = f(L, F, S)$$

$L_s$       ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

F          พฤติกรรมของผู้ตาม

L          พฤติกรรมของผู้นำ

S          สถานการณ์แวดล้อม

จากสมการมีหมายความว่า ศิลปะการเป็นผู้นำ  $L_s$  เป็นหน้าที่  $f$  ของผู้นำ  $L$  ที่จะพยายามให้ ผู้บังคับบัญชา  $F$  กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการภายใต้สถานการณ์  $S$  นั้น ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าผู้นำเอง จะต้องมีการทำงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีโอกาสและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเช่นกัน องค์กรทุกองค์การต้องมีเป้าหมายในการดำเนินการ ซึ่งต้องมีบุคคลที่มีความรู้ มีวิธีการดำเนินการที่ เรียกว่า “การบริหาร” โดยมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ โดยทั่วไปเราสามารถแบ่งผู้บริหารออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ

ผู้บริหารระดับสูงเมื่อรับงานหรือนโยบายมา ก็ไม่สามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึง จึงจำเป็นต้อง แยกงานออกไป แล้วแบ่งงานให้ผู้บริหารระดับกลางไปรับผิดชอบปฏิบัติและควบคุมดูแลแทนตนเพื่อให้ งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารระดับกลางเมื่อรับงานมา ก็ยังมีปริมาณมากอยู่จึงต้องแบ่งงานมอบให้ผู้บริหารระดับต่ำ ช่วยดูแลกำกับอีกโสดหนึ่ง เมื่อผู้บริหารระดับต่ำมีงานมาก จึงแบ่งงานให้ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานช่วยเหลือ ตามความเหมาะสมต่อไป

เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรจึงต้องมีผู้นำหลายระดับ และต้องมีสายการบังคับบัญชา มีอำนาจในการ สั่งการจากระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาตามลำดับ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับต่ำยังต้องรายงาน ผลการปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารระดับสูงให้ทราบตามลำดับอีก เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบผลงานและ อุปสรรคในการทำงานเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ผู้นำจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์การ ทำ หน้าที่แนะนำ ให้คำปรึกษาต่อพนักงานในองค์การ เพื่อให้เข้าใจนโยบายและปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความรู้เกี่ยวกับผู้นำดังกล่าว เราจะทราบค่าที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน คือผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ซึ่งหน้าที่ที่สำคัญ คือ

๑. ช่วยให้คนอื่นปฏิบัติหน้าที่ของเขา
๒. เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
๓. และเพื่อความต้องการของสมาชิกก็ได้รับการตอบสนอง

กล่าวคือ สิ่งที่มีติดตัวผู้นำ ส่วนใหญ่คือพลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ สิ่งเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้งานเกิดความร่วมมือกันทำ เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมหรือองค์การ

จากการศึกษาสภาวะของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ปัจจุบันมีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบังคับชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์การ รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพโดยภาวะผู้นำที่มีประโยชน์ในขอบข่ายที่สำคัญสามขอบข่าย นั่นคือ ภาวะผู้นำในการเอาชนะความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของคนในองค์การ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นสากลของมนุษยชาติ โดยภาวะผู้นำได้ถือกำเนิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ยังล้าหลังอยู่ หรือแม้แต่กลุ่มขนาดใหญ่หรือกลุ่มย่อยต่างแล้วแต่มีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคสมัยอดีตนั้นสังคมมักใช้คำว่า หัวหน้า ประมุข ราชา พระยา เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำในสังคมนั้น ส่วนคำว่าผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลังในช่วงราวปี พ.ศ. ๑๘๗๓ และคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จะปรากฏในช่วงประมาณปี พ.ศ. ๒๔๔๕ โดยภาวะผู้นำถือเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำคือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์<sup>๕</sup>

---

<sup>๕</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๕-๓๖.

ก่อนอื่นเราจะต้องแยกแยะคำ ๒ คำ คือ “ผู้นำ” และ คำว่า “ภาวะผู้นำ” ออกจากกันให้ชัดเจน ก่อน ซึ่งคำ ๒ คำนี้มีความแตกต่างกันดังนี้

### ความหมายของผู้นำ (Leader)

ความสำเร็จของการบริหาร จัดการในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ ก็สามารถสำเร็จได้ทั้งนั้น ขอเพียงมีปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และความสำเร็จก็รออยู่ไม่ไกล ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำ ถ้ามีผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนลูกน้องก็ไม่หลงทาง องค์กรก็ไม่ล้มเหลว การทำงานก็เต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องอาศัยพรแสวงหา โช้พรสวรรค์ไม่ ต้องอาศัยการแสวงหาความรู้เชิงทฤษฎีและปฏิบัติ พร้อมทั้งประสบการณ์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อความยั่งยืนและเป็นเลิศขององค์กรการพัฒนาผู้นำจากรุ่นสู่รุ่น จึงเป็นความท้าทายและเป็นหน้าที่หลักของผู้นำในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อให้สามารถสืบสาน ส่งเสริมองค์กรให้มุ่งสู่ความยั่งยืน

จากหนังสือบริหารกรม ค.ศ. ๑๓๓๐ คำว่า “ผู้นำ” (Leader) ปรากฏเป็นคำในภาษาอังกฤษเมื่อต้นปี ค.ศ. ๑๓๓๐ ดังนั้นในหนังสือเล่มนี้จึงได้คัดเลือกคำนิยามของนักวิชาการบางท่านเท่านั้นที่ได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ดังนี้

คำว่าผู้นำ (Leader) มีความหมายคล้ายคลึงกับคำอื่นอีกหลายคำ เช่น ผู้จัดการ (Manager) ผู้บริหาร (Executive) และผู้อำนวยการ (Director) เป็นต้น คำเหล่านี้ในรายละเอียดอาจมีความหมายแตกต่างกันอยู่บ้างตามลักษณะของกิจกรรมในแต่ละระดับของการบริหาร แต่โดยหลักของการทำงานและคุณสมบัติของบุคคลเหล่านี้ อาจมีความหมายคล้ายคลึงกันเป็นแต่เพียงว่าการปฏิบัติงานจะต้องปรับปรุง และประยุกต์หลักการและคุณสมบัติเหล่านั้นให้เหมาะสมกับธรรมชาติของกิจการ อย่างไรก็ตามในความหมายที่แท้จริงแล้วผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ แต่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานเสมอ<sup>๖</sup>

<sup>๖</sup> กิติพันธ์ รุจิรกุล, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: เพลออักษร, ๒๕๔๓),

อาพันธ์ บันยารชุน<sup>๗</sup> ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่นำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้อื่นอยากเดินตามและผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามเพราะมีศรัทธาต่อคน ๆ นั้น

สมคิด บางโม กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่มเป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้<sup>๘</sup>

อุทัย หิรัญโต<sup>๙</sup> ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ อำนาจบารมี เป็นเครื่องมือ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังรวมของกลุ่มในการปฏิบัติงาน

ประเวศ วะสี<sup>๑๐</sup> เสนอว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

สมยศ นาวิการ<sup>๑๑</sup> ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำว่าการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

ราตรี พัฒนรังสรรค์<sup>๑๒</sup> กล่าวว่า ผู้นำ คือ สมาชิกกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญกว่าผู้อื่นในด้านการนำผู้อื่น บุคคลที่มีอิทธิพลดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ได้ตั้งเอาไว้ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับของสมาชิกกลุ่มด้วย

<sup>๗</sup> อาพันธ์ บันยารชุน, **ผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๙.

<sup>๘</sup> สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๙.

<sup>๙</sup> อุทัย หิรัญโต, **ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน**, (กรุงเทพมหานคร: สุนทรการพิมพ์, ๒๕๑๕), หน้า ๙.

<sup>๑๐</sup> ประเวศ วะสี, **ภาวะผู้นำ: ความเป็นไปในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข**, (กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

<sup>๑๑</sup> สมยศ นาวิการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ ๑๙๙๑ จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๕.

<sup>๑๒</sup> ราตรี พัฒนรังสรรค์, **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๐.

กิติ ตย์คานนท์<sup>๑๓</sup> กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถนำบุคคลเหล่านั้นได้โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างแท้จริง

สรุป “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและมีบทบาทรวมทั้งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นสามารถชักจูง สิ่ง การ หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำอย่างจริงใจ

### ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า “ผู้นำ” มีความแตกต่างจาก “ผู้บริหาร” เช่นเดียวกับคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) มีความแตกต่างจากคำว่า “การจัดการ” (Management) การจัดการคือกระบวนการของการวางแผนเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยผ่านการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การ นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ผู้จัดการถูกจ้างมาและได้รับอำนาจโดยชอบธรรมหรือ อำนาจที่เป็นทางการจากองค์กรในการกำหนดบทบาท หรือสั่งการบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ วางไว้ ส่วนภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันคือ เรื่องของอำนาจ เพราะอำนาจทางการจัดการมาจากตำแหน่ง หน้าที่ในองค์กรตามระบบโครงสร้างขององค์กร ในขณะที่อำนาจทางภาวะผู้นำมาจากตัวบุคคล คือ ความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้มีเรื่องของระดับการ ยอมทำตามของผู้ตามด้วยเช่นกัน<sup>๑๔</sup>

คูลี (Cooley) เป็นนักการศึกษาชาวอเมริกันคนแรกที่เสนอคำจำกัดความของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ใน ปี ค.ศ. ๑๙๐๒ ว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของความเอนเอียง (Tendency) หรือพูดอีกอย่างหนึ่งว่าถ้าเรา ตรวจสอบดูอย่างใกล้ชิดถึงความเคลื่อนไหวทางสังคมใด ๆ ก็ตาม ก็จะพบว่าต้องประกอบด้วยความเอน

<sup>๑๓</sup> กิติ ตย์คานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: เปลวอักษร, ๒๕๕๓), หน้า ๒๑.

<sup>๑๔</sup> ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์, ๒๕๕๙), หน้า ๙.

เอียงต่าง ๆ อันเกิดจากศูนย์กลางดังกล่าว และต่อมามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้หลากหลาย ดังนี้

ประยูร อาษานาม กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจของบุคคลในหน่วยงานได้<sup>๑๕</sup>

พระธรรมปิฎก กล่าวว่าถึงคุณสมบัติของภาวะผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามองค์ประกอบในความเป็นผู้นำตามแนวคิดของพระธรรมปิฎก คือ

๑. ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้
๒. ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตามหรือเราอาจจะไม่เรียกว่า “ผู้ตาม” ในพุทธศาสนา ก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปได้ด้วย”
๓. จุดหมายโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กันกับจุดหมายเช่นจะต้องมีความชัดเจนเข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมายเป็นต้น
๔. หลักการและวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผล บรรลุจุดหมาย
๕. สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
๖. สถานการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งทีประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น<sup>๑๖</sup>

<sup>๑๕</sup> ประยูร อาษานาม, **การบริหารที่งานหลักการและแนวปฏิบัติ**, (กาฬสินธุ์: ประสานการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๗๙.

<sup>๑๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**, (กรุงเทพฯมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันหนังสือโลก, ๒๕๔๕), หน้า ๕.



รังสรรค์ อินทน์จันทน์ ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจของตนต่อบุคคลอื่นในการกระตุ้นชี้แนะ การให้คำปรึกษา การสั่งการ ตลอดจนการจัดหาปัจจัยที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง<sup>๑๗</sup>

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และฉัตยาพร เสมอใจ<sup>๑๘</sup> เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ ผู้นำมีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ<sup>๑๙</sup>

โรบิน และ จัดส์ (Robin and Judge)<sup>๒๐</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้

---

<sup>๑๗</sup> รังสรรค์ อินทน์จันทน์, **ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม**, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๒), หน้า ๖๒.

<sup>๑๘</sup> ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์, และ ฉัตยาพร เสมอใจ, **การจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: ส. เอเซียเพรส, ๒๕๕๘), หน้า ๑๕๖-๑๕๗.

<sup>๑๙</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๕๙), หน้า ๗.

<sup>๒๐</sup> Robin Stephen P. & Judge Timothy A., **Organizational Behavior**, 13th ed., (Canada: Pearson Prentice Hall, 2009), p. 419.

ดูบริน (DuBrin)<sup>๒๑</sup> ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และทำให้เกิดการสนับสุนนระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron)<sup>๒๒</sup> เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดไว้

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn)<sup>๒๓</sup> เสนอไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานจนประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า จุดร่วมของนักวิชาการในความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลและการบรรลุเป้าหมายร่วมกันส่วนจุดที่แตกต่าง คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับให้มีส่วนในการสั่งการ ดังนั้นจึงขอสรุปนิยามภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ดำเนินการหรือปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

### ลักษณะของผู้นำ

๑. มีความซื่อสัตย์ (Honesty) ผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เคารพกฎระเบียบและความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความตรงไป ตรงมา

๒. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากแนวทางและวิธีการเดิม ๆ

---

<sup>๒๑</sup> Dubrin Andrew J., **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**, (New York: Houghton Mifflin Company, 1998), p. 2.

<sup>๒๒</sup> Greenberg, Jerald & Baron, **Robert A., Behavior in Organization**, 6th ed, (New Jersey: Prentice Hall, 1997), p. 498.

<sup>๒๓</sup> Schermerhorn, John R., Hunt, James G, & Osborn, Richard N., **Organization Behavior**, 8th ed., (New Jersey: John Wiley & Sons, 2003), p. 336.

๓. มีความรู้ (Knowledge) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นความรู้กว้าง รอบรู้ รู้หลากหลายมิติ และรู้สึก รู้ถึงแก่นในแต่ละเรื่อง มีความชำนาญและเชี่ยวชาญ

๔. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence) มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา มีไหวพริบฉลาดปราดเปรื่อง เหนือกว่าคนธรรมดา

๕. มีความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายามแน่วแน่ ท่วมเท เสียสละ

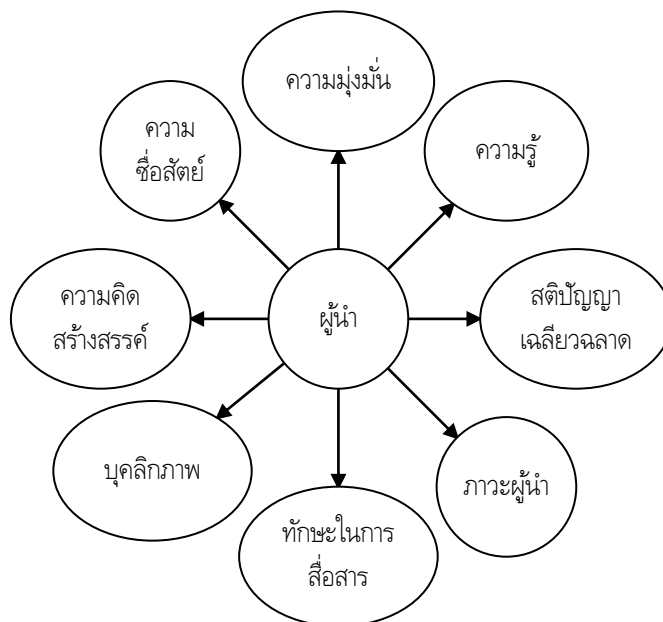
๖. มีบุคลิกภาพดี (Personality) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดีทั้งภายในและภายนอก มองตนเองในแง่บวก มีความยืดหยุ่นในการคิด ทำตามสถานการณ์ต่าง ๆ

๗. มีทักษะในการสื่อสาร (Community) มีทักษะในการสร้างและเสริมมิตรภาพให้ยั่งยืน เป็นทักษะในการทำงาน การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

๘. มีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ หรือด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรรวมพลังสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

### ภาพที่ ๑

#### แสดงโมเดลคุณลักษณะของผู้นำ



## ลักษณะของภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาลักษณะของภาวะผู้นำโดยดูจากรูปแบบภาวะผู้นำ สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น ๒ ลักษณะด้วยกัน คือ<sup>๒๔</sup>

**ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ** (Formal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลที่ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ และมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กร บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีโอกาสและความรับผิดชอบ ที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายใน ความสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้บริหารบางคนมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ กับผู้ตาม ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี

**ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ** (Informal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลที่ไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ และไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ แต่พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำเพราะความสามารถพิเศษ หรือทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้ หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Charisma) ที่สามารถบันดาลใจบุคคลอื่น จึงทำให้เขากลายเป็นผู้นำขึ้นมาทันที

ภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะอยู่ร่วมกันในเกือบทุกสถานการณ์ของงาน ผู้บริหาร โดยตัวพวกเขาเองอาจจะเป็นผู้นำที่เป็นทางการภายในสถานการณ์บางอย่าง และเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการภายในสถานการณ์บางอย่าง เมื่อเป็นผู้นำที่เป็นทางการ ผู้บริหารจะบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา และใช้อิทธิพลจากบนลงล่างลดหลั่นกันลงมาตามอำนาจหน้าที่ ในทางกลับกันเมื่อเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลกับบุคคลที่อยู่นอกสายการบังคับบัญชา ลักษณะพิเศษส่วนบุคคลจะจำเริญต่อภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการขาดอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จสามารถใช้ทั้งภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิเช่น ผู้บริหารจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนประชุมกันเพื่อที่จะอภิปรายปัญหาของงาน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะดำเนินการประชุมนี้ได้ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสามารถขอให้ผู้บริหารคนอื่นในระดับ

<sup>๒๔</sup> Schermerhorn, John. R.Jr., **Management**, 5th ed, (U.S.A.: John Wiley & Sons, 2005), p.

เดียวกันภายในองค์การทบทวนการเปลี่ยนแปลงระเบียบ วิธีปฏิบัติงานที่เสนอแนะ และประชุมกันเพื่อการอภิปราย ก่อนที่จะนำเสนออย่างเป็นทางการต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารไม่มีอำนาจหน้าที่ที่จะเรียกร้องให้ผู้บริหารคนอื่นทบทวนข้อเสนอดังกล่าวนี้ได้ ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะจำเป็นในสถานการณ์เช่นนี้

หากจำแนกภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากพฤติกรรม อาจแบ่งได้ ๒ ลักษณะ คือ<sup>๒๕</sup>

**ภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแล** (Supervisory Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบชี้แนะ สนับสนุนและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกแบบวันต่อวัน

**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบให้เป้าหมายและแนวทางแก่องค์การ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อเปลี่ยนแปลงและสรรค์สร้างองค์การไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดขึ้น รวมถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรมี โดยเราจะศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักคิดสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้แสดงความคิดเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำว่าต้องประกอบได้ด้วย<sup>๒๖</sup>

๑. ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่ม และเป็นแกนกลางไว้
๒. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม
๓. จุดหมายของผู้นำจะต้องชัดเจนแน่นอน
๔. หลักการและวิธีการเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุจุดมุ่งหมาย

<sup>๒๕</sup> Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., **Management**, 6th ed, (New York: McGraw-Hill, 2004), p. 396.

<sup>๒๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), “ภาวะผู้นำ” สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, บรรณาธิการ, ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, ๒๕-๒๖, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐), หน้า ๕-๖.

๕. สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

๖. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เหมาะสมซึ่งอยู่ภายนอกว่าอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่เหมาะสม เช่น ปัญหา เป็นต้น Koontz Harold, Cyril O Donnell and Heinz, Wehrich<sup>๒๗</sup> ได้เสนอความคิดว่าทักษะของภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย

๑. ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ กระทำ

๒. ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ

๓. การกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ

๔. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

รศ. นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์<sup>๒๘</sup> ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ ๓ ประการ คือ สถานการณ์ ผู้นำ และ ผู้ตาม บริเวณที่ซ้อนทับกันคือเขตที่มีภาวะผู้นำและลูกศรชี้ให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม

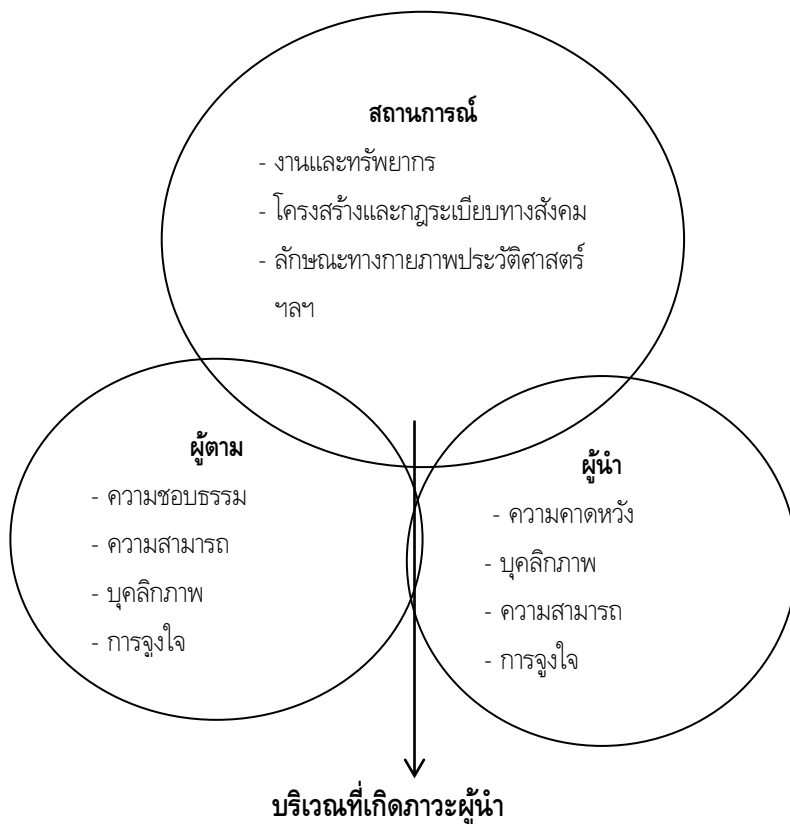
---

<sup>๒๗</sup> Koontz Harold, Cyril O Donnell & Heinz, Wehrich, **Management**, (New York: Prentice Hall Inc., 1994), p. 121.

<sup>๒๘</sup> นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, **นักบริหารกับงานประชาสัมพันธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็น. เจ. โปรโมชัน, ๒๕๓๗), หน้า ๑๓-๑๖.

## ภาพที่ ๒

องค์ประกอบ ๓ ประการของภาวะผู้นำ (นงลักษณ์, ๒๕๓๗, หน้า ๑๓)



### ผู้ตาม

ถ้าไม่มีผู้ตามแล้วก็จะเกิดผู้นำไม่ได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างใกล้ชิด สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีนั้นย่อมแปรไปตามชนิดหรือแบบของผู้ตาม หัวหน้าฝ่ายบำรุงรักษากับฝ่ายกฎหมาย ย่อมมีลักษณะแตกต่างกัน บุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มหนึ่งเมื่อไปอยู่อีกกลุ่มหนึ่งอาจถูกปฏิเสธได้

## สถานการณ์

สถานการณ์ได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดประเภทหรือแบบของผู้นำ บุคคลหนึ่งอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง แต่กลายมาเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำแบบที่แตกต่างกัน เนื่องจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในองค์กรต่าง ๆ มีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของหัวหน้างานกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารกอง หรือภาวะของอภินิหารนั้นย่อมไม่เหมือนกัน เมื่อเราได้ทราบถึงส่วนประกอบของภาวะผู้นำแล้วจะเห็นว่า อิทธิพล และอำนาจ เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญยิ่ง

เซนเกอร์ และ ฟอล์คแมน (Zenger & Folkman)<sup>๒๙</sup> ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำว่าต้องประกอบไปด้วย ๕ ส่วน ดังนี้คือ

๑. ความสามารถส่วนตัว
๒. ความมุ่งมั่นในผลงาน
๓. การนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง
๔. ทักษะส่วนตัวของผู้นำ
๕. บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ

ส่วนประกอบเหล่านี้จะเปรียบเสมือนเสาที่พยุงกระโจมไว้ให้คงอยู่ได้ มิฉะนั้นแล้วกระโจมจะพังทลายลงมาได้

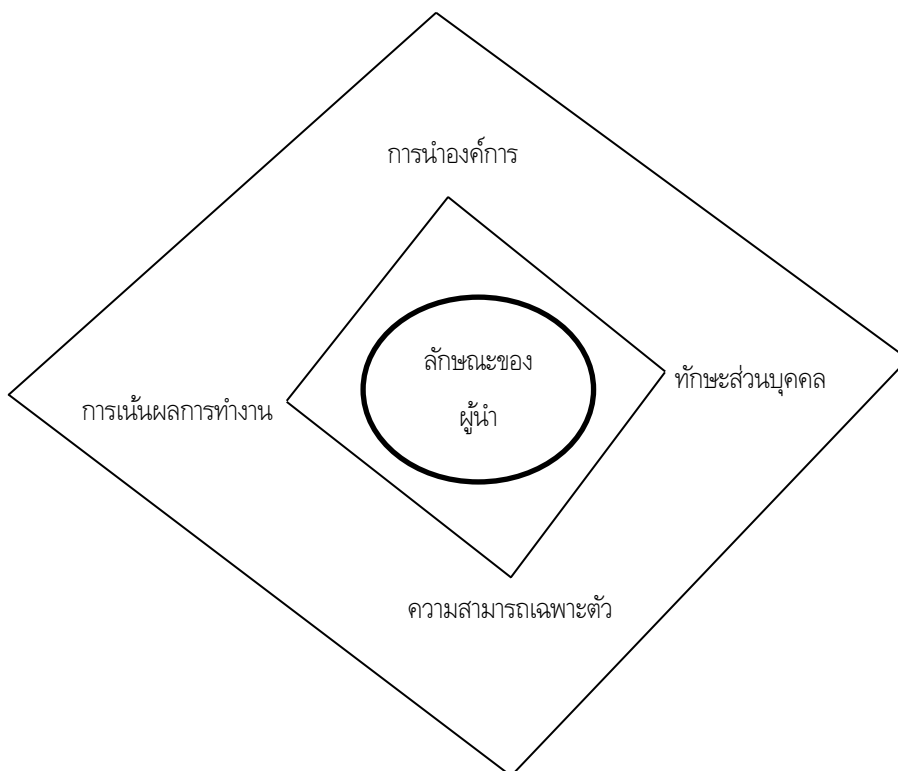
---

<sup>๒๙</sup>Zenger & Folkman, **The Extraordinary Leader**, (New York: McGraw-Hill Company, 2002), pp. 53-55.



### ภาพที่ ๓

พื้นที่ระจิมผู้นำ (พิชาภาพ พันธุ์แพ, ๒๕๕๔, หน้า ๑๕)



### การเกิดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีกำเนิดหรือที่มาจากหลายระดับตามแต่สถานการณ์ คำนิยมในแต่ละยุคสมัย เป็นตัวกำหนดหรือบ่งชี้ว่าจะสามารถนาพาสมาชิกหรือสังคมให้ประสบกับความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเรื่องนี้จากทัศนะของท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

สุวิน สุขสมกิจ ได้กล่าวถึง กำเนิดภาวะผู้นำหรือผู้ปกครองในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในอัครคัมภีร์สูตร โดยกล่าวถึงความเป็นอยู่ของสังคมมนุษย์ ที่มาอยู่รวมกันเป็นสังคมที่สงบสุขไม่มีการแก่งแย่งเอาไรต์เอาเปรียบซึ่งกันและกัน เพราะมีความอุดมสมบูรณ์แต่ต่อมามีการขัดแย้งเนื่องจากมีการ

กระทำความชั่วมีลักษณไมยของบุคคลในสังคม ในขั้นแรกจะเป็นการกล่าวตักเตือนกันเอง แต่เมื่อมีการประพฤติชั่วอีกจึงมีการลงโทษแก่ผู้กระทำ แต่ผู้จะลงโทษหรือกล่าวเตือนได้ จะต้องเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ดังปรากฏข้อความว่า “ครั้งนั้นเหล่ามนุษย์ทั้งหลายจึงประชุมกันครั้นแล้ว ต่างก็รับทุกข์กันว่า พ่อเอ๋ย การถือเอาสิ่งของ ที่ผู้อื่นไม่ได้ให้ จักเกิดขึ้นเพราะความชั่วจากการกระทำเหล่านี้ใดการกระทำเหล่านั้นจักเกิดขึ้นแก่พวกเรา อย่ากระนั้นเราจักสมมุติให้มนุษย์ที่มีศีลธรรมผู้หนึ่งเป็นผู้ว่ากล่าวโดยธรรมให้เป็นผู้ติเตียนลงโทษโดยชอบธรรม ให้เป็นผู้ที่ขบไล่ บุคคลผู้ที่ควรถูกขบไล่ ส่วนพวกเราจักแบ่งข้าวสาลีให้แก่ผู้นั้น ครั้นแล้วจึงแสวงหาบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมีศีลธรรมและคุณธรรมให้เป็นผู้นำ ส่วนพวกตนก็แบ่งข้าวสาลีให้แก่ผู้นั้น”<sup>๓๐</sup>

จากข้อความที่ยกมาดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีศีลธรรมจึงจะว่ากล่าวตักเตือนและลงโทษบุคคลอื่น ๆ ได้

พรนพ พุกกะพันธ์<sup>๓๑</sup> กล่าวถึง กำเนิดภาวะของผู้นำไว้ ๔ ประการ คือ

๑. ผู้นำโดยกำเนิด
๒. ผู้นำที่มีความอัจฉริยะ
๓. ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสายงาน
๔. ผู้นำตามสถานการณ์

จากการศึกษากำเนิดผู้นำหรือ ภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งหลายพอสรุปได้ว่า ผู้นำที่กำเนิดมาจาก ๒ จุดใหญ่ ๆ คือ ผู้นำโดยกำเนิด หมายถึง ผู้นำประเภทนี้ได้มาจากการสืบทอดจากบรรพบุรุษ เช่น การได้รับแต่งตั้งสืบทอดเป็นรัชทายาทหรือราชวงศ์ และผู้นำเกิดจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความกล้าหาญ หรือบุคคลนั้นมีคุณสมบัติต่าง ๆ ในความเป็นผู้นำในตัวของเขาเอง

<sup>๓๐</sup> สุวิน สุขสมกิจ, **พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ: กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี**, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๗๗.

<sup>๓๑</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรี โปรดักส์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕.

## บทบาทของภาวะผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่ดีขององค์กร ควรมีลักษณะดังนี้<sup>๓๒</sup>

๑. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กรจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ

- (๑) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร
- (๒) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร
- (๓) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

๒. เป็นนักพูดที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ คือ

- (๑) ฝ่ายบริหารระดับสูง
- (๒) ลูกค้ำ
- (๓) บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน
- (๔) เพื่อนร่วมอาชีพ
- (๕) ชุมชน

๓. เป็นนักเจรจาต่อรอง ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

(๑) สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า ในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่น ๆ

(๒) สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ

(๓) สามารถต่อรองกับลูกค้ำผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย

<sup>๓๒</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๑),

## บทบาทภาวะผู้นำการบริหารตามแนวคิดของมินท์เบิร์ก (Mintzberg)

บทบาทภาวะผู้นำในการบริหาร หรือบทบาทในการบริหารตามแนวคิดของมินท์เบิร์ก (Mintzberg) ซึ่งแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้<sup>๓๓</sup>

๑. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้จัดการต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กร ดังนี้

(๑) บทบาทในการเป็นตัวแทน ผู้จัดการทุกคนมีบทบาทในการทำงานตามภาระหน้าที่ โดยต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน

(๒) บทบาทในการเป็นผู้นำ บทบาทนี้ประกอบด้วย การจ้าง (Hiring) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivating) และการกำหนดวินัยพนักงาน (Disciplining Employees) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในการจูงใจและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา

(๓) บทบาทในการเป็นผู้ติดต่อ เป็นกิจกรรมในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งช่วยให้ผู้จัดการมีข้อมูลจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร

๒. บทบาทด้านสารสนเทศ ผู้จัดการจะรับและเก็บข้อมูลจากองค์กรและสถาบันภายนอกเพื่อการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของชุมชน ซึ่งผู้จัดการจะต้องมีบทบาท คือ

(๑) บทบาทในการติดตาม ผู้จัดการจะมีบทบาทในการรับรู้ข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

(๒) บทบาทในการแยกแยะ ผู้จัดการจะมีบทบาทในการส่งข้อมูลที่รับจากภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังสมาชิกขององค์กร

(๓) บทบาทในการเป็นโฆษก ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลไปยังภายนอกองค์กรในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร

---

<sup>๓๓</sup> Robin Stephen P. & Judge Timothy A., **Organizational Behavior**, 13th ed., (Canada: Pearson Prentice Hall, 2009), p. 6.

๓. บทบาทด้านการตัดสินใจ ในขั้นนี้เป็นบทบาทในการแก้ปัญหาจากทางเลือกต่าง ๆ ประกอบด้วย

(๑) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ ผู้จัดการจะต้องคิดริเริ่มและศึกษาโครงการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์กร

(๒) บทบาทในการเป็นผู้แก้ปัญหา ผู้จัดการจะต้องมีการแก้ไขปัญหาเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาสำคัญ

(๓) บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ และทรัพยากรการเงิน

(๔) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบในการเป็นแทนขององค์กรสำหรับการเจรจาที่สำคัญ

นอกจากนั้น มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) ได้นำเสนอลักษณะในการทำงานของผู้บริหาร ๖ ประการ ที่ผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่หัวหน้างานจนถึงประธานกรรมการต้องถือปฏิบัติ

### ลักษณะของผู้บริหาร

๑. งานของผู้บริหารจะเป็นส่วนผสมของงานปกติหรืองานประจำที่ถูกกำหนดรูปแบบไว้แล้วผสมกับภารกิจที่ไม่มีรูปแบบ

๒. ผู้บริหารนั้นต้องเป็นทั้งบุคคลธรรมดาและผู้ชำนาญพิเศษ

๓. ผู้บริหารนั้นพึ่งพาข้อมูลข่าวสารจากทุกแหล่งแต่ชอบจากที่มาจากวามากที่สุด

๔. งานของผู้บริหารเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะที่สั้น ๆ หลากหลาย และไม่เป็นขั้นเป็นอัน

๕. งานบริหารจัดการเป็นศิลปะมากกว่าวิทยาศาสตร์ซึ่งต้องพึ่งพากระบวนการที่สัมผัสได้ ประกอบกับความรู้สึกที่เห็นว่าถูกต้อง

๖. งานบริหารจัดการนั้นยิ่งนานเข้าก็ยิ่งมีความซับซ้อน

นอกเหนือจากที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว นักวิชาการต่าง ๆ พบว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้ คือ ๑. มีความมุ่งมั่น ๒. มีวิสัยทัศน์ ๓. มีความซื่อสัตย์ ๔. มีความยุติธรรม

๕. มีความสามารถในการตัดสินใจ ๖. มีวินัยในตนเอง ๗. มีความมั่นใจในตนเอง ๘. มีความรับผิดชอบ  
 ๙. มีความอดทน อดกลั้น ๑๐. มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ ๑๑. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด  
 ๑๒. มีเป้าหมายและทิศทาง ๑๓. มีทักษะทางสังคม ๑๔. มีความยืดหยุ่น

### ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับจากภาวะผู้นำ ผลลัพธ์นี้เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเพื่อให้เกิด

๑. การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
๒. การดำรงอยู่ของกลุ่ม
๓. ความเจริญเติบโตของกลุ่ม
๔. การเตรียมพร้อมของกลุ่ม
๕. ความสามารถของกลุ่มที่นำมาใช้แก้วิกฤตการณ์ต่าง ๆ
๖. ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ
๗. พันธะผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหารเป้าหมายของกลุ่ม
๘. สภาวะความเป็นอยู่ที่ดีของกลุ่ม
๙. การพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม
๑๐. การธำรงสถานภาพของผู้นำในกลุ่ม

การวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำเชิงปริมาณ เป็นการพิจารณาจากการทำงานของผู้นำของกลุ่มหรือขององค์กรว่า ประสบความสำเร็จทางด้านตัวเลขด้านที่ชี้ถึงประสิทธิผลในการทำงานต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด และบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยอาศัยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัด ตลอดจนการใช้กฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ ๑. กำไรที่เติบโตขึ้น ๒. กำไรส่วนเกิน ๓. ยอดขายเพิ่มขึ้น ๔. ส่วนครองตลาด ๕. ยอดขายที่ตั้งเป้าหมายไว้ ๖. ผลตอบแทนจากการลงทุน ๗. ผลผลิต ๘. ต้นทุนต่อหน่วยต่อผลลัพธ์ที่ได้รับ ๙. ต้นทุนที่มีผลต่องบประมาณค่าใช้จ่าย

การวัดประสิทธิผลจากการเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Sales) หรือผลผลิต (Output) บาทก็คิดจากต้นทุนเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพและกำไรที่ลดลง ซึ่งสามารถวัดได้ง่ายกว่า ผลกระทบทางการค้าสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น กำไรอาจเกิดขึ้นได้ในช่วงสั้น ๆ โดยมีได้ค้ำึงถึงกิจกรรมที่กระทำอยู่ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดผลกระทบต่อกำไรที่จะได้รับ เช่น การบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่ใช้อยู่ การวิจัย การพัฒนา และการลงทุนในด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ส่วนในระยะยาวผลกระทบที่จะได้รับได้แก่ การตัดทอนกิจกรรมที่จำเป็นออกไปยอมส่งผลให้กำไรลดต่ำลงไปได้ เพื่อขจัดปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ วิธีที่ดีที่สุดคือ การศึกษาวิจัยในสภาวะการณ์ที่หลากหลายและหาวิธีนำเอามาตรการต่าง ๆ มาใช้ทำการทดสอบความสามารถของผู้นำ

การวัดประสิทธิผลของผู้นำเชิงคุณภาพ เป็นการวัดประสิทธิผลผู้นำทางด้านคุณภาพ การทำงานทัศนคติ และความความคิดเห็นของผู้นำเอง พนักงาน กลุ่มทีมงาน ลูกค้ำ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัตถุประสงค์ทางด้านค้ำนิยมของบุคคลที่ทำการประเมินผลในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งย่อมจะแตกต่างไปจากความคิดเห็นของบุคคลในระดับล่าง ดังนั้น การวัดประสิทธิผลด้วยตัวผู้ใ้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องความพึงพอใจของผู้ประเมิน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมจะหาบรรทัดฐานที่ถูกต้องได้ยาก การวัดประสิทธิผลของผู้นำเชิงคุณภาพมีดังนี้

๑. ทัศนคติที่ผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของตน ในกรณีนี้จะพิจารณาว่าผู้นำได้ทำให้ผู้ใ้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ และบรรลุความหวังที่ตั้งไว้หรือไม่ ผู้ตามมีความชอบตลอดจนให้การเคารพนับถือและชื่นชมผู้นำของตนมากน้อยเพียงใด รวมทั้งผู้ใ้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อพันธะผูกพันในการปฏิบัติงานตามคำขอร้องของผู้นำหรือพวกเขายังขัดขืนปล่อยปละละเลย และต่อต้านมากน้อยเพียงใด ทัศนคติของผู้ตามสามารถวัดได้จากการออกแบบสอบถามหรือใช้การสัมภาษณ์

๒. ลักษณะของการอุทิศตนของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม ในกรณีนี้จะพิจารณาว่า ผู้นำได้อุทิศตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ คือ (๑) การพัฒนาให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านให้กับกิจการต่าง ๆ ขององค์กร (๒) การเพิ่มพูนทรัพยากรและความพร้อมของ

กลุ่มที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดวิกฤตการณ์ได้มากน้อยเพียงใด (๓) ผู้นำสามารถปรับปรุงคุณภาพวิถีทางของการทำงาน (๔) สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและบุคคลภายนอก (๕) เพิ่มพูนทักษะ (๖) อุทิศตนเพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตและพัฒนาการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพียงใด

๓. ความสามารถในการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม ความร่วมมือของสมาชิก แรงจูงใจของสมาชิกความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในหมู่สมาชิกมีมากน้อยเพียงใด

### การบริหารการจัดการและภาวะผู้นำ

การบริหารการจัดการ (Management) เป็นกระบวนการนำเสนอทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร ดังภาพที่ ๔<sup>๓๔</sup>

หน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะมีหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหารดังนี้ (ดูภาพที่ ๔ ประกอบ)

๑. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

๒. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วย การสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน

๓. การนำ (Leading) เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการประกอบด้วย การจูงใจ และการประสานงานกับพนักงาน

๔. การควบคุม (Controlling) ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรมและการแก้ไขปรับปรุงงาน

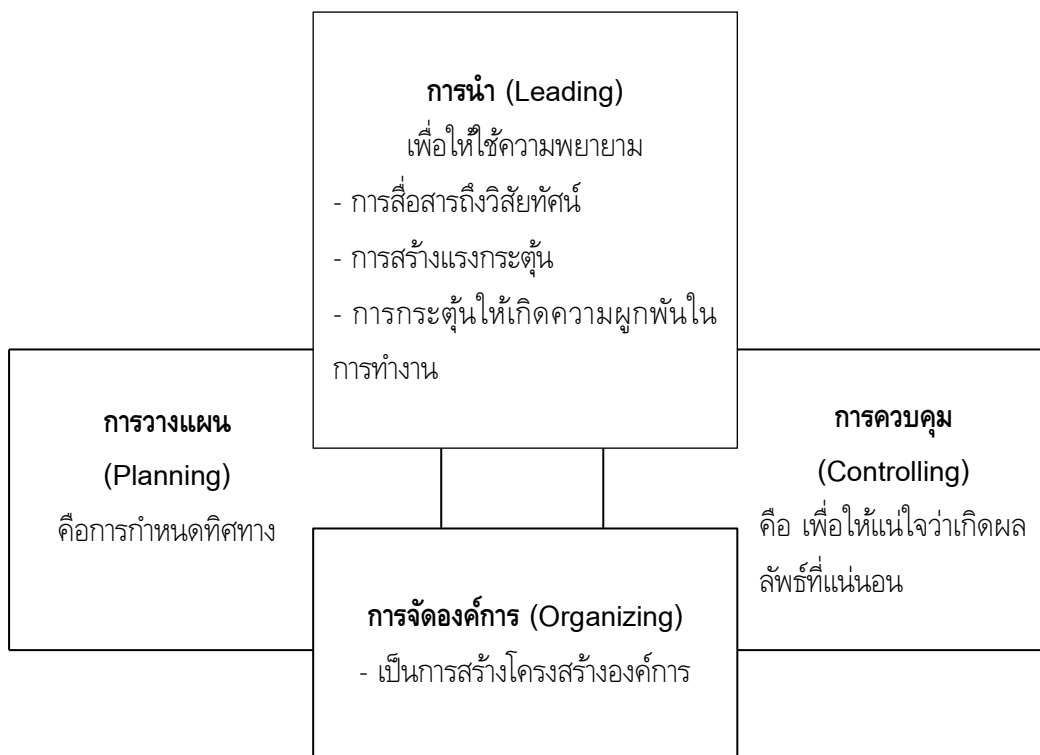
<sup>๓๔</sup> รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๕๑),



## ภาพที่ ๔

แสดงถึงภาวะผู้นำในทัศนะที่เป็นความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่นในองค์การ

(Schermerhorn, 2005, p. 323)



### กระบวนการพื้นฐานในการบริหารจัดการ

กระบวนการพื้นฐานในการบริหารจัดการ (Four Primary Process in Managing) ของผู้นำในฐานะผู้บริหาร นอกจากขั้นตอนการบริหาร ๔ ขั้นแล้วยังมีหน้าที่อื่นที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง ดังภาพที่ ๕ มีรายละเอียดดังนี้

## ภาพที่ ๕

## แสดงกระบวนการพื้นฐานในการบริหารจัดการ

(Yukl, 2006, p. 44)



๑. การตัดสินใจ (Decision Making) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจโดยสามารถพิจารณาโอกาสการประเมิณทางเลือก การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผลลัพธ์ ตลอดจนการตัดสินใจเลือกทางเลือก และการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น

๒. การใช้อิทธิพล (Influencing) ผู้นำนั้นจะมีอำนาจในการชักจูง การพิจารณาถึงความรู้สึกนึกคิด และการชักนำพฤติกรรมของบุคคล

๓. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ผู้นำนั้นจะต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกกลุ่ม พนักงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง

๔. การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Exchanging Information) ผู้นำจะมีบทบาทในการรับข้อมูลส่งข้อมูล และสื่อสารข้อมูลไปยังฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## หน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหาร

หน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) ผู้จัดการหรือผู้บริหาร เป็นบุคคลที่บริหารงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยใช้บุคคลอื่น ผู้นำจะทำหน้าที่เหมือนกับผู้บริหารซึ่งบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญ มีดังนี้

### ๑. บทบาทในการให้สารสนเทศ (Information) ประกอบด้วย

- (๑) กิจกรรมการแสวงหา การได้รับข้อมูลสารสนเทศ การกลั่นกรองเป็นระยะ การรายงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน
- (๒) การแยกแยะและส่งข้อมูลสารสนเทศ ไปยังสมาชิกในองค์การอื่น ๆ เช่น การใช้โทรศัพท์ติดต่อติดตามงาน การเป็นโฆษก เป็นต้น
- (๓) การส่งข้อมูลสารสนเทศไปยังภายนอกองค์การ โดยใช้คำพูด การบันทึก การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

### ๒. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย

- (๑) เป็นต้นแบบ การจัดงานฉลอง และหน้าที่ในการเป็นสัญลักษณ์ เช่น ต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยียนทำหน้าที่เซ็นสัญญาที่ถูกต้องตามกฎหมาย
- (๒) ควบคุมและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกอบรมให้คำแนะนำและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (๓) การเก็บรักษาข้อมูล เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกองค์การ การใช้ประโยชน์โทรศัพท์ การประชุม

### ๓. บทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจ (Decisional) ประกอบด้วย

- (๑) การเป็นผู้ประกอบการ การริเริ่มโครงการปรับปรุงต่าง ๆ การกำหนดความคิดใหม่ ๆ การมอบความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น

(๒) การเป็นผู้แก้ปัญหา การปฏิบัติการแก้ไข แก้วิกฤตการณ์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับปรุงวิกฤตการณ์เนื่องจากสภาพแวดล้อม เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เป็นตัวแทนการเจรจาซื้อขาย

### หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำในการบริหาร

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำในการบริหาร (Managerial Position Duties And Responsibilities) ผู้จัดการมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารต่าง ๆ ดังนี้

๑. การบังคับบัญชา (Supervising) เป็นการปรับปรุงลูกน้องด้วยการทำงานร่วมกับลูกน้องเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จัดการฝึกอบรม กำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวางแผนเป้าหมายการทำงาน

๒. การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and Organizing) การกำหนดแผนงานระยะสั้น ดำเนินโครงการ พัฒนางบประมาณ การตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากรให้เกิดอรรถประโยชน์ เปลี่ยนแปลงแผนระยะยาวให้เป็นแผนระยะสั้นที่สอดคล้องกันเพื่อเป้าหมายการปฏิบัติการ การสอนงาน การพัฒนานโยบาย การปฏิบัติงาน และวิธีการทำงาน

๓. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นการตัดสินใจในธุรกิจให้สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์โดยไม่มีควมลังเลใจ

๔. การเป็นผู้ชี้นำตัวชี้วัด (Monitoring Indicators) ผู้นำ (ผู้บริหาร) เป็นผู้สร้างแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีผลต่อบริษัท รวมถึงเป็นผู้ชี้ถึงผลการปฏิบัติงาน การเงินและสินทรัพย์ ภาวะตลาด วัฒนธรรม สังคมและบรรยากาศทางการเมือง ฯลฯ

๕. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดตารางการปฏิบัติงานและต้นทุนด้านเวลา ประเมินการผลิตการจัดส่งหรือบริการ การเพิ่มผลผลิต การรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของการบริการ และวิเคราะห์การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล

๖. การเป็นตัวแทน (Representing) ผู้นำ (ผู้บริหาร) จำทำหน้าที่ตอบคำถามและโต้ตอบข้อร้องเรียนจากภายนอก ติดต่อบริษัทจากภายนอกเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบริษัท เจรจาต่อรองกับภายนอกโดยทำกิจกรรมการส่งเสริมต่าง ๆ เพื่อสร้างและคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ของบริษัท

๗. การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำ (ผู้บริหาร) จะติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ ในบริษัท เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติการให้เป็นที่ไปตามกำหนดเวลา แก้ปัญหาและทำให้งานบรรลุเป้าหมาย คงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ไกลเกลียดความไม่ลงรอยและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน้าที่สำคัญ ๆ ในองค์การ

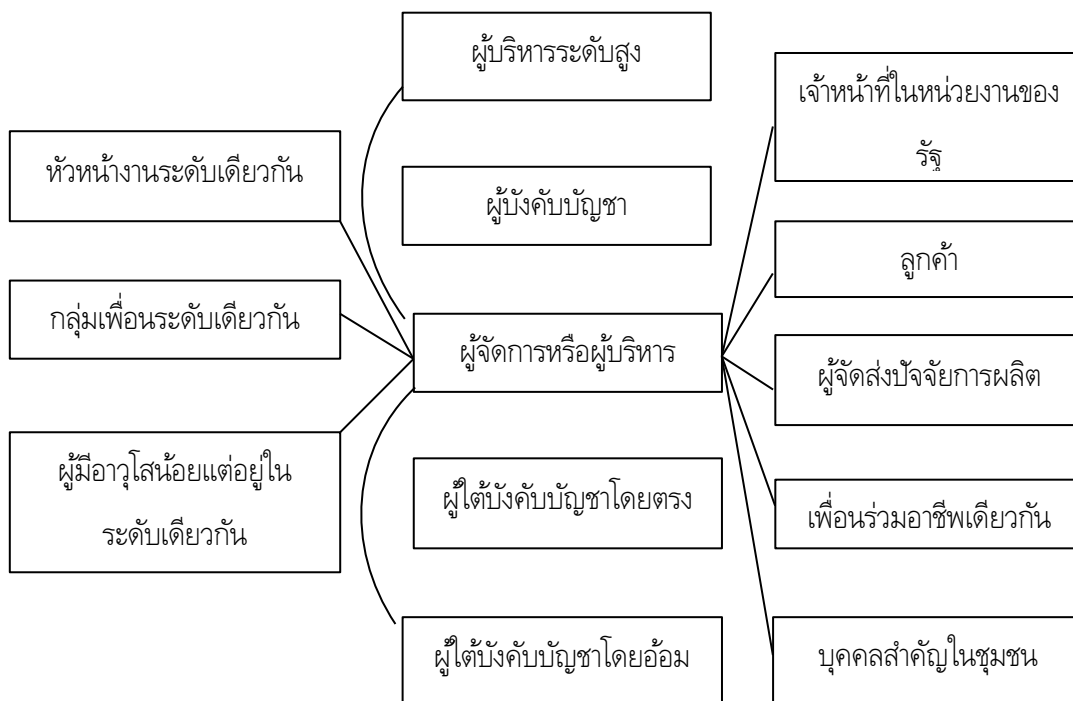
๘. การให้คำปรึกษา (Consulting) ผู้นำ (ผู้บริหาร) ต้องมีการพัฒนาเทคนิคในสายงาน ให้เป็นปัจจุบันนำเทคนิคหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ สู่องค์การและเป็นผู้เชี่ยวชาญในการแนะนำ

๙. การบริหาร (Administering) เป็นการทำกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การรักษาข้อมูลสารสนเทศและเอกสาร

เครือข่ายการติดต่อของผู้จัดการหรือผู้บริหาร ผู้นำ (ผู้บริหาร) จะมีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ดังนี้ (ดูภาพที่ ๖)

**ภาพที่ ๖**

**แสดงเครือข่ายการติดต่อของผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Yukl, 2006, p. 27)**



## ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารหรือผู้จัดการ

ความแตกต่างระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้บริหารหรือผู้จัดการ (Manager) ดังแผนภาพที่ ๑-๗ ผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) หมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

๑. ผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) มีเจ้านาย คือ ผู้บริหารระดับสูง (Higher Executive) และผู้บังคับบัญชา (Boss)

๒. ผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) มีลูกน้อง คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง (Direct Subordinates) และผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม (Indirect Subordinates)

๓. ผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) มีการติดต่อในระดับเดียวกัน คือ หัวหน้างานระดับเดียวกัน (Lateral Superiors) กลุ่มเพื่อนระดับเดียวกัน (Peers) และผู้มีอาวุโสน้อยกว่าแต่อยู่ในระดับเดียวกัน (Lateral Juniors)

๔. ผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) มีการติดต่อกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholder) มีกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐ (Officials in Government Agencies) ลูกค้า (Clients) ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต (Suppliers) เพื่อนร่วมอาชีพเดียวกัน (Colleagues in the Same Profession) และบุคคลสำคัญในชุมชน (Important People in the Community)

## ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ

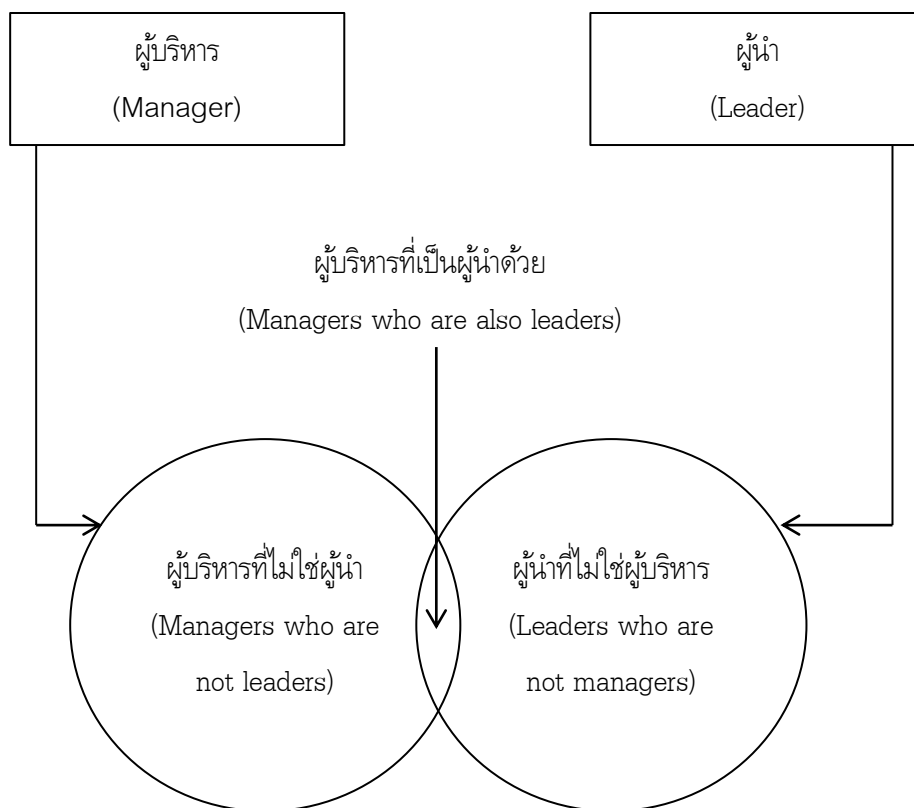
ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารจัดการ (Management) ถึงแม้คำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารจัดการ (Management) มักใช้แทนกันแต่ก็ไม่ได้เหมือนกันทั้งหมด ดังนั้น จึงควรเข้าใจว่าอะไรคือความแตกต่างกันหรือความเหมือนกันระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ (Management) เป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ<sup>๓๕</sup> หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ภาพที่ ๗

แสดงการแบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

(Certo, 2006, p. 353)

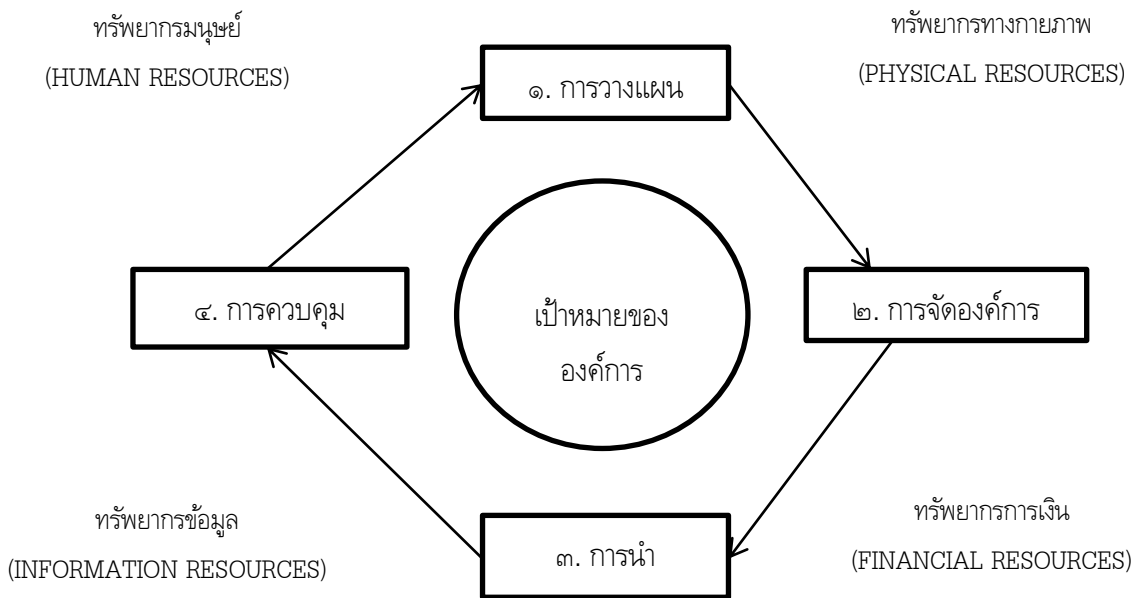


<sup>๓๕</sup> Certo, Samuel C & Certo, S. Trevis, **Modern Management**, 10th ed., (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2006), p. 555.

กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้ (๑) การวางแผน (๒) การจัดองค์การ (๓) การนำ (๔) การควบคุม การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร<sup>๓๖</sup> ดังภาพที่ ๘

ภาพที่ ๘

แสดงกระบวนการบริหารจัดการซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน ๔ ประการ คือ  
(๑) การวางแผน (๒) การจัดองค์การ (๓) การนำ (๔) การควบคุม



<sup>๓๖</sup> Schermerhorn, John. R.Jr., **Management**, 5th ed, (New York: John Wiley & Sons, 1999),



ความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องอยู่ด้วยกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรควรจะสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร มีการพัฒนา กลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการด้านการบริหารจัดการคือ (๑) การวางแผน (๒) การจัดการองค์กร (๓) การจัดคนเข้าทำงาน (๔) การจูงใจ (๕) การควบคุมผ่านการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำและฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการใช้ประโยชน์สูงสุดที่คล้ายคลึงกัน<sup>๓๗</sup>

ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager) มีลักษณะแตกต่างกัน แต่มีบางคนเข้าใจผิดคิดว่าผู้บริหารก็คือผู้นำทำให้ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ประสบความล้มเหลวในการบริหารเพราะขาดความเป็นผู้นำ ขณะเดียวกันผู้นำก็อาจไม่ได้ตำแหน่งผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้นำมาใช้ ดังรูป ด้วยเหตุนี้ Theodore Levitt จึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร โดยมีองค์ประกอบ ดังตารางที่ ๑

### ตารางที่ ๑

#### แสดงลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารและผู้นำ

ลักษณะของผู้นำ (Leader Trait)	ลักษณะของผู้บริหาร (Manager Trait)
๑. มีวิสัยทัศน์ (Vision)	๑. มีเหตุผล (Rational)
๒. มีความยืดหยุ่น (Flexible)	๒. มีอำนาจหน้าที่ (Authoritative)
๓. กระตือรือร้นมาก (Passionate)	๓. มีโครงสร้างการทำงาน (Structure)
๔. มีความคิดริเริ่ม (Creative)	๔. มีการวิเคราะห์ (Analytical)

<sup>๓๗</sup> Rue And Byars, **Management: Skill and Application**, 9th ed., (North America: McGraw-Hill, 2000), p. 312.

๕. มีนวัตกรรม (Innovative)	๕. การให้คำปรึกษา (Consulting)
๖. แรงบันดาลใจ (Inspiring)	๖. มีความเพียร (Patient)
๗. มีความกล้าหาญ (Courageous)	๗. รู้จักการแก้ปัญหา (Problem-Solving)
๘. มีจินตนาการ (Imaginative)	๘. มีจิตใจหนักแน่น (Tough-Minded)
๙. มีการทดลอง (Experiment)	๙. ความสุขุมรอบคอบ (Deliberate)
๑๐. มีความเป็นอิสระ (Independent)	๑๐. มีความมั่นคง (Stabilizing)

ธีโอดอร์ เลวิต (Theodore Levitt) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นอิสระกล้าหาญในการตัดสินใจ มีแรงกระตุ้น มีความกระตือรือร้นสูง มีความยืดหยุ่น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงจุดอ่อนในตัวผู้บริหารให้มีคุณลักษณะที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งลักษณะผู้นำที่ดีทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่น จะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๕ ประการคือ<sup>๓๘</sup>

๑. ความซื่อตรง (Integrity) หมายถึง ความจริงใจ ความสุจริตใจ และการเปิดเผยความจริง ช่วยสร้างความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้นำให้เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะความจริงใจมีส่วนสำคัญต่อผู้นำในระยะยาว

๒. ความสามารถ (Competence) หมายถึง ทักษะความรู้ความสามารถด้านคน และด้านเทคนิคของผู้นำแต่ละบุคคล ต้องสามารถทำให้คนเชื่อมั่นและยอมรับนับถือ

๓. ความสม่ำเสมอ (Consistency) เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ การใช้ดุลยพินิจที่ดี การคาดการณ์อย่างแม่นยำในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ความเสมอต้นเสมอปลายของคำพูดและการกระทำ ทำให้สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำได้

---

<sup>๓๘</sup> Robin Stephen P. & Judge Timothy A., **Organizational Behavior**, 13th ed., (Canada: Pearson Prentice Hall, 2009), p. 356.

๔. ความจงรักภักดี (Loyalty) เป็นลักษณะที่ทำให้ลูกน้องเกิดความภักดีในตัวผู้นำ และทุ่มเทจิตใจให้แก่ผู้นำ

๕. การเปิดเผย (Openness) ผู้นำต้องเป็นคนเปิดเผยจริงใจยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น และเปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริงของตนออกมาอย่างจริงใจ

ปัจจัยสำคัญทั้ง ๕ ประการนี้ถ้าขาดข้อใดข้อหนึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดความเชื่อในตัวผู้นำ (วิกฤตศรัทธา) อาจนำความล้มเหลวมาสู่ผู้นำได้

## สรุป

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ หรือความสำเร็จขององค์การและบุคลากรหรือพนักงานขององค์การ พบทั้งในองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน รวมถึงองค์การที่ไม่หวังผลกำไร และองค์การที่เกี่ยวกับศาสนา และบ่อยครั้งพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำสามารถสร้างความแตกต่างในด้านความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มด้วย

**ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ **ผู้นำ (Leader)** เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

**หน้าที่ของผู้นำ** ประกอบด้วย (๑) การวางแผน (๒) การจัดองค์การ (๓) การนำ (๔) การควบคุม กระบวนการพื้นฐานในการบริหารจัดการ มีดังนี้ (๑) การตัดสินใจ (๒) การใช้อิทธิพล (๓) การสร้างความสัมพันธ์ (๔) การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ **หน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหาร** มีดังนี้ (๑) บทบาทในการให้สารสนเทศ (๒) บทบาทระหว่างบุคคล (๓) บทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจ **หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำในการบริหาร** มีดังนี้ (๑) การบังคับบัญชา (๒) การวางแผนและการจัดองค์การ (๓) การตัดสินใจ (๔) การเป็นผู้ชี้แนะตักเตือน (๕) การควบคุม (๖) การเป็นตัวแทน (๗) การประสานงาน (๘) การให้คำปรึกษา (๙) การบริหาร

## บทที่ ๒

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำนั้นกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดเห็นของบุคคลโดยทั่วไป มักจะหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหารโดยทั่วไป นักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ<sup>๑</sup> ดังนั้น บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้ ส่วนภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นอาจเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งได้แบ่งผู้นำไว้ ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบธรรมราชา คือผู้นำซึ่งชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยศัพทพิทธาธรรม เป็นพระราชผู้ทรงธรรม<sup>๒</sup> ลักษณะธรรมราชา มีกล่าวไว้ในจักกวัตตสูตร อย่างชัดเจน คือทรงตั้งอยู่ในธรรม ยึดถือธรรมเป็นเป็นหลักในการปกครองทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

๒. ผู้นำแบบสมมติเทวราชา คือยกอำนาจลึทธิชาติให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบดำเนินการบริหารกิจการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

---

<sup>๑</sup>Rederick Bell, David V. Edwards & R. Harrison Wagner, **Political Power: A Rederick Theory and Research**, (New York: The free Press, 1969), p.112.

<sup>๒</sup>พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: นิติการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มทำงานใดถ้าขาดผู้นำแล้ว กิจกรรมกลุ่มจะชะงักไปชั่วคราว ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญเปรียบได้กับหัวใจของกลุ่ม ซึ่งนักจิตวิทยาสังคมได้ให้ความสนใจศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำตั้งแต่อดีตต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน<sup>๓</sup>

ผู้นำที่มีประสิทธิผล หมายถึง บุคคลคนหนึ่งซึ่งช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งประกอบด้วยคุณภาพที่สูงขึ้นและความพึงพอใจของลูกค้า<sup>๔</sup> ดังนั้นการทำงานของผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความสำคัญต่อองค์กร และทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ จะเป็นแนวทางที่ควรนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อกำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการจำแนกและมีรายละเอียดของแต่ละแนวคิดทฤษฎีค่อนข้างมาก แต่ในบทนี้จะกล่าวถึงตัวอย่างบางทฤษฎีที่สำคัญในแนวทางต่าง ๆ ที่จะป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาและการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรหรือในกลุ่มต่าง ๆ

## ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะนี้ เป็นทฤษฎีในกลุ่มแรก ๆ ที่นักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพยายามที่จะนำเสนอแนวคิดทฤษฎีอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีระยะเวลาของการศึกษาค่อนข้างยาวนาน ในตอนเริ่มต้นกลุ่มนี้จะเน้นการศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำที่จะส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำ การศึกษาลักษณะในช่วงแรกมีการระบุลักษณะทางกายภาพ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และความสามารถของบุคคล ซึ่งเชื่อว่าเป็นลักษณะผู้นำตามธรรมชาติ ประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ ๑๙ การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะนี้จะศึกษาว่าอะไรเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ซึ่งจะศึกษาในเรื่องคุณสมบัติที่

<sup>๓</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (หน่วยที่ ๑๒). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔, หน้า ๔๒.

<sup>๔</sup> Dubrin Andrew J., **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 5th ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 2007), p. 100.

ติดตัวมาตั้งแต่เกิด และคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในทางสังคมหรือการเมือง ต่อมาช่วงกลางศตวรรษที่ ๑๙ แนวทางการศึกษานี้ได้ถูกตั้งคำถามและตรวจสอบด้วยการศึกษาวิจัยในเรื่องความเป็นสากลและการนำไปใช้ในการอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยทั่วไป การวิจัยหลายร้อยเรื่องที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะ แต่ไม่พบว่าคุณลักษณะของบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนและคงเส้นคงวากับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การวิจัยในระยะแรกไม่ได้สนใจคำถามว่าคุณลักษณะจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างไรกับบุคลิกภาพและพฤติกรรม หรือ สถานการณ์จะเป็นตัวตัดสินความแตกต่างของคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างไร ภายหลังผลการศึกษาวิจัยเริ่มต้นรวบรวมคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญสามารถใช้การวัด (Measures) ได้ดีขึ้น และสามารถนำไปใช้อธิบายสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ช่วงตอนปลายศตวรรษที่ ๑๙ นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมสนใจการศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาจะเน้นที่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการศึกษาวิจัยหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารให้เหมาะสมกับตำแหน่ง นำไปใช้ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาผู้บริหารหรือผู้จัดการ ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเหล่านั้นหรือนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิผลในการบริหารจัดการ และรวมถึงการนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีในกลุ่มจะมีคำบางคำที่เรามักจะพบบ่อย ๆ คือ คำว่าคุณลักษณะ (Trait) และคำว่า บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งคุณลักษณะในที่นี้ มีความหมายถึงโครงสร้างที่อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนบุคลิกภาพเป็นรูปแบบของการรวบรวมคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างระหว่างบุคคลหรืออีกความหมายหนึ่งบุคลิกภาพก็คือคุณลักษณะที่บูรณาการกันของบุคคล เช่น บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) อาจประกอบด้วยคุณลักษณะย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น มีความไว้วางใจ (Trustiness) เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) ให้ความร่วมมือ (Compliance) มีจิตใจอ่อนโยน (Tender mindedness) นอกจากนี้ในการศึกษาถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ยังมีการกล่าวถึงคุณลักษณะซึ่งเป็นที่ต้องการสำหรับการกระทำ

บางสิ่งบางอย่างที่เรียกกันว่า “สมรรถนะ หรือ ชีตความสามารถ (Competencies)” เช่น นักวิชาการบางคนอาจจะระบุคุณลักษณะของภาวะผู้นำว่าเป็นสมรรถนะหรือชีตความสามารถ<sup>๕</sup>

สรุป ทฤษฎีคุณลักษณะมีความเชื่อว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้ ผู้จะเป็นผู้นำจะมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม ต่อมาได้มีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำและแบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น ๖ ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะภูมิหลังการศึกษา สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงาน คุณลักษณะทางสังคม แต่ผลการวิจัยต่อมาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากล จึงนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคต่อมา<sup>๖</sup>

### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ดูบริน (DuBrin)<sup>๗</sup> ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

๑. มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริงและเหมาะสม
๒. มีความไว้วางใจได้ สร้างความเชื่อให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์มั่นคง
๓. มีลักษณะเด่น หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ
๔. มีลักษณะแสดงตัวชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ
๕. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทัศนคติและมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ

<sup>๕</sup>Bass, B.M. & Bass, R., **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, 4th ed., (NY: Free Press, 2008), p. 15.

<sup>๖</sup> สงวน ช้างฉัตร, **พฤติกรรมองค์การ**, (พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๕.

<sup>๗</sup>Dubrin Andrew J., **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 7th ed., (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 2001), p. 121.



๖. มีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ
๗. มีความกระตือรือร้น และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและภาษาท่าทางที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ
๘. มีอารมณ์ขัน ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่าง ๆ
๙. มีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้
๑๐. มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจหรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวางทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้
๑๑. มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย

### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย

๑. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถริเริ่มได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้นหรือการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหาและการแก้ปัญหาต่าง ๆ
๒. มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
๓. มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว เช่น การปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการลดขนาดองค์กร มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
๔. มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง เชื่อว่าตนเองเป็นผู้ควบคุม และเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น
๕. มีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้นได้
๖. มีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมามีกำลังใจ ไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้

## คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ยูคัล (Yukl)<sup>๘</sup> เสนอแนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบในผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ ดังนี้

๑. มีระดับพลังงานสูงมีความอดทนอดกลั้นสูงต่อความเครียดจากปัญหาต่าง ๆ มีพลังกำลังกายกำลังใจและมีความสามารถในการปรับอารมณ์ให้คืนสู่สภาพเดิมได้

๒. มีความมั่นใจในตนเอง รวมถึงมีการเห็นคุณค่าในตนเองและการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับสูง

๓. มีความเชื่ออำนาจในตนเอง เชื่อว่าเหตุการณ์หรือความสำเร็จต่าง ๆ เกิดจากการกระทำของตัวเอง ไม่ใช่เป็นเพราะพละศักดิ์หรือเป็นเพราะโชคหรือเพราะอำนาจภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

๔. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากกว่าการปกป้องตนเอง ไม่เป็นพวกหลงตัวเอง

๕. มีความซื่อสัตย์ มีพฤติกรรมที่ยึดมั่นกับค่านิยมร่วมหรือบรรทัดฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กร และเป็นบุคคลที่ซื่อตรงมีจริยธรรมมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ไม่หลอกลวง

๖. มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม มุ่งอำนาจแต่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของคนอื่นหรือสังคม ไม่ใช่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเองหรือเพื่อความยิ่งใหญ่ของตนเอง ไม่โอ้อวดตนเอง ไม่แก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด มีมุมมองหรือวิสัยทัศน์ยาวไกล ยินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญกว่าด้วยความเต็มใจ มุ่งใช้อำนาจไปเพื่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

๗. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ปานกลางหรือมุ่งความสำเร็จสูงในระดับปานกลาง ซึ่งรวมถึงทัศนคติและความต้องการ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการในความสำเร็จ ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ มีแรงขับที่ต้องการทำให้เกิดความสำเร็จ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน

<sup>๘</sup> Yukl, G., **Leadership in Organizations**, 7th ed., (New Jersey: Prentice Hall, 2001), p. 8.

พอที่จะสรุปได้ว่า ผู้บริหารไม่ควรมีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือการมุ่งความสำเร็จต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป เนื่องจากถ้าผู้บริหารมุ่งความสำเร็จต่ำ จะขาดแรงจูงใจในการแสวงหาโอกาสที่มีความท้าทาย ไม่ค่อยกล้าเสี่ยง และไม่ชอบเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือแสดงความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาที่ตรงกันข้ามถ้าหากผู้บริหารมุ่งความสำเร็จงานสูงเกินไป บางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการได้ โดยเฉพาะถ้าการมุ่งงานสูงเกินไปเพื่อสร้างผลงาน ความก้าวหน้าหรือความสำเร็จให้กับตัวผู้บริหารเอง มากกว่าความสำเร็จของทีมงานหรือของหน่วยงาน ผู้บริหารจะพยายามทำงานทุกอย่างให้สำเร็จด้วยตนเองโดยไม่กระจายงานแก่ผู้อื่น ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบและความผูกพันต่องานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จึงยากที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารแบบทีมงาน ต้องอาศัยความรับผิดชอบในการมีภาวะผู้นำร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการมุ่งความสำเร็จในระดับปานกลาง

๘. มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธหรือความต้องการความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงจะมีความพึงพอใจสูง เมื่อตนเป็นที่รักและได้รับการยอมรับจากคนอื่น และชอบทำงานร่วมกับคนที่ เป็นเพื่อนกันหรือคนอื่นที่ให้ความร่วมมือและเป็นมิตร ผลการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่าความต้องการ ความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับความมีประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการ เนื่องจากผู้บริหารจะให้ความใส่ใจด้านความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน เช่น ผู้บริหารยอมให้งานถูก แทรกแซงจากผู้อื่นได้เพราะเห็นสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือไม่ยอมให้มีการเผชิญหน้าของผู้มีความคิดแตกต่างกัน มีการให้รางวัลหรือตอบแทนเพื่อสร้างคະແນະນຶຍມສ່ວນຕົວ มากกว่าการให้รางวัลผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานจะเลือก ใ้กับคนที่ตนเองชอบหรือเป็นพรรคพวกของตน บางครั้งยอมมีการยกเว้นกฎเกณฑ์ให้เป็นกรณีพิเศษ ด้วย จากพฤติกรรมเหล่านี้บ่อยครั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่อึดอัดขาดความรับผิดชอบ ไม่ รับรู้ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นต่อไป ไม่เข้าใจสถานะความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้บริหารและไม่รู้ว่าตนควรต้องทำ อะไรบ้าง สำหรับผู้บริหารที่มีความต้องการด้านนี้ในระดับต่ำก็ไม่เป็นที่ต้องการเช่นกัน เนื่องจากคนที่มี ความต้องการด้านความสัมพันธ์ต่ำมากเกินไป มีแนวโน้มที่จะเป็นชอบอยู่คนเดียวไม่ชอบเข้าสังคม อาจจะ ชอบอยู่กับครอบครัวที่ใกล้ชิดหรือเพื่อนสนิทบางคน อาจจะขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

ทางสังคมที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร รวมถึงขาดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และส่งผลทำให้ล้มเหลวในการพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น อย่างมีประสิทธิผล และอาจทำให้ขาดความมั่นใจตนเองในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น สรุปได้ว่าระดับความต้องการด้านความสัมพันธ์ที่เหมาะสมควรเป็นระดับต่ำปานกลางแทนที่จะเป็นระดับสูงหรือระดับต่ำมากเกินไป อย่างไรก็ตามจากข้อสรุป ยูคัล (Yukl) ชำงตันหากจะนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยเรา มีข้อสังเกตในประเด็นของแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์เนื่องจากเป็นที่ทราบกันว่าสังคมไทยส่วนใหญ่เป็นสังคมแบบอุปถัมภ์ มีระบบพรรคพวกเพื่อนฝูงบางกลุ่มมีลักษณะเป็นแบบกลุ่มนิยม หากผู้นำมีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ต่ำปานกลางจะยังคงมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้หรือไม่ และน่าสนใจศึกษาผลของผู้นำที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์สูงจะส่งผลทางลบต่องานและผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนหรือบางกลุ่มจริงหรือไม่ ซึ่งควรจะต้องมีการวิจัยเพื่อพิสูจน์แนวคิดนี้กันต่อไป

๙. บุคลิกภาพ ๕ องค์ประกอบ เนื่องจากการขยายตัวเพิ่มขึ้นจำนวนมากของคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ จึงมีการบูรณาการกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ง่ายขึ้นในการพัฒนาทฤษฎีคุณลักษณะหนึ่งในความพยายามนั้นก็คือบุคลิกภาพ ๕ องค์ประกอบ หรือโมเดล ๕ องค์ประกอบของบุคลิกภาพ ซึ่งประกอบด้วย

(๑) Surgency หรือ Extraversion มีลักษณะแสดงตัวชอบเข้าสังคม (ออกไปข้างนอก) มีพลังกระตือรือร้น มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

(๒) Conscientiousness มีลักษณะสามารถพึ่งพาได้ มีความซื่อสัตย์มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

(๓) Agreeableness มีลักษณะว่าเรียงมองโลกในแง่ดี ปกป้องดูแลคนอื่น มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์

(๔) Adjustment มีความมั่นคงทางอารมณ์ เห็นคุณค่าในตัวเอง ควบคุมตนเองได้ ซึ่งจะตรงกันข้ามกับ Neuroticism

(๕) Intellectance หรือ Openess มีความอยากรู้อยากเห็นและช่างซักถามเปิดใจกว้าง ใฝ่เรียนรู้

นอกเหนือจากที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ยูคัล (Yukl) ได้เสนอแนวคิดสมรรถนะหรือขีดความสามารถอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่น่าสนใจ ได้แก่

๑. เซวณั้การมณั้หรือความฉลาดทางอารมณ์ คือความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและสามารถใช้อารมณ์ให้เกิดประโยชน์และเป็นความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นและความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น

๒. ความฉลาดทางสังคม เป็นความสามารถในการตัดสินใจที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในสถานการณ์พิเศษและการเลือกตอบสนองอย่างเหมาะสม

๓. การคิดเป็นระบบ เป็นความสามารถที่จะเข้าใจในความซับซ้อนระหว่างการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหน่วยย่อย ๆ ในองค์การ ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การและความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาที่ซับซ้อน มักจะพบว่ามึหลายสาเหตุในการเกิดและอาจจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอื่น ๆ ในองค์การได้ รวมถึงอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบอื่น ๆ ตามมาได้ ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาของผู้นำ มีความจำเป็นต้องอาศัยความคิดที่เป็นระบบด้วยคือ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าแต่ละส่วนหรือหน่วยย่อยในองค์การที่แตกต่างกันนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร แม้ว่าความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์นี้ชัดเจนว่ามีความสำคัญมากสำหรับผู้นำระดับสูงมากกว่าผู้นำระดับต่ำกว่า แต่ความสามารถนี้ก็มีความสัมพันธ์กับผู้นำทุกระดับ

๔. ความสามารถในการเรียนรู้ เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์และสามารถนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในแต่ละองค์การจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องมีการปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างรูปแบบใหม่ของตนเอง ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด มีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อสมมติฐาน และขัดเกลารูปแบบด้านจิตใจของพวกเขาให้ดีขึ้น หนึ่งในขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีเปลี่ยนแปลงคือความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์และนำมาปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลง<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup>วีเชียร วิทยอดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๖๘.

## ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership Behavior)

ในระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๔๐ ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำ เพื่อหาคำตอบว่าผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไร วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมพยายามที่จะจำแนกว่าผู้นำที่ดีทำอะไร (What Good Leaders Do) ผู้นำเน้นที่งานหรือมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แนวคิดเชิงพฤติกรรมมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานและก่อให้เกิดผลลัพธ์อื่น ๆ ด้วยโดยไม่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำ แต่จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติจริง (Actual Behavior Leaders) มากกว่าคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำ โดยที่การวิจัยแบบดั้งเดิม ๒ โครงการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ คือ การวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ซึ่งสามารถหยั่งลึกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำ<sup>๑๐</sup>

พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำที่นักวิจัยได้หันเหไปศึกษา เพื่อจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผลถูกเรียกว่า แบบภาวะผู้นำ<sup>๑๑</sup> แบบภาวะผู้นำ คือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเกี่ยวพันกับการใช้อำนาจเพื่อจะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำอาจจะแตกต่างกันภายในแบบ (Style) ที่พวกเขาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การวิจัยเชิงพฤติกรรมจะระบุแบบภาวะผู้นำ ทางเลือก และพยายามชี้ให้เห็นว่าแบบภาวะผู้นำแบบไหนดีที่สุด ถ้าแบบที่ดีที่สุดสามารถระบุได้แล้ว เป็นไปได้ที่เราจะพัฒนาบุคคลให้ใช้แบบที่บรรลุความสำเร็จทางภาวะผู้นำได้ เป็นเวลานานที่บุคคลยึดอยู่กับทฤษฎีที่ว่าผู้นำเป็นมาโดยกำเนิดไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากภายหลัง การค้นหาคอลบางคนที่มีความรู้ที่เฉพาะเจาะจงคือหัวใจที่สำคัญ ต่อมาปรัชญาได้กลายเป็นผู้นำถูกสร้างขึ้นมาจากภายหลังไม่ได้เป็นมาแต่กำเนิด ตัวแปรสองประการที่ถูกเน้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ การมุ่งงานกับการมุ่งคน

<sup>๑๐</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒๓.

<sup>๑๑</sup> สมยศ นาวิกาน, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรไทย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๖.

การมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการงานให้สำเร็จ ด้วยการกระทำบางอย่าง อาทิ การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน

การมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและให้ความสำคัญเป็นมิตร การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม

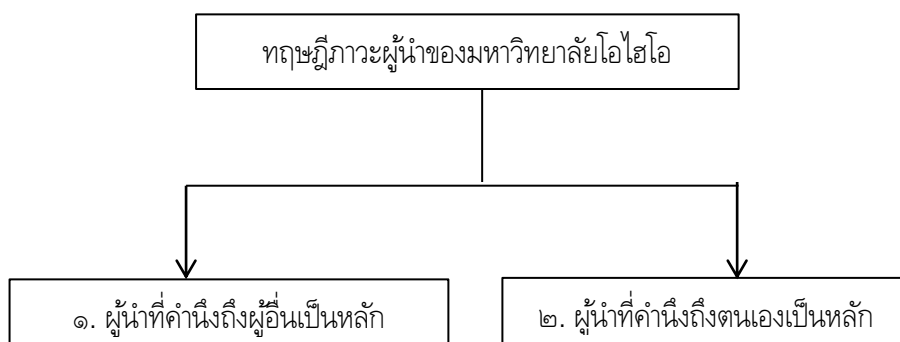
สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่นำเสนอในบทนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดและทฤษฎีตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

การศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio) มีการศึกษาในช่วงปลายปีทศวรรษที่ ๑๙๔๐ ถึงต้นทศวรรษที่ ๑๙๕๐ จำแนกพฤติกรรมของผู้นำโดยการวิเคราะห์ปัจจัยหรือแฟกเตอร์ การศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมโดยการสำรวจผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะนำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ โดยคัดเลือกเอาเฉพาะตัวอย่างที่ดีที่สุดที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ การคัดเลือกตัวอย่างมาจากฝ่ายบริหาร ทั้งทางด้านทหารและพลเรือนซึ่งแต่ละคนที่สำรวจนั้นจะถูกถามถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ผลของการสำรวจชี้ให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๒ มิติ ดังต่อไปนี้

#### ภาพที่ ๙

แสดงลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Yukl, 2006, p. 53)



### ๑. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure)

ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตัวอย่าง การให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา หาเวลารับฟังเรื่องราวและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนและให้คำปรึกษาในเรื่องสำคัญ ก่อนจะดำเนินการต่อไป ตลอดจนให้การยอมรับคำแนะนำและทดสอบความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

### ๒. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure)

ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตัวเองเป็นหลักทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย โดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดี การย้ำถึงความสำคัญของเวลาในการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ การรักษามาตรฐานการทำงาน และขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่มีมาตรฐาน ตลอดจนเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การพิจารณาถึงกิจกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ และตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีทรศนะอย่างไร<sup>๑๒</sup>

จากการศึกษาของ Fleishman และ Harris เป็นการวิจัยด้วยการนำเอาโครงสร้างของผู้นำแบบคำนึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำแบบคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมาใช้ โดยการทำวิจัยโรงงานผลิตรถบรรทุกของบริษัท International Harvester Company ด้วยการให้พนักงานประเมินหัวหน้างานฝ่ายการผลิต

---

<sup>๑๒</sup>Dubrin Andrew J., **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 2nd ed., (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1998), p. 82.

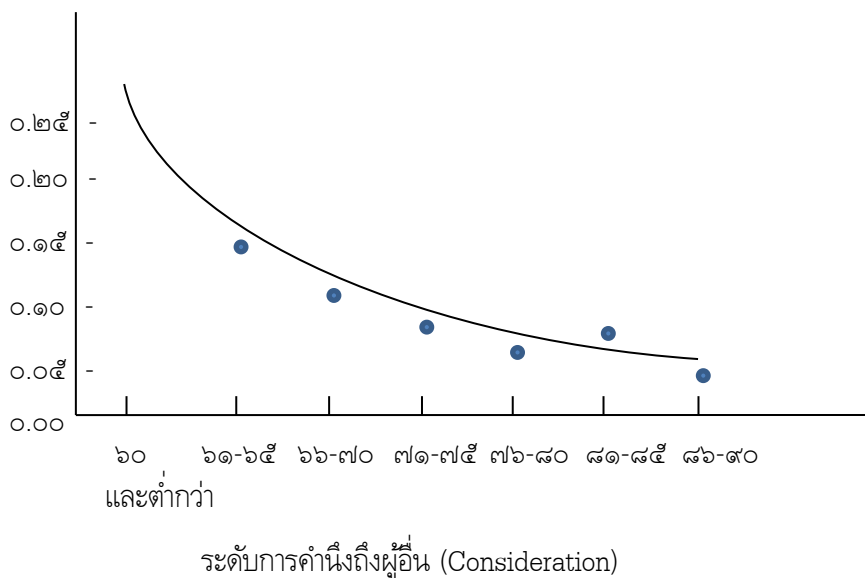


จำนวน ๗๕ คน มีการให้กรอกแบบสอบถาม ซึ่งถามถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำ รวมถึงการเขียนคำร้องเรียน และจำนวนผู้ออกจากงานระหว่างช่วง ๑๑ เดือน ซึ่งปรากฏว่า หัวหน้างานที่เป็นผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก จะมีคำร้องเรียนและจำนวนพนักงานออกจางานน้อยกว่าผู้นำที่ไม่ค่อยคำนึงถึงผู้อื่น และผลการวิจัยยังพบว่าความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามสำหรับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก หัวหน้างานที่มีการคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมากจะมีการร้องเรียนมาก และมีการออกจากงานของพนักงานสูง ดังภาพที่ ๑๐, ๑๑ และ ๑๒ เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของผู้นำแบบผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก

### ภาพที่ ๑๐

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักการออกจากงานของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อมีการคำนึงถึงผู้อื่นมากขึ้นจะมีผลทำให้อัตราการลาออกจากงานลดลง

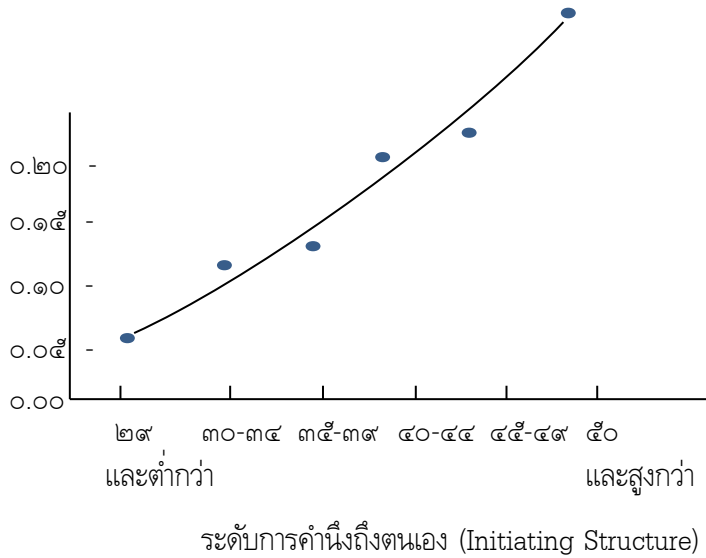
(Yukl, 2006, p. 55)



ภาพที่ ๑๑

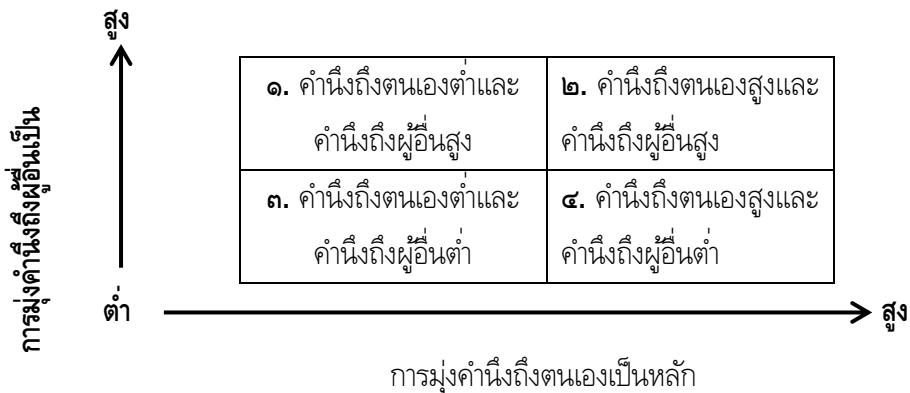
แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำแบบคำนึงถึงตนเองเป็นหลักกับการออกจากงานของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อมีการคำนึงถึงตนเองมากขึ้นจะมีผลทำให้อัตราการลาออกจากงานมากขึ้นด้วย

(Yukl, 2006, p. 55)



ภาพที่ ๑๒

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักใน ๔ ลักษณะ



## ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาของภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) กับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) มีการศึกษาในเวลาใกล้เคียงกัน คือระหว่างกลางศตวรรษที่ ๑๙๔๐ ถึงกลางศตวรรษที่ ๑๙๕๐ ขอบเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสำรวจเกี่ยวกับผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในบริษัทประกันภัย ผู้นำในบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของการจัดการโดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือการวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่ประสิทธิภาพผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

### ๑. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน

พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และจะไม่ทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งที่การทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดตารางเวลา การปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัสดุที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนั้นนับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษาเอาไว้

คำว่ามุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทักษะ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ งานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรมซึ่งจะรวมถึงโครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย

การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มีความหมาย เพราะจะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติ และการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทัศนคติและพฤติกรรมการมุ่งงานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

- (๑) ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์
- (๒) การกำหนดทิศทาง
- (๓) มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง
- (๔) การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน
- (๕) มีการแนะแนวและการบ่อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ
- (๖) การปฏิบัติงานที่มั่นคง
- (๗) ความสามารถในการตีความสถานการณ์และการถามคำถามที่ยาก
- (๘) การมุ่งที่การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก

## ๒. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการมุ่งงานมักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับการคำนึงถึงผู้อื่นด้วยโดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธีเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำจะรวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมากจึงมีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังต่อไปนี้

- (๑) การมุ่งที่บุคคล
- (๒) สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน
- (๓) การสร้างแรงดลใจ และวิสัยทัศน์

- (๔) ความพึงพอใจของบุคคลในระดับสูงขึ้น
- (๕) การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล
- (๖) มีการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน
- (๗) ส่งเสริมหลักการและค่านิยมของบุคคล
- (๘) การระดมพล
- (๙) จะเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่รับใช้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดที่ทำในกลุ่มผู้นำ (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. ๑๙๔๗ โดยทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มผู้นำในห้องปฏิบัติการ ผลการศึกษาได้ผู้นำ ๒ แบบคือ แบบมุ่งงานกับแบบมุ่งคน<sup>๑๓</sup>

๑. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Leader) จะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน

๒. ผู้นำแบบมุ่งสังคม (Social Leader) จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ

ผู้นำทั้งสองแบบนี้มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่างคือ คน และ ผลผลิต โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น ๑-๙ และกำหนดผลผลิต ๑-๙ เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพตามเรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-

---

<sup>๑๓</sup> เสิร์มศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ใน ประมวลสารเศรษฐศาสตร์ศึกษาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (หน่วยที่ ๑๒), (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๕๑.

Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายจะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ ๕ แบบ ได้แก่

๑. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/ Authority Compliance) แบบ ๙, ๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อำนาจกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๒. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ ๑, ๙ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน

๓. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ ๑, ๑ ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่มักมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

๔. แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ ๕, ๕ ผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป ประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ ๙, ๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่

ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (R.R. Blake and J.S. Mouton, 1985, p. 155-119)

**ภาพที่ ๑๓**

**ตาข่ายการบริหาร**

(S.P. Robbins, 2001, p. 115)

	<b>สูง</b>	<b>การมุ่งคน</b>							<b>ต่ำ</b>
๙	๑, ๙								๙, ๙
๘									
๗									
๖									
๕				๕, ๕					
๔									
๓									
๒									
๑	๑, ๑								๙, ๑
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙
	<b>ต่ำ</b>	<b>การมุ่งงาน</b>							<b>สูง</b>

## ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mcgregor's : Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (Mcgregor) มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่คุณตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยมีความเชื่อว่า Theory X พื้นฐานของคน คือไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลาและต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและ Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง<sup>๑๔</sup>

## ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์หรือภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์ (Contingency Leadership Theory) เริ่มต้นประมาณปลายทศวรรษที่ ๑๙๖๐ ภายหลังจากที่มีการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงของคุณลักษณะของผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาพบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาวิจัยโดยพยายามศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ และมีนักวิชาการที่พบว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น และผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนั้น ตัวผู้นำเองก็จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ด้วย สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง

---

<sup>๑๔</sup> Mcgragor. (1960), Quoted in Fred C Lunenburg and Allen Omstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, (USA: Wadsworth Publishing Company, 2000), p. 12.



สถานการณ์โดยทั่วไป จะมีการพัฒนามาจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (มุ่งเน้นด้านคนหรือความสัมพันธ์ และด้านงาน) และเพิ่มการศึกษาเรื่องสถานการณ์แบบต่าง ๆ ดังนั้น ทฤษฎีในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยมิติด้านคน มิติด้านงาน และมิติด้านสถานการณ์ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ของทั้งสามมิติ ในบทนี้จะนำเสนอทัศนะและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่เป็นที่รู้จักกันดีและมีแนวคิดที่สำคัญได้แก่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fielder (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Evan และ House โมเดลและทฤษฎีภาวะผู้นำปกติสถาน (Normative Leadership Theory and Model) ของวูมและเยทตัน (Vroom and Yetton กับของวูมและจาโก (Vroom and Jago)

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)**

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำโมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

#### **รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style)**

รูปแบบของภาวะผู้นำ เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ในทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler) มี ๒ ประการ ดังนี้

๑. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกันกับผู้นำแบบที่ค่านึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

๒. ผู้นำที่มุ่งงาน เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก

### สถานการณ์ (Situation)

สถานการณ์ เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ

### ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของฟีดเลอร์ (Fiedler)

เฟรด อี ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) ได้พัฒนางานวิจัยโดยการศึกษामอเดลเชิงสถานการณ์ ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงาน หรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมีประเด็นดังนี้

๑. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ (Measuring Leadership Style) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้จำแนกออกเป็น ๓ ประการคือ

- (๑) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยความสัมพันธ์-การจูงใจ
- (๒) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยงาน-การจูงใจ
- (๓) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม

ฟีดเลอร์ (Fiedler) กล่าวว่ารูปแบบของภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่าเมื่อผู้นำเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำที่เฉพาะของเขา เขาควรเลือกทำงานในสถานการณ์ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบของเขาขณะเดียวกันองค์การควรช่วยผู้บริหารจัดรูปแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย

๒. การวัดสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Measuring the Leadership Situation) ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้ให้สาระสำคัญว่าสถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำในรูปของปัจจัยสำคัญ ๓ ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นทั้งผู้นำที่เป็นพอใจและไม่เป็นที่พอใจ คือ (๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (๒) โครงสร้างงาน (๓) อำนาจของตำแหน่ง

ลักษณะสถานการณ์ทั้ง ๓ ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้ ๘ สถานการณ์ ดังภาพที่ ๑๔ ดังนี้

## ภาพที่ ๑๔

### แสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นขึ้นชอบ Fiedler

(ปรับปรุงจาก Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003, p. 291)

	พอใจมาก		ปานกลาง		ไม่พอใจมาก			
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
<b>สถานการณ์</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>

#### ๓. การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler)

ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ สถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่ขึ้นชอบและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง เขาพบว่ารูปแบบที่แสดงในแผนภาพที่ ๒-๖ คือ (๑) ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I, II, III ที่เป็นที่พึงพอใจมาก (๒) สถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก คือ สถานการณ์ที่ VII, VIII ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง คือสถานการณ์ที่ IV, V, VI

ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกันจึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการปรับโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างงานชัดเจน และสร้างอำนาจของตำแหน่งได้ สิ่งนี้ผู้นำควรจะรู้ ๒ อย่างเมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) คือ (๑) ควรรู้ว่าเขามีรูปแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ (๒) ควรบอกสาเหตุของสถานการณ์และการตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างงานและอำนาจของตำแหน่งว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

สรุป งานวิจัยของฟีดเลอร์ (Fiedler) คือการเข้าใจในรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมกับสถานการณ์ การใช้คะแนนจากแบบสอบถาม LPC ซึ่งวัดพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมการมุ่งงานดูเหมือนง่าย แต่วิธีการคือรูปแบบของงานอาจไม่ชัดเจน เช่น ผู้นำมุ่งงานอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจและสามารถบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นสถานการณ์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สถานการณ์มีความเหมาะสมมากขึ้นสำหรับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด

#### (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดยพอล เฮร์เชย์ และ เคนเนท เอช บลันชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard) โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Follower) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงานใน ๒ ลักษณะคือ

๑. มีความสามารถ (Ability) ที่ได้รับการฝึกอบรม และมีทักษะ
๒. มีความเต็มใจในการทำงาน ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำและความพร้อมของผู้ตามจะสรุปในแผนภาพที่ ๒-๗ ข้างล่าง ส่วนบนของรูปชี้ให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งขึ้นอยู่กับการผสมผสานของพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน เส้นกราฟรูปประฆังเรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข เป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้ซึ่งมีอยู่ ๔ แบบคือ

(๑) การบอกกล่าว (Telling) เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บ่งการอย่างมาก จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำหน้าที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(๒) การขายความคิด (Selling) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ก่อนการตัดสินใจ

(๓) การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะผู้นำที่ใช้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูลและมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

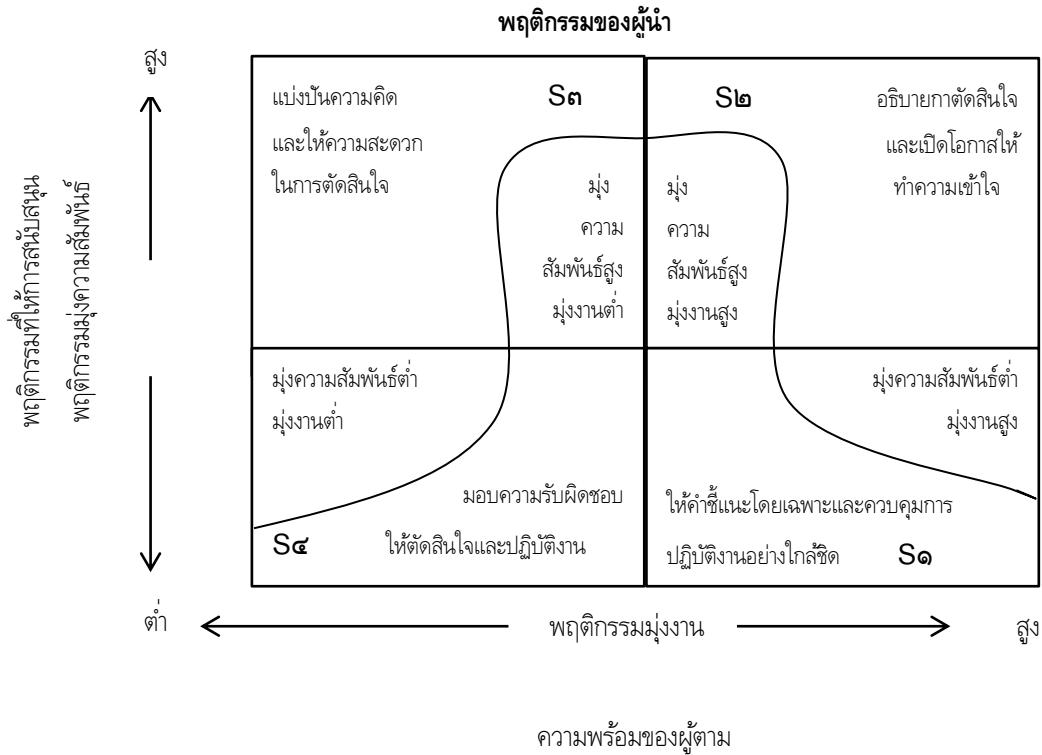
(๔) การมอบหมายงาน (Delegating) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำ ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร<sup>๑๕</sup>

---

<sup>๑๕</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๒.

ภาพที่ ๑๕

แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ



มีวุฒิภาวะ	สูง	ปานกลาง		ต่ำ	ไม่มีวุฒิภาวะ
	R๔	R๓	R๒	R๑	
	มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือมั่นใจ	มีความสามารถแต่ ไม่มีความเต็มใจหรือมั่นใจ	ไม่มีความสามารถ แต่มีความเต็มใจหรือมั่นใจ	ไม่มีความสามารถ และไม่มีความเต็มใจหรือมั่นใจ	
	มุ่งผู้ตาม		มุ่งผู้นำ		

รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งจะชี้ให้เห็นในส่วนล่างของภาพที่ ๒-๗ โดย R๑ แทนความพร้อมของพนักงานต่ำ และ R๔ แทนความพร้อมของพนักงานสูง ซึ่งจะทำให้ได้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับงานดังนี้ (๑) ผู้นำแบบบอกกล่าว จะเหมาะสม

กับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ เพราะว่าพนักงานไม่มีความสามารถหรือไม่ตั้งใจที่จะรับผิดชอบในงานของตน (๒) ผู้นำแบบการขายความคิดและแบบการมีส่วนร่วมจะทำงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมปานกลาง (๓) ผู้นำที่มีการมอบหมายงาน จะเหมาะสมกับพนักงานหรือผู้ตามที่มีความพร้อมสูง

สรุป โมเดลเชิงสถานการณ์ชนิดนี้จะง่ายต่อการเข้าใจมากกว่าโมเดลของฟีเดเลอร์ (Fiedler) เพราะว่ามุ่งเพียงลักษณะของผู้ตามไม่ใช่มุ่งสถานการณ์ที่กว้าง ผู้นำควรประเมินพนักงานหรือผู้ตามและยอมรับว่ารูปแบบใดที่ลูกน้องต้องการ ซึ่งผู้ตามจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน ถ้าผู้ตามมีระดับความพร้อมต่ำ ผู้นำต้องมุ่งเฉพาะการบอกกล่าวให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ต้องการ โดยบอกถึงวิธีที่จะต้องทำและจำทำเมื่อใด สำหรับผู้นำที่มีความพร้อมสูง ผู้นำจะวางเป้าหมายทั่วไปและใช้อำนาจหน้าที่เพื่อทำให้ผู้ตามทำงานตามที่เห็นว่าเหมาะสม ผู้นำจะลงความเห็นอย่างรอบคอบตามระดับความพร้อมของผู้ตามแล้วตัดสินใจว่าจะบอกกล่าว การขายความคิด ใช้การมีส่วนร่วม หรือมอบหมายงาน

### **ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House)**

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปรากฏครั้งแรกในผลงานริเริ่มของอีแวนส์ (Evans, 1970) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฮาส์และคณะ (House, 1971; House, Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974; House, 1996) เป้าหมายหลักของทฤษฎีนี้ก็คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน

โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยพนักงานจะเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีเส้นทางการสู่เป้าหมายเสนอว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นคือหน้าที่ของผู้นำควรจูงใจด้วยรางวัลที่พนักงานพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทางเพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็จะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจ และการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้นำ

จะพยายามกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายสำหรับสมาชิก (พนักงาน) ใ่ว่างชัดเจน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงานซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเห็นว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน ๔ รูปแบบดังแผนภาพที่ ๒-๘ เพื่อให้บรรลุผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ ๒ กลุ่ม คือ (๑) ประเภทของลูกน้องหรือพนักงาน ซึ่งจะพิจารณาจากลูกน้องได้รับการควบคุมมากน้อยเพียงใด ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงานประสบการณ์ (๒) ชนิดของงานที่ทำ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกกลุ่ม แต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพอใจและทำให้งานสำเร็จ มี ๓ ประการ คือ (๑) โครงสร้างงานของสมาชิกของกลุ่ม (๒) ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร (๓) กลุ่มงาน

๒. วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อแนะนำต่าง ๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

(๑) ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกของกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ

(๒) เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน

(๓) กำหนดเส้นทางใ้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

(๔) ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำมั่นว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

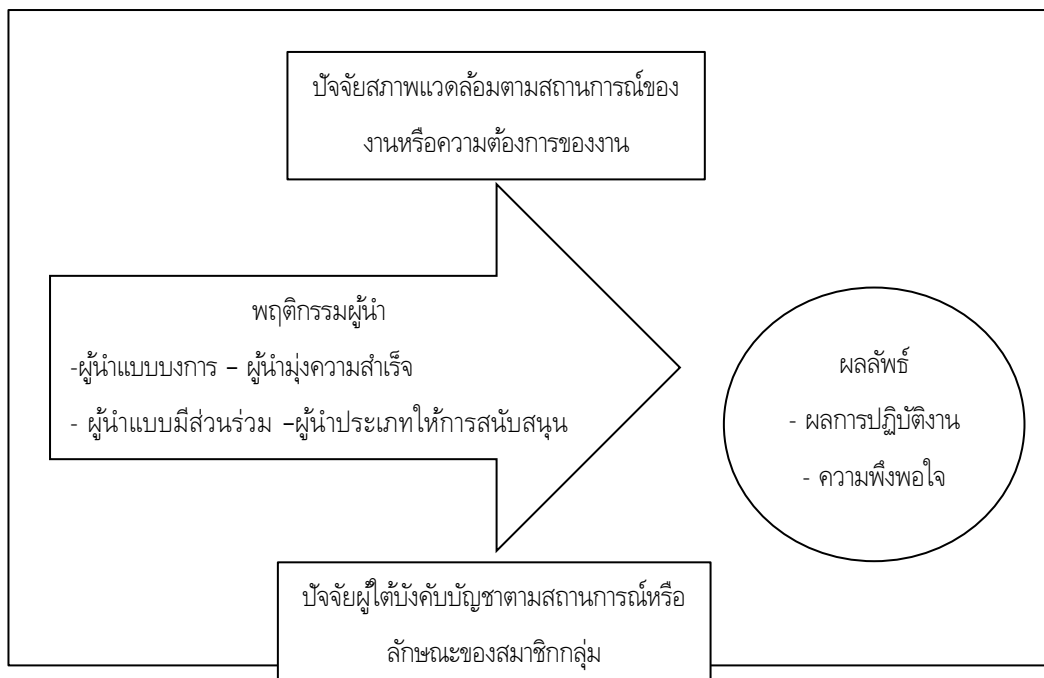


- (๕) ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- (๖) เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (๗) มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขาพร้อมที่จะทำงานให้ดีขึ้น
- (๘) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พึงพอใจ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดตารางวัลให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

### ภาพที่ ๑๖

#### แสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ

(ปรับปรุงจาก DuBrin, 2007, p. 143)



## พฤติกรรมผู้นำ

ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง (๑) มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม (๒) ผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด โรเบิร์ต เฮาส์และมิทเชลล์ (Robert House and Mitchell, 1974) ได้แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ผู้นำแบบบงการ (Directive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ โดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เป็นลักษณะเฉพาะของงาน ดังนั้นผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลักหรือผู้นำที่มุ่งงาน

๒. ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้น ความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อน การตัดสินใจ

๔. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

## โมเดลและทฤษฎีภาวะผู้นำที่สถานการณ์ (Normative Leadership Theory and Model)

โมเดลและทฤษฎีภาวะผู้นำที่สถานการณ์ของวูม เยทตัน และ จาโก (Vroom, Yetton and Jago) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด โมเดลนี้พัฒนาโดยวิกเตอร์ เฮช วูมและฟิลลิป ดับบลิว เยทตัน (Victor H. Vroom and Philip W. Yetton) ภายหลังมีการปรับปรุงโดยวูมและอาร์เธอร์ จี จาโก (Vroom and Arthur G. Jago) ซึ่งมัก

เรียกกันว่า โมเดล วูม เยทตัน จาโก (Vroom-Yetton-Jago) ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ดังนี้

๑. คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย

๒. การยอมรับการตัดสินใจ เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และจะเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นที่พนักงานจะยอมรับการตัดสินใจ และยอมรับการปฏิบัติการ พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมกับกระบวนการตัดสินใจ

๓. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นโอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

๔. การมุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

โมเดล วูม เยทตัน จาโก (Vroom-Yetton-Jago) เป็นโมเดลที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาก ซึ่งจะบอกผู้นำได้อย่างชัดเจนถึงจำนวนของการมีส่วนร่วมที่ถูกต้องซึ่งลูกน้องใช้ในการตัดสินใจที่เฉพาะ วิธีนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถวัดจำนวนที่เหมาะสมของลูกน้องในการมีส่วนร่วม ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ ๓ ประการ ดูตารางที่ ๒-๑ ประกอบ) คือ

๑. รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำ โมเดลนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับของผู้นำที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็น ๕ ระดับ โดยมีการแบ่งช่วงจากเผด็จการจนถึงประชาธิปไตย ดังนี้ (๑) รูปแบบเผด็จการจะ

แทนด้วย AI (Autocratic I) และ AII (Autocratic II) (๒) รูปแบบการให้คำปรึกษาแทนด้วย CI (Consultative I) และ CII (Consultative II) (๓) การตัดสินใจด้วยกลุ่มจะแทนด้วย GII (Group II)

ผู้นำควรเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์รับประกันว่าผู้นำสามารถตัดสินใจได้ตามลำพังก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจแบบเผด็จการ I (AI) หรือสถานการณ์บ่งบอกว่าต้องแบ่งปันปัญหาและการตัดสินใจให้กับลูกน้องแต่ละคนก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจเป็นให้คำปรึกษา I (CI) หรือยอมให้กลุ่มทำการตัดสินใจก็จะเป็นผู้นำแบบกลุ่ม II (GI) เป็นต้น

## ตารางที่ ๒

### แสดงรูปแบบการตัดสินใจในโมเดลการตัดสินใจ

รูปแบบการตัดสินใจ		รายละเอียด
<p>↑</p> <p>มีความเป็นเผด็จการสูง</p> <p>↓</p> <p>มีความเป็นประชาธิปไตยสูง</p>	๑. ผู้นำแบบเผด็จการ AI	ผู้นำจะแก้ปัญหาตามลำพังด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่
	๒. ผู้นำแบบเผด็จการ AII	ผู้นำได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชาและทำการตัดสินใจตามลำพัง สมาชิกกลุ่มอาจได้รับข้อมูลหรือไม่ก็ได้
	๓. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CI	ผู้นำจะแบ่งงานให้กับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล จะมีการขอข้อมูลและประเมินผล สมาชิกของกลุ่มไม่จำเป็นต้องรวมกลุ่มเพื่อประชุมกันผู้นำจะตัดสินใจตามลำพัง
	๔. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CII	ผู้นำมีส่วนร่วมในปัญหากับสมาชิกกลุ่ม มีการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่ทำการตัดสินใจตามลำพัง
	๕. ผู้นำแบบกลุ่ม GII	ผู้นำมีการประชุมกับกลุ่มเพื่ออภิปรายปัญหา โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการอภิปราย แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความตั้งใจของตนแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย

๒. การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุของปัญหาว่าผู้นำตัดสินใจอย่างไรในภาวะผู้นำ ๕ รูปแบบ ระดับที่เหมาะสมของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับคำตอบคำถามที่เห็นสาเหตุ คำถามเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการ ระดับคุณภาพของการตัดสินใจ และ ความสำคัญของการที่ลูกน้องผูกพันกับการตัดสินใจ

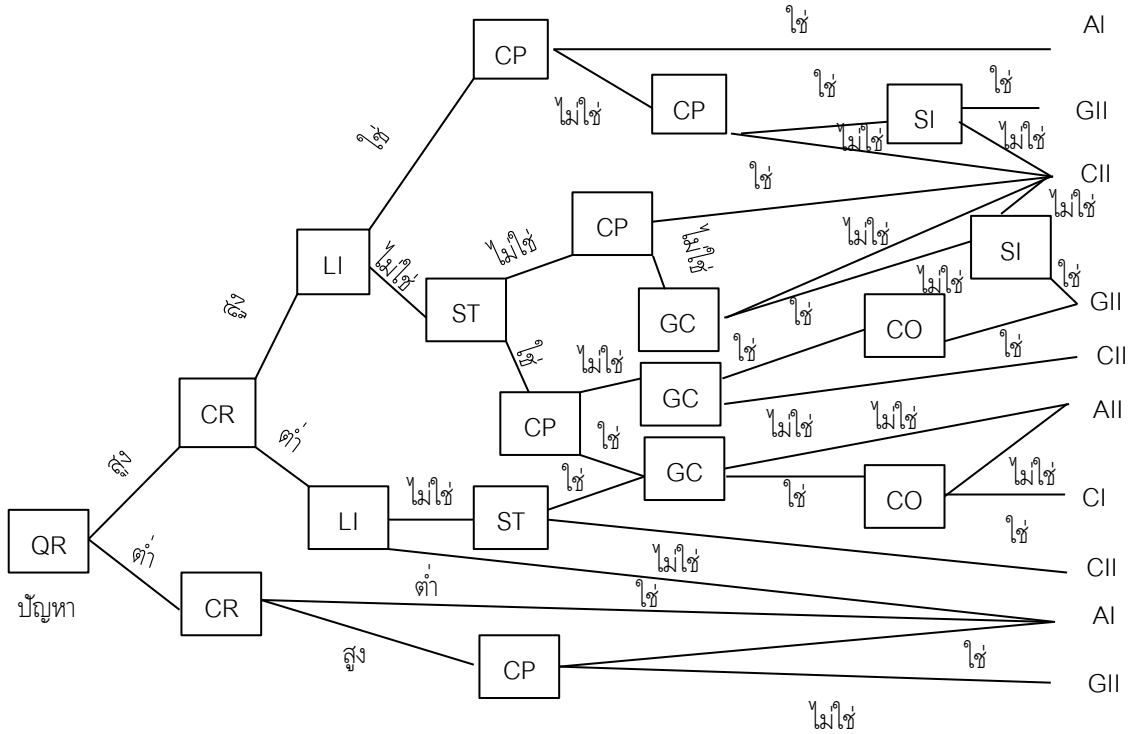
วูมและจาโก (Vroom and Jago) ได้สร้างโมเดลคำถามขึ้นมาให้ตอบโดยใช้สเกล ๕ ช่อง คือ QR, CR, LI, ST และ CP ผลของคำตอบจะแสดงในแผนภาพที่ ๒-๙ ซึ่งจะแสดงให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ โดยวูมและจาโก (Vroom and Jago) ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขึ้นมาเพื่อสร้างโมเดลใหม่ที่ซับซ้อน ที่ผู้บริหารจะสามารถใช้เป็นทางเลือกในการตัดสินใจ เพื่อเลือกรูปแบบของผู้นำ ซึ่งโมเดลนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารเลือกรูปแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับการณ์ โดยพิจารณาจากประเด็นและคำถามต่อไปนี้

๑. คำถามด้านความต้องการด้านคุณภาพ
๒. คำถามด้านความต้องการความผูกพัน
๓. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของผู้นำ
๔. คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา
๕. คำถามที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของการให้ลูกน้องมีส่วนร่วม
๖. คำถามที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
๗. คำถามที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของลูกน้อง
๘. คำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของลูกน้อง

ภาพที่ ๑๗

แสดงโมเดลการตัดสินใจของวูม เยทตัน จาโก

(Vroom-Yetton-Jago) (Certo and Certo, 2006, p. 360)



๓. การเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ ผังของการตัดสินใจ จะทำให้ผู้นำยอมรับรูปแบบการมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามตามลำดับ ผู้นำจะเริ่มพิจารณาจากด้านซ้ายมือของผัง (ดูแผนภาพที่ ๒-๓ ประกอบ) ด้วยคำถามความต้องการด้านคุณภาพ (QR): คุณภาพด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่าสูง ผู้นำก็ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับความต้องการความผูกพัน (CR): ความผูกพันของลูกน้องที่มีต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่า สูง ก็ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของหัวหน้า (LI): ผู้นำมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพียงพอสำหรับการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าตอบว่าใช่ ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของข้อผูกพัน (CP) เพราะว่าคำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (ST) ไม่

สัมพันธ์กันถ้าผู้นำมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจระดับสูง ผู้นำสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วที่จะใช้โมเดลง่าย ๆ ในการปรับปรุงแบบเพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ของการตัดสินใจ

ฝั่งของการตัดสินใจได้มีการวิเคราะห์ว่ามีความสมบูรณ์น้อยลง แต่มีประโยชน์สำหรับผู้ตัดสินใจ จึงทำให้มีการวิจัยเพื่อการสนับสนุนการนำมาใช้เพิ่มมากขึ้น ผู้นำจะสามารถตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงขึ้นเมื่อทำตามโมเดลดังกล่าว

## สรุป

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังนี้ คือ (๑) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (๒) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (๓) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมหรือนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม หรืออาจจะกล่าวได้ว่าในแต่ละสถานการณ์ก็ต้องการผู้นำที่มีลักษณะที่เหมาะสมแตกต่างกันไป เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าทฤษฎีสถานการณ์ผู้นำจะเลือกให้ภาวะผู้นำต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ให้สอดคล้องกับความต้องการและข้อจำกัดของสถานการณ์

สำหรับแนวทางในการนำทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ อาจจะไม่มีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่ให้คำตอบหรือนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีที่สุด เพียงแต่บางทฤษฎีที่อาจจะนำไปใช้เกิดประสิทธิผลที่ดีกว่าบางทฤษฎี โดยพิจารณาจากหลักฐานผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนทฤษฎีนั้น บางทฤษฎีอาจจะมีรายละเอียดทฤษฎีมาก และมีปัญหาในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหรือมีความยุ่งยากในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์กรต่าง ๆ หรือยากที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำจริง ๆ ดังนั้น ในการนำความรู้ทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ควรอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้หรือผลจากการศึกษาวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีการนำไปทดลองใช้และติดตามผลและอาจจะต้องมีการบูรณาการความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความเหมาะสม



## บทที่ ๓

### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภายใต้กระแสสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเป็นที่ตั้ง ต้องตอบสนองนโยบายของประเทศและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความคล่องตัว มีกลไกการตรวจสอบคุณภาพ ลดต้นทุนการใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริการไว้<sup>๑</sup> ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐาน เพราะการพัฒนาในองค์กรรวมจะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์การและกระบวนการ พัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผลในระยะยาวต่อการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานตามมาตรฐานนั้นจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐาน โดยผู้บริหารระดับสูงให้บุคลากรทุกระดับสามารถนำมาตรฐานการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละองค์กร<sup>๒</sup>

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์กร โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

---

<sup>๑</sup> พิรุณ รัตนวนิช, **คุณภาพบริการด้านสาธารณสุขสำหรับพยาบาล**, (กรุงเทพฯ: มายด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๕), หน้า ๑.

<sup>๒</sup> นนทกร อาจวิชัย และมารีสา ไกรฤกษ์, **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**, วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ, ๔ (๑), (๒๕๕๔, มีนาคม-มิถุนายน), หน้า ๑๑๒-๑๑๘

วัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน<sup>๓</sup> ดังนั้นวิจัยหลายเรื่องพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางขององค์กร วางแผนกลยุทธ์ และมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ รวมถึงใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานด้วยกัน<sup>๔</sup> ภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งมีการสื่อสารและการเจรจาต่อรองเพื่อทำให้การปฏิบัติงานเกิดความชัดเจน ทุกคนสามารถทำงานด้วยความมั่นใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ทำการบริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์<sup>๕</sup> บุคลากรที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ และช่วยให้องค์กรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญที่ช่วย<sup>๖</sup> ส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง

<sup>๓</sup>Pearce, J.A. & Robinson, R.B., **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, 9th ed., Boston: McGraw-Hill, (2007), p. 76.

<sup>๔</sup>กัณฑ์กัณฐ์ สุวรรณรัชภูมิ, สมชาย เทพแสง, ทศนา แสงวงศ์ดี และ อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์, **ภาวะผู้นำกลยุทธ์: รูปแบบของผู้นำยุคใหม่**, วารสารบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑๘ (ม.ค.-มิ.ย. ๒๕๕๖) หน้า ๔๓-๕๑.

<sup>๕</sup>Boal, K. & Hooijberg, R., **Strategic Leadership Research: Moving on. Leadership Quarterly**, 2001, pp. 515-549.

<sup>๖</sup>Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E., **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 7th ed., (Ohio: Thomson/South Western, 2007), p. 2.

<sup>๗</sup>Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J., **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**, (USA: SAGE Publications, 1997), p. 34.

ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ

### ความหมายของกลยุทธ์

คำ “Strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratgos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า “Leading the Total Organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีในทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าจะต้องทำ “อะไร” ให้สำเร็จและทำอย่างไร<sup>๘๘</sup>

แซมมูเอล (Samuel) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า คือชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน<sup>๘๙</sup> ขณะที่เซอร์โต้และปีเตอร์ (Certo and Peter) ให้นิยามว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๙๐</sup> เช่นเดียวกับฟิดเลอร์ (Fidler) ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ (Strategy) ว่า

<sup>๘๘</sup> Ridenour JE, **Nurse Leadership Competencies for the 21st Century**, Seminar Nurse Manage, 1996, 6(4), pp. 93-97.

<sup>๘๙</sup> วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: คลังนาหนังสือ: อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖.

<sup>๙๐</sup> Paul Samuel, **Strategic Management of Development Programs**, (Geneva: International Labor Office, 1983), p. 57.

<sup>๙๑</sup> Certo C. Samuel and Peter J. Paul, **Strategic Management: Concept and Applications**, (Singapore: McGraw-Hill, 1991), p. 17.

เป็นทิศทางและขอบข่ายขององค์การในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งเป็นความสำเร็จหรือเป็นประโยชน์ต่อขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เบน ฟิดเลอร์ และลูสซีเออร์ (Fidler and Lussier)<sup>๑๒</sup> ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนดำเนินการตามพันธกิจเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด (Robert N. Lussier)<sup>๑๓</sup> ส่วนธงชัย สันติวงษ์<sup>๑๔</sup> ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เข้ากันได้ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ<sup>๑๕</sup>

จากความหมายของกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายในองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ<sup>๑๕</sup> เน้นการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

<sup>๑๒</sup> Brian Fidler, **Strategic Management for School Development**, (London: Paul Chapman Publishing, 2002), p. 9.

<sup>๑๓</sup> Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, 2nd ed., (Canada: South-Western: A division of Thomson, 2003), p. 547.

<sup>๑๔</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารสู่ศตวรรษที่ ๒๑**, (กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง, ๒๕๔๖), หน้า ๔.

<sup>๑๕</sup> Huey J. **The New Post-Heroic Leadership**, Fortune, (1994, February), 21(1), pp. 42-50.

หลากหลายและเน้นแบบสองทาง<sup>๑๖</sup> ทำงานโดยเน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ รวมถึงความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น การวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์

ฟิงเคลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein and Hambrick) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกลและมีความยืดหยุ่น เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร และแก้วาทะโत्रางามและคณะ ได้ให้ความหมาย เชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงผู้นำที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ หรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่นและสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

### ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กรซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

---

<sup>๑๖</sup>Contino, Diana S, **Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively**, (Critical Care Nurse, (2004, June 1). 24(3), pp. 52-64.

ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นคือ เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จ ลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขเวลาในทุกอณูก็จะถูกกำหนดเพื่อให้ความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ ความจริงแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่

ถูกต้องจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์

หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management) องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก ขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่อยู่ที่การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีหรือสร้างระบบการบริหารที่ดี แต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี<sup>๑๗</sup>

### **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเดวิสและเดวิส (Davies and Davies)**

เดวิสและเดวิส (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ ๒ ด้าน คือ

๑. ด้านความสามารถในการจัดการ ประกอบด้วย

---

<sup>๑๗</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๔๑.

(๑) ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความสามารถในการมองไปในอนาคตเข้าใจในบริบทขององค์กรในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

(๒) ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

(๓) ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับองค์กร สร้างค่านิยมในองค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรปรับปรุงพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร

(๔) ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้าง พัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

## ๒. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย

(๑) เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา

(๒) มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์กร มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

(๓) มีความสามารถในการปรับตัว เป็นที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

(๔) มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่า สิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Babrara J. Davies and Brent Davies, 2004, pp. 29-38).

## ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller)

เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอยู่ ๓ ประการดังนี้



๑. การกำหนดทิศทางขององค์กร การเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งทีกล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

๒. การออกแบบขององค์กร เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

๓. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่<sup>๑๘</sup>

### **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin)**

ดูบริน (DuBrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ๕ องค์ประกอบ คือ

๑. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ

๒. ความสามารถในการนำปัจจัยเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบเทียบกับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

---

<sup>๑๘</sup> Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management**, (Singapore: McGraw-Hill, 1993), pp. 320-321.

๓. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การอนาคต

๔. วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ ได้กล่าวว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำหายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

๕. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึงสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป<sup>๑๙</sup>

### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซงเก (Senge)

เซงเก (Senge) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี (๑) วิสัยทัศน์ส่วนตน คือมีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต (๒) มีแรงมุ่งมั่นในใจดี คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจที่พึงปรารถนาบรรลุต่อผลสำเร็จ (๓) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ (๔) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุผลโดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

๑. นักออกแบบ หมายถึงเป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิด

---

<sup>๑๙</sup> Andrew J. DuBrin, **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, (Boston: Houghton, 1998), p. 335.

สร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

๒. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

๓. เป็นครูสอน หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม<sup>๒๐</sup>

### คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็มีความหมายที่คล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนด

---

<sup>๒๐</sup> มันทนา กองเงิน, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต ๑, ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔)

ทิศทางขององค์กรที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย<sup>๒๑</sup>

### **ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thought)**

ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะสภาพปัจจุบันจำเป็นต้องมีการแข่งขันสูง เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป โดยเฉพาะในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพ

### **การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)**

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี<sup>๒๒</sup>

### **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**

การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการในการบริหารที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรและสภาพแวดล้อมเอาไว้ ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และยังหมายถึงกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ๓ ประเภทเข้าด้วยกัน คือ

#### **๑. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)**

---

<sup>๒๑</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๔๓.

<sup>๒๒</sup> DuBrin Andrew J., **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 5th ed., (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 2007), p. 391.

๒. การกำหนดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)<sup>๒๓</sup>

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยังเป็นเรื่องของความซับซ้อนทางลักษณะบุคลิกภาพ รูปแบบของวิสัยคิด และการบริหารที่มีประสิทธิผล แต่ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

ในแนวการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย คุณลักษณะพิเศษ เฉพาะ พฤติกรรมและแนวการปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุมีผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าวิธีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

(๑) ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน

(๒) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ

(๓) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังคงมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

(๔) ผู้จัดการ ที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน ๒๕ ปีย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้

<sup>๒๓</sup> David. F.R., **Strategic Management**, (New Jersey: Prentice - Hall, 1997), p. 5.

ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ ๑ ปี เป็นต้น และยิ่งการไต่เต้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

(๕) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างโมโนภาพ

ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (What-it) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาการ”

๒. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่สมมติสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษารื้อกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งคือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Instrumentalism) ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากในอดีตไปแล้ว

๓. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

๔. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the

future) Hamel ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนั้นว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ที่จะเป็นโยบายขึ้น ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

(๑) การสร้างแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Reconceiving Product/ Service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน “สมการเชิงมูลค่า” ของสินค้า/บริการอย่างแท้จริง

สมการเชิงมูลค่า (Value Equation) หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสินค้านั้นกลับมา ตัวอย่าง เมื่อ ๑๐ ปีที่แล้ว พรีนเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ ๑๒๐,๐๐๐ บาท แต่ในปัจจุบันมีราคาเพียงประมาณ ๓๐,๐๐๐ บาท

ความหมายของสมการเชิงมูลค่า (Value Equation) คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลัก หรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับชื่อที่ปรากฏบนบัตรนั้นหมายถึงผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะที่เดียวกันอาจสร้างความมั่นใจแบบเดียวกันนี้ได้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายมือ การบันทึกเสียง (และคนที่คิดได้แบบนี้ คือ ผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์นั่นเอง)

(๒) การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining Market Space) เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ ๑ การผลิตสินค้า/บริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่มีราคาแพง ๆ

วิธีที่ ๒ การผลิต/การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive for Individuality) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ ๓ เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

(๓) การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redrawing Industry Boundaries) โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ ๑ การปรับขนาดของอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale Industry) เช่น การขยายตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น ขึ้นไปเป็นระดับเขตภูมิภาคแล้วเพิ่มเป็นระดับชาติและระดับโลก

วิธีที่ ๒ การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Compressing the Supply Chain ) และยังหมายถึง การเปลี่ยนโกดังไปเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ ๓ การเพิ่มบริการเสริม (Driving Convergence) เช่น บริการรถจักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

๕. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางการจะไป<sup>๒๔</sup>

โดยทั่วไปเมื่อผู้นำขึ้นมาดำรงตำแหน่งมักได้รับการเสนอให้แถลงวิสัยทัศน์ เพื่อให้สังคมสามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้นำคนนั้นจะนำพาองค์กรไปในทิศทางใด ดังนั้น ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์หรือวิสัยทัศน์แคบก็อาจทำให้องค์กรเดือดร้อน องค์กรประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

(๑) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต ในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

(๒) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

<sup>๒๔</sup> David. F.R., **Strategic Management**, (New Jersey: Prentice – Hall, 1997), pp. 90-91.



(๓) นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative Realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

(๔) แบบกว้าง ๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

(๕) แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

(๖) การเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยง เพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่าย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

(๗) การมุ่งที่กำไร (Profit-Oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า “เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลก ในด้านเสื้อผ้าที่ชื่อดัง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกเบิก ความเพียรพยายามในการทำงาน” จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น แรงดลใจจากวิสัยทัศน์นี้สามารถเกิดขึ้นได้ โดยอาจใช้ยุทธวิธี (Tactic) เช่น “คุณไม่ได้ทำงานให้กับบริษัท...คุณกำลังทำงานเพื่อตัวเอง แต่ต้องเป็นที่”<sup>๒๕</sup>

## โมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Planning Model)

โมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The strategic planning model) เป็นการวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ทิศทาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเป็นวิธีการใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรได้ ประกอบด้วย

<sup>๒๕</sup> วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ (ฉบับก้าวหน้า)**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒๖.

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analyze the Environment) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อธุรกิจ เช่น ลักษณะพิเศษเฉพาะการแข่งขันอุตสาหกรรม ความต้องการซื้อสินค้า การใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย และกฎระเบียบข้อบังคับของรัฐ ซึ่งผู้นำสามารถค้นหาได้จากฐานข้อมูลและอินเทอร์เน็ต

๒. การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (Analyze the Organization) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์กร เช่น ตำแหน่งขององค์กร สถานะทางการเงิน ทักษะด้านเทคนิคโครงสร้างองค์กรและหน่วยงาน เช่น ความสามารถที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีข้อมูลเหล่านี้อยู่ในมือ

๓. การกำหนดทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (Determine the Skills Necessary for Success) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นทักษะ (Skills) และความสามารถ (Competence) เป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จต่อธุรกิจ เช่น ความสามารถที่จะรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้า ทักษะทางการตลาด ฯลฯ

๔. การประเมินปัญหาและโอกาส (Assess the Problems and Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนที่เป็นปัญหา (Problem) ที่เกิดจากภายใน อุปสรรค (Threats) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยผู้นำสามารถใช้เครื่องมือประเมินปัญหาและโอกาสจาก SWOT Analysis

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเลือกสภาพแวดล้อมตลอดจนศึกษาพลังของกลุ่มเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้แก่องค์กร โดยจำแนกออกดังนี้<sup>๒๖</sup>

๑. S (Strengths) จุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขันจากภายใน (Potential Resource strengths and Competitive Capabilities) หมายถึง

---

<sup>๒๖</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและเซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๔๕.

ความแข็งแกร่ง (ข้อดี) ทักษะ (Skill) และความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Competence) ที่สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดกับองค์กร จุดแข็งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย (๑) กลยุทธ์ที่มีอำนาจ ซึ่งได้รับการสนับสนุนโดยการใช้ทักษะที่ดีและความเชี่ยวชาญในขอบเขตที่สำคัญ (๒) สภาพการเงินที่แข็งแกร่ง ทรัพยากรทางการเงินที่จะทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้ (๓) ภาพพจน์ในชื่อตราสินค้า/ชื่อเสียงของบริษัทที่มีความแข็งแกร่ง (๔) ผู้นำตลาด ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและสามารถจูงใจลูกค้าได้ (๕) ความสามารถที่จะสร้างข้อได้เปรียบจากขนาดของการผลิต และ/หรือ มีผลกระทบซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ (๖) เทคโนโลยีของเจ้าของกิจการ/การใช้เทคโนโลยีที่เหนือกว่า/ลิขสิทธิ์ที่สำคัญ (๗) ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน (๘) การโฆษณาและการส่งเสริมการตลาดที่แข็งแกร่ง (๙) ทักษะนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (๑๐) ทักษะในการปรับปรุงกระบวนการผลิต (๑๑) ชื่อเสียงที่ดีในการให้บริการลูกค้า (๑๒) คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง (๑๓) ความครอบคลุมและความสามารถในการจัดจำหน่าย (๑๔) การร่วมลงทุน (Joint ventures) และการร่วมมือกัน (Alliances) (๑๕) อื่น ๆ เช่น จุดแข็งด้านการบริหารงานและการจัดองค์กร ความถนัดขององค์กรและความสามารถที่โดดเด่น ความแตกต่างทางการแข่งขัน ตราสินค้าซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ความมีนวัตกรรม ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและราคา พนักงานมีความสามารถ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เทคโนโลยีล้ำหน้า สามารถควบคุมการจัดจำหน่าย เป็นต้น

๒. W (Weaknesses) จุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และความเสียเปรียบทางการแข่งขันภายใน (Potential resource weaknesses and competitive deficiencies) หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้นำจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหา ประกอบด้วย (๑) ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน (๒) สิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้าสมัย (๓) มีปัญหาด้านงบประมาณ: มีภาระหนี้สินมากเกินไป (๔) ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าคู่แข่ง (๕) ขาดทักษะหรือความสามารถที่สำคัญบางประการ/ขาดความชำนาญในการจัดการ (๖) ความสามารถในการสร้างกำไรต่ำ (๗) มีปัญหาการดำเนินงานภายใน (๘) มีปัญหาด้านการวิจัยและพัฒนา (R & D) (๙) สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (๑๐) ภาพพจน์หรือชื่อเสียงตราสินค้าอ่อนแอไม่เป็นที่รู้จัก (๑๑) คนกลางหรือเครือข่ายการจัดจำหน่ายด้อยกว่าคู่แข่งที่สำคัญ (๑๒) ทักษะการตลาดด้อยกว่าคู่แข่ง ขาดแคลนทรัพยากรทางการเงินในการที่จะ

ริเริ่มการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ (๑๓) สมรรถนะของโรงงานไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ (๑๔) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้อยกว่าคู่แข่งชั้น (๑๕) อื่น ๆ เช่น มีปัญหาด้านการเงิน ไม่มีการพัฒนาสินค้าใหม่ ขาดความชำนาญการด้านการตลาด ต้นทุนในการผลิตสินค้าและค่าใช้จ่ายสูง สิ่งอื้ออำนวยและเครื่องมือ เครื่องใช้ ในองค์กรล้าสมัย เป็นต้น

๓. O (Opportunities) โอกาสของบริษัทที่มีศักยภาพจากภายนอก (Potential Company Opportunities) หมายถึง ข้อได้เปรียบซึ่งวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้นำอาจแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมด้านใดด้านหนึ่งเพื่อจะได้นำมากำหนดกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ประกอบด้วย (๑) สามารถให้บริการกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น หรือขยายเข้าสู่ตลาดทางภูมิศาสตร์ใหม่ หรือส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ (๒) การขยายสายผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น (๓) การเปลี่ยนทักษะของบริษัทหรือความรู้ด้านเทคโนโลยีสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือธุรกิจใหม่ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดีขึ้น (๔) การประสมประสานไปข้างหน้า หรือย้อนหลัง (๕) อุปสรรคที่เกิดจากข้อกีดกันทางการค้าในตลาดต่างประเทศ (๖) การเปิดตัวต่อส่วนครองตลาด นอกเหนือจากธุรกิจของคู่แข่งชั้น (๗) ความสามารถที่จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเพิ่มความแข็งแกร่งในอุปสงค์ของตลาด (๘) การซื้อกิจการของคู่แข่ง (๙) การร่วมมือกัน หรือการร่วมลงทุนที่สามารถขยายความครอบคลุมของตลาดและความสามารถทางการแข่งขัน (๑๐) การเปิดรับต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น (๑๑) การเปิดรับตลาดโดยการขยายซื้อตราสินค้าสู่อาณาเขตทางภูมิศาสตร์ใหม่ ๆ (๑๒) อื่น ๆ เช่น การเจริญเติบโตในตลาดใหม่ โอกาสจากการขยายตลาดทั่วโลก โอกาสโดยการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ในตลาดนั้น การให้บริการใหม่ ๆ ในตลาดใหม่ การได้เปรียบจากสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น

๔. T (Threats) อุปสรรคภายนอกที่มีศักยภาพที่จะทำให้บริษัทมีความเป็นอยู่ที่ดีจากภายนอก (Potential external threats to a company's well-being) เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งผู้นำจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องและจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย (๑) การเข้ามาของคู่แข่งชั้นใหม่ที่มีศักยภาพ (๒) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ (๓) การลดลงของความเจริญเติบโตของตลาด (๔) การเปลี่ยนทิศทางในอัตราแลกเปลี่ยน

เงินตราต่างประเทศ และนโยบายทางการค้าของรัฐบาลต่างประเทศ (๕) ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่ทำให้บริษัทต้องใช้ต้นทุนเพิ่มมากขึ้น (๖) วงจรชีวิตของธุรกิจอยู่ในช่วงอิ่มตัวหรือตกต่ำ (๗) อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิตมากขึ้น (๘) การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและรสนิยมของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท (๙) การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร ซึ่งมีผลทำให้ขนาดตลาดเล็กลง (๑๐) อื่น ๆ เช่น ผู้นำต้องคิดล่วงหน้าสำหรับแผนฉุกเฉินเกี่ยวกับการเข้ามาของคู่แข่งขึ้นในตลาด ต้นทุนวัตถุดิบซึ่งทำให้การขาดแคลนวัตถุดิบสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ สิ่งทดแทนการนำเข้าปัญหาเศรษฐกิจ อุปสรรคจากกฎหมาย ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า เป็นต้น<sup>๒๗</sup>

๕. การพัฒนา ประเมิน และเลือกกลยุทธ์ (Develop, Evaluate and Select Alternative Strategies) กลยุทธ์ (Strategies) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายทั้งหมดขององค์การ ตลอดจนวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงานซึ่งเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

แผนกลยุทธ์จะต้องมี (๑) การพัฒนา (Develop) ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการพัฒนาแผนขึ้นมา ก่อน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์การตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (๒) ประเมิน (Evaluate) การพิจารณาความเหมาะสมของแผน (๓) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Select) เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับภาวะทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด องค์การจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์โดยข้อมูลต่าง ๆ อาจมาจากหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่ผู้นำเชิงกลยุทธ์เท่านั้นจะเป็นผู้เลือกเอง

โดยทั่วไปแล้วการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูง แต่อาจมีทีมผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนช่วยเหลือก็ได้ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันจะทำงานร่วมกับทุกระดับ เนื่องจากระดับล่าง

---

<sup>๒๗</sup>Thompson, Arthur A. & Strickland III, A.J., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13th ed., (Boston: McGraw-Hill, 2003), p. 212.

มีความใกล้ชิดกับข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งานของผลิตภัณฑ์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ปฏิบัติการของคู่แข่งชั้น และปัญหาในการขนส่งโดยการตัดสินใจที่สรุปออกมา นั้นจะมีความเป็นเชิงกลยุทธ์ก็ต่อเมื่อการตัดสินใจนั้นสามารถกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรได้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์อาจต้องใช้การวิจัยเพื่อกำหนดแนวการตัดสินใจจากการศึกษา เพื่อดูว่าการใช้หลักเหตุผลตามขั้นตอน (Procedural Rationality) เช่น การใช้แบบจำลอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมทางการเมืองจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หรือไม่ พบประเด็นสำคัญ ดังนี้

๑. เรื่องของการใช้เหตุผลตามขั้นตอนและพฤติกรรมทางการเมือง สามารถหาคำตอบได้จากการใช้แบบสอบถาม ส่วนเรื่องของประสิทธิผลของการตัดสินใจ สามารถหาคำตอบได้จากทำให้คะแนนของผู้บริหาร

๒. ผู้จัดการที่ได้เก็บข้อมูลและใช้เทคนิคเชิงวิเคราะห์นี้ จะเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้จัดการที่ไม่ได้ใช้วิธีดังกล่าว

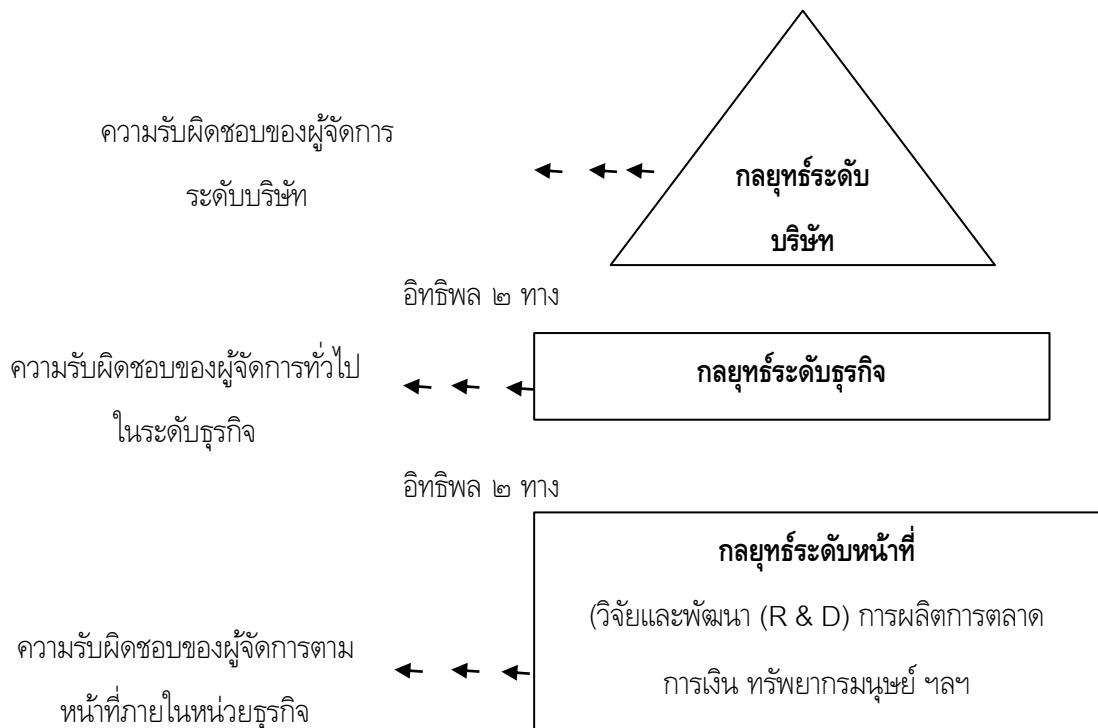
๓. ผู้จัดการที่เน้นการใช้อำนาจเป็นสำคัญจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าผู้จัดการที่หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ<sup>๒๘</sup>

---

<sup>๒๘</sup> วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ (ฉบับก้าวหน้า)**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๙๐.

## ภาพที่ ๑๘

### แสดงปิรามิดการกำหนดกลยุทธ์ (The Strategy-Making Pyramid)



### ชนิดของกลยุทธ์ธุรกิจ

ชนิดของกลยุทธ์ธุรกิจ (Types of business strategies) สามารถกำหนดได้ตามระดับเป็น ๓ ระดับ ดังนี้ (ดูภาพที่ ๑๘ ประกอบ)

๑. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร กำหนดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่จะเติมเข้ามา หรือเลิกทำแล้วกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) หรือหมายถึงระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า

บริษัททำธุรกิจอะไรอยู่ องค์การทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและสายพันธุ์ที่มีอยู่ ตัวอย่างกลยุทธ์การขยายตัวของธุรกิจประกอบด้วย การขยายตลาดด้านภูมิศาสตร์ (Geographic Expansion) การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นต้น

๒. กลยุทธ์ระดับ (หน่วย) ธุรกิจ [Business (unit) - Level Strategy] เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในผลิตภัณฑ์หรือบริการ<sup>๒๙</sup> หรือเป็นระดับของกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงวิธีการที่บริษัทจะแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ หรือเป็นการค้นหาเพื่อพิจารณาถึงวิธีการที่บริษัทควรจะแข่งขันในแต่ละธุรกิจหรือหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit หรือ SBU) ซึ่งบริษัทจะต้องพยายามสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งประกอบด้วย

(๑) การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Differentiation)

(๒) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

(๓) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick Response) กลยุทธ์เหล่านี้เกิดจากการพิจารณากลยุทธ์ระดับบริษัทแล้วกำหนดวิธีการที่บริษัทจะแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และตลาดที่เลือก เมื่อบริษัทมีหลายหน่วยธุรกิจผู้บริหารจะกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์

๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) เป็นระดับกลยุทธ์ซึ่งพิจารณาถึงกิจกรรมในแต่ละขอบเขตหน้าที่ขององค์การซึ่งให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ หรือหมายถึงกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่แผนการปฏิบัติในการบริหารหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งภายในธุรกิจหนึ่งเพื่อให้สอดคล้อง (เสริม) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Level Strategy) กลยุทธ์นี้จะกำหนดกิจกรรมในแต่ละหน้าที่ภายในองค์การ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และหน้าที่อื่น ๆ ตลอดจนสนับสนุนเป้าหมายและแผนการปฏิบัติการซึ่งเป็นวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย ยุทธวิธีในลำดับขั้นตอนของเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นหัวหน้าแต่ละหน้าที่และมีแนวโน้มเป็นระยะสั้นภายใน ๑ ปี

<sup>๒๙</sup> Schermerhorn, John. R. Jr., Management, 6th ed, (New York: John Wiley & Sons, 1999),



Michael Porter ได้แจกแจง ๓ กลยุทธ์นี้ ออกเป็นดังต่อไปนี้

๑. ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) หรือการสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-Insensitive) มากนัก เช่น พยายามนำเสนอสินค้า/บริการหลากหลายรูปแบบ ซึ่งอาจเป็นการเน้นการลงทุน การมีรูปแบบพิเศษเฉพาะ การบริการที่เหนือกว่า และความเป็นเทคโนโลยีแบบใหม่

๒. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized Products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price-Sensitive) เป็นกลยุทธ์ในการผลิตสินค้า/บริการ ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าเพื่อขายได้ในราคาที่ต่ำกว่า เช่น Lotus กำหนดว่า “เราขายถูกกว่า” (We sell for less) หรือ “Everyday Lowpricing” ตั้งข้อสังเกตว่า “สะดวกซื้อประหยัดทรัพย์” เป็นต้น

๓. การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาด ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องเลือกแบบวิถีที่ ๑ หรือวิถีที่ ๒ ในตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เพื่อสร้างความภักดีต่อสินค้า (Product Loyalty)

๔. การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick - Response) : แบบเร่งความเร็ว (High Speed) ธุรกิจจะเผชิญกับคู่แข่ง แข่งขันในด้านความเร็วในการแสวงหาลูกค้าและยอดขาย บริษัทจะแข่งขันกับบริษัทอื่นซึ่งมีธุรกิจคล้ายคลึงกันและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ในตลาดที่คล้ายคลึงกันด้วย ผู้นำประเภทนี้จะมองว่า “เวลาคือเงินทอง” โดยเขาจะพยายามมุ่งเน้นไปที่ความเร็วในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตอบสนองการขายและการบริการลูกค้า การนำสินค้าเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะธุรกิจสามารถกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ก่อนที่ฝ่ายตรงข้ามจะไปถึง เนื่องจากหลาย ๆ บริษัทมักจะมัวจรรชีวิตของสินค้า/บริการที่ล้าสมัยในระดับธุรกิจนี้

๕. การเลียนแบบ (Imitation): การเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีมาตรฐาน (Benchmarking) เป็นกลยุทธ์ที่ศึกษากลยุทธ์ของคู่แข่งแล้วนำมาปรับเป็นกลยุทธ์ของตนเอง ซึ่งสามารถเห็นได้จากการ

ลอกเลียนแบบเครื่องคอมพิวเตอร์แบบส่วนบุคคล (PC) ฯลฯ วิธีการที่จะลอกเลียนแบบ คือ (๑) การเดินตาม (๒) การจับตาเฝ้ามอง (๓) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นที่มีมาตรฐานหรือที่ดีที่สุด

การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นที่มีมาตรฐาน (Benchmarking) เป็นกระบวนการเปรียบเทียบการดำเนินงาน การปฏิบัติการ การใช้เทคโนโลยี และการทำงานกับองค์กร (คู่แข่งชั้น) อื่นซึ่งเป็นที่รู้จักดี หรือเป็นผู้นำตลาด แล้วนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนให้เหนือกว่าคู่แข่งชั้น เพื่อแสวงหาความเป็นเลิศ

๖. การหาพันธมิตรร่วมกำหนดกลยุทธ์ (Forming Strategic Alliances) เป็นการทำงานร่วมกับบริษัทอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จร่วมกัน (แม้ว่าจะเป็คู่แข่งกันและกัน) โดยบริษัทต่าง ๆ จะใช้ทรัพยากรร่วมกัน

การสร้างพันธมิตร (Alliances) เป็นการตกลงความร่วมมือระหว่างบริษัทซึ่งอาจจะเป็นคู่แข่งชั้น โดยการร่วมลงทุนหรือร่วมทุน ซึ่งอาจเป็นข้อตกลงระยะสั้น โดยแก้ปัญหาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความร่วมมือในการจัดการ ตัวอย่างการสร้างพันธมิตรระหว่างบริษัทอิทแมน โกดัก (Eastman Kodak) และบริษัทแคนนอน (Canon) ของประเทศญี่ปุ่น

งานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์พันธมิตร บริษัทจะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ๓ ประการ ได้แก่ การเลือกหุ้นส่วน (Partner Selection) การกำหนดโครงสร้างพันธมิตร (Alliance Structure) และวิธีในการจัดการเกี่ยวกับพันธมิตร (Alliance is managed)

๗. การกระจายตัวทางธุรกิจระดับโลก (Global Diversification) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจในการขยายธุรกิจออกไปสู่ตลาดโลก โดยการทำธุรกิจอื่น การผลิตสินค้าอื่น การซื้อกิจการในธุรกิจอื่น หรือสายผลิตภัณฑ์อื่น เช่น การร่วมลงทุน (Joint venture) การรวมตัวกัน (Merge) มีลักษณะสำคัญดังนี้ (๑) ทำการเคลื่อนที่เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่ (Making the moves to enter new businesses) (๒) ริเริ่มการปฏิบัติเพื่อรวมการทำงานของธุรกิจที่กระจายธุรกิจเข้าไป (Initiating actions to boost the combined performance of the businesses the firm has diversified into) (๓) หาวิธีที่จะสร้างพลังระหว่างหน่วยธุรกิจที่สัมพันธ์กันและเปลี่ยนเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Finding ways to capture the synergy among related business units and turn it into competitive advantage) (๔) จัดลำดับความสำคัญในการลงทุน และดึงทรัพยากรบริษัทเข้าสู่หน่วยธุรกิจที่ดึงดูดมาก

ที่สุด (Establishing investment priorities and steering corporate resources into the most attractive business units) เช่น ร้านขายอาหารของ McDonald's และ Pizza Hut

๘. การมุ่งเน้นความสามารถที่ตนถนัด (Sticking to Core Competencies) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งความสำคัญที่จุดแข็ง (Strengths) ทักษะ (Skill) หรือความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Competence) ของตนเองโดยยึดหลักว่าไม่ทำธุรกิจในเรื่องที่ตนเองไม่ถนัด เนื่องจากกิจการจำนวนมากและทุกขนาดมีความเชื่อว่าธุรกิจของเขาจะประสบความสำเร็จ ถ้าเขาใช้ความพยายามของกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังงานที่ตนมีความถนัด

๙. เอาใจใส่ต่อโอกาสใหม่ ๆ (Paying Attention to White-Space Opportunity) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งความสนใจที่การค้นหาโอกาสใหม่ ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพธุรกิจที่เป็นอยู่

๑๐. การเจริญเติบโต (Growth) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวของฝ่ายบริหารที่จะเพิ่มจำนวนธุรกิจ ในหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์นี้ถือว่าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร เพราะการที่ธุรกิจโตแสดงว่าสินค้าขององค์กรกำลังเป็นที่ยอมรับ โดยกลยุทธ์นี้จะเน้นเรื่องต้นทุน และการลดขนาดขององค์กร (Downsizing)

## ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

รองศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์<sup>๓๐</sup> กล่าวว่าด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงศตวรรษที่ ๑๙๘๐ เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อองค์การ ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic

<sup>๓๐</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, *ภาวะความเป็นผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส. เอเซียเพรส (1989) จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐๐.

Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์การในทุกชั้นตอน กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนสำคัญ ๓ ส่วน ดังนี้

๑. ขั้นการวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ได้แก่

- การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์การ
- การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
- การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

๒. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ได้แก่

- การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และ

กระบวนการทำงาน

๓. ขั้นการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) ได้แก่

- การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

## บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

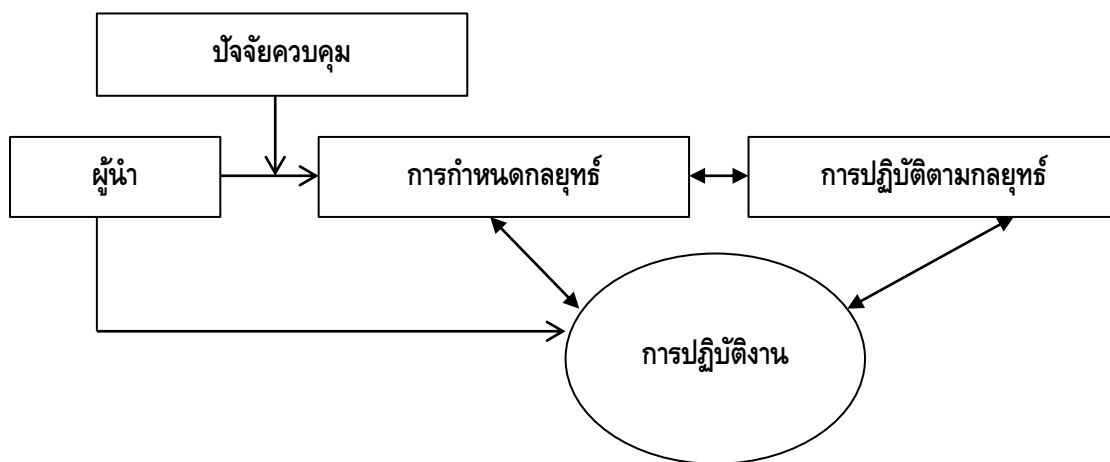
ผู้นำกลยุทธ์จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างความเป็นผู้นำและเทคโนโลยีขององค์การและการจูงใจพนักงานเพื่อให้กระทำการตัดสินใจ บทบาทของพวกเขาเป็นทั้งการออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับองค์การ และปฏิบัติตามกลยุทธ์ พวกเขาเล่นบทบาทควบคู่กันคือเป็นทั้งผู้กำหนดและเป็นทั้งผู้ปฏิบัติตาม ถ้าองค์การหนึ่งไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาก็ต้องการค้นหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและต้องการจะเปลี่ยนแนวทางกลยุทธ์เสียใหม่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก็จะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การบนพื้นฐานของการผ่านถึงสภาพแวดล้อมของเหตุการณ์ แต่ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีการก่อตั้งที่ดี มีกลยุทธ์ที่สำเร็จวางไว้ดี

แล้ว ผู้นำก็กลายเป็นเพียงนักกลยุทธ์การปฏิบัติตามนโยบายเท่านั้น บทบาทควบคู่ของผู้นำกลยุทธ์ อาจอธิบายได้ตามแผนภาพข้างล่างนี้

ภาพที่ ๑๙

แสดงบทบาทควบคู่ของผู้นำกลยุทธ์

ที่มา: Afsaneh Nahavandi and Ali R., (2000, p. 203)



## สรุป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การทบทวนกลยุทธ์ การตัดสินใจกลยุทธ์ ไปปฏิบัติมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะจะสามารถสร้างผู้นำหรือผู้บริหารที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ของตน เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้งหกประการขององค์กร อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ คือการบริหารที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรและสภาพแวดล้อมเอาไว้ ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

## บทที่ ๔

### การพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาคนนั้นควรมุ่งพัฒนาคนให้เกิดคุณลักษณะเพื่อการพัฒนา ให้มีความเป็นผู้นำ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้คุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดได้ด้วยการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชนและสอดคล้องกับความจริงในวิถีชีวิต ดังนั้น เป้าหมายของการพัฒนาคน จึงต้องมุ่งสร้างคนที่มีความมั่นใจ มีศักยภาพของการเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเองและใฝ่รู้ในการศึกษาที่สามารถสนองตอบต่อปัญหาได้

โดยทั่วไปก่อนที่บุคคลใดจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำ องค์กรต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคคลที่คาดว่าจะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้นำเป็นการล่วงหน้า เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลนั้น ซึ่งเมื่อขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำแล้วจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในบทนี้จะบรรยายถึงการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำ รวมถึงส่วนสำคัญของภาวะผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ กิจกรรมและกระบวนการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำ และการพัฒนาการบริหาร

#### ความหมายของการพัฒนาผู้นำ

การพัฒนาผู้นำ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ ความศรัทธา น่าเชื่อถือ สร้างบรรยากาศ และความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ในการพัฒนาผู้นำมีความสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

๑. การพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ส่งผลให้เกิดองค์กรที่มีความสำเร็จแบบยั่งยืนที่มีผู้นำองค์กร บุคลากรทุกระดับในองค์กร และองค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผล

๒. การพัฒนาผู้นำสามารถพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กรจากส่วนที่สำคัญที่สุด นั่นคือ การพัฒนาตัวบุคคล

๓. การพัฒนาผู้นำทำให้เกิดผู้นำคนใหม่ ๆ ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนที่เป็นผลจากการพัฒนาเพื่อสืบทอดเจตนาธรรมณ์ของหน่วยงานหรือองค์กร

๔. การพัฒนาผู้นำเป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับความน่าเชื่อถือของกลุ่มมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นไปโดยการทำงานหนักกว่าทุกคนในกลุ่ม การทำตัวเป็นแบบอย่างและอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดทีมงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทุกคนทำหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุด มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๕. การพัฒนาผู้นำสามารถสร้างความมั่นใจแก่ตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงาน และการสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน<sup>๑</sup>

## ประโยชน์ของการพัฒนาผู้นำ

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ เพราะมนุษย์ทำหน้าที่รวบรวมผลสมผสานปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
๒. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลงหรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

---

<sup>๑</sup> ลัมมา รธนีย์, *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๓๐.



๓. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะลองผิดลองถูก เรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การอบรมเทคนิคการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ หากได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงก็จะทำให้ทราบเทคนิควิธีลัดช่วยให้ประหยัดเวลาได้มาก

๔. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มาก ในการไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด สามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระมีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมผลการทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก

๕. การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ผู้ที่ตนเองเพราะบุคคลจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นได้ สามารถพัฒนาตนเองได้<sup>๒</sup>

### การพัฒนาผู้นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ

สถาบัน CCL (Velsor & McCauley, ๒๐๐๔) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าเป็นการแผ่ขยายความสามารถขององค์กร โดยผ่านภาวะผู้นำพื้นฐานที่สำคัญเพื่องานของกลุ่ม (Collective Work) อันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทาง (Setting Direction) การเสริมสร้างแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น และคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางนั้น (Maintaining Commitment) ในปัจจุบันพบว่า เป็นไปได้ยากขึ้นทุกทีที่ผู้นำอย่างเป็นทางการหรือผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแบบที่เป็นตัวของเขาเองออกมา ความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญในทุกวันนี้ทั้งภายในและภายนอก คือการทำซ้ำที่มักจะมีย่างท่วมทับและมีความซับซ้อนและอาจจะเป็นปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อนและไม่สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมได้ ความท้าทายที่ซับซ้อนเหล่านี้ต้องการสมมติฐานและวิธีการใหม่ ๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาขึ้นมาและต้องการให้ทั้งองค์กรและบุคคลเกิดเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความท้าทายในทุกวันนี้ บ่อยครั้งมีความซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำจะทำความเข้าใจได้อย่างครบถ้วนแต่เพียงลำพังในการเผชิญกับความท้า

<sup>๒</sup> เนตรพัฒน์ ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑๓.

ทายที่ซับซ้อนนี้ การแบ่งปันคุณค่าและความรับผิดชอบจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นท่ามกลางสิ่งๆที่ดูเหมือนเป็นความสับสนและไม่แน่นอน บุคคล กลุ่ม และองค์การจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อสำรวจ กำหนดทิศทาง และสร้างแนวทางขึ้นใหม่ก่อให้เกิดการปรับทิศทางและคงไว้ซึ่งความผูกพัน ดังนั้น การจะพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำองค์การจะต้องไม่เพียงพัฒนาที่ตัวบุคคล แต่ต้องพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำของส่วนรวมด้วย องค์การจะต้องพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มคน ภายในองค์การ ระหว่างองค์การ หน่วยงานหลักและผู้ถือหุ้น การพัฒนาความเชื่อมโยง หมายถึง การส่งเสริมความเข้าใจและตระหนักถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งมีอยู่ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มภายในขององค์การ เช่นเดียวกับระหว่างองค์การ หรือในบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงกันหรือทำธุรกิจต่อเนื่องกัน หรือในกลุ่มอุตสาหกรรมหรือเครือข่ายแบบอื่น ๆ อีกทั้งยังหมายถึงความสามารถของบุคคลและส่วนรวมที่จะก่อให้เกิดความหมายร่วมกัน เพื่อที่จะได้เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพในงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันและเพื่อแสดงออกถึงงานของภาวะผู้นำ

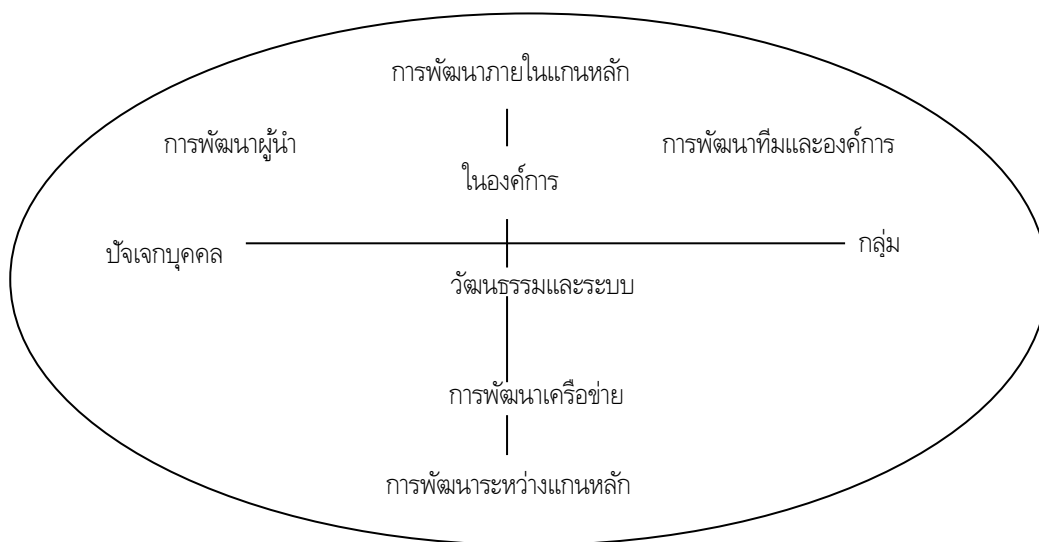
การกำหนดทิศทางและคงไว้ซึ่งความผูกพันในทางที่ครอบคลุมมากกว่า ตัวอย่างเช่นความสามารถของภาวะผู้นำจะได้รับการส่งเสริมและพัฒนา เมื่อทีมผู้บริหารสามารถที่จะแสดงภาวะผู้นำออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน เมื่อกลุ่มที่พึ่งพากันและกัน สามารถระบุถึงปัญหาขององค์การที่เกิดขึ้นและเข้ามาร่วมกันเพื่อจัดการกับปัญหานั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้นำและสมาชิกของกลุ่มจากส่วนต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งจะเชื่อมโยงกันและกัน มีการพึ่งพากันแบ่งปันการทำทายหรือแบ่งปันความเชี่ยวชาญ และเมื่อบุคคลและกลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้องกันสัมพันธ์กัน สื่อสารและทำงานร่วมกันมากกว่าการทำคนเดียว สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การบรรลุเป้าหมาย<sup>๓</sup>

<sup>๓</sup>รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า

## ภาพที่ ๒๐

### กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ

(ที่มา: Velsor & McCauley, ๒๐๐๔)



ภาพที่ ๒๐ กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำและปรับเปลี่ยนกระบวนการนี้ หมายถึง การฝึกปฏิบัติ ภาพนี้ประกอบขึ้นด้วย ๔ ส่วน ตามแนวอนทางด้านซ้าย เป็นตัวแทนของการพัฒนาที่มีเป้าหมายที่ระดับปัจเจกบุคคล ทางด้านขวาการพัฒนามุ่งไปที่ส่วนรวม คือ กลุ่มหรือองค์กร ในแนวตั้งด้านบน คือ ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาภายในแกนหลักซึ่งเน้นไปที่ความสามารถที่เห็นว่ามีอยู่ภายในองค์กร (บุคคลหรือกลุ่ม) ที่ด้านล่างเป็นการพัฒนาซึ่งเน้นที่การพึ่งพาอาศัยกันของเครือข่าย (บุคคลหรือกลุ่ม)

การพัฒนาทีมและการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยส่วนบนขวาของภาพ ในขณะที่การปฏิบัติทั้งสองประเภทนี้เคลื่อนจากการเน้นที่ปัจเจกบุคคลไปสู่กลุ่ม กิจกรรม มักจะเน้นอยู่แต่ภายในแกนหลัก การ

พัฒนาความสามารถของทีมหรือเน้นที่กระบวนการภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือระบบ ส่องส่วนล่างของภาพแสดงถึงปฏิบัติการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นที่การพึ่งพากัน ระหว่างบุคคล (ส่วนล่างซ้าย) ระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์กรโดยรวม (ส่วนล่างขวา) การปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จะทำในการพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์กรโดยรวม ภาพที่ ๑๙ ยังแสดงให้เห็นด้วยว่าการพัฒนาของกลุ่มและการเชื่อมโยงจะปลูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมและระบบขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมและระบบขององค์กรสามารถสนับสนุนหรืออาจจะเป็นอุปสรรคในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเผชิญกับการท้าทายใหม่ ๆ

### เทคนิคสำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่ามียุทธศาสตร์ฝึกอบรมหลายวิธีที่จะทำให้การฝึกอบรมภาวะผู้นำประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น

การเรียนรู้ทักษะทางเทคนิค สามารถใช้เทคนิคการบรรยาย การสาธิต การปฏิบัติตามคู่มือ การศึกษาจากวีดิทัศน์ การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การจำลองเหตุการณ์และการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

การเรียนรู้แนวคิดและทักษะการบริหาร สามารถใช้เทคนิคกรณีศึกษา แบบฝึกหัด เกมส์ทางธุรกิจ การจำลองเหตุการณ์ และวีดิทัศน์

การเรียนรู้ทักษะระหว่างบุคคล สามารถใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปรายโดยใช้กรณีศึกษา การใช้วีดิทัศน์ การใช้บทบาทสมมติและกลุ่มฝึกปฏิบัติ

นอกเหนือจากนี้ยังมีอีก ๓ เทคนิคพิเศษ ที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ คือ การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม กรณีศึกษาและการจำลองเหตุการณ์และเกมส์ทางธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้<sup>๔</sup>

๑. การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม เป็นการรวมวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า ๒ วิธี คือ การสาธิตและการแสดงบทบาทสมมติ เทคนิคนี้ใช้เพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทฤษฎีพื้นฐานของการใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura ในการ

<sup>๔</sup> Yukl, G., **Leadership in Organizations**, 7th ed., (New Jersey: Prentice Hall, 2010), p. 84.

ฝึกอบรมแบบนี้จะมีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ และให้สังเกตการสาธิตวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เช่นการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเตรียมการฝึกสอน) จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกพฤติกรรมโดยการเล่นบทบาทสมมติ โดยจะไม่มีให้ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการคุกคาม ในการฝึกอบรมอาจจะมีวีดิทัศน์สั้น ๆ แสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลหรืออีกทางเลือกหนึ่งผู้ให้การฝึกอบรมอาจจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมโดยการแสดงบทบาทสมมติหน้าชั้นเรียน ร่วมกับผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ บางครั้งจะมีการแสดงแบบพฤติกรรมทั้งด้านดีและด้านไม่ดี ขึ้นตอนต่อไป คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทสมมติเพื่อที่จะมีการประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ต่อไป การแสดงบทบาทสมมติจะดำเนินการอยู่หน้าชั้น หรืออยู่ในกลุ่มเล็ก ๆ การให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถทำได้จากหลายแหล่ง รวมถึงผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่สังเกต หรือวีดิทัศน์ที่บันทึกพฤติกรรมในการเล่นบทบาทสมมตินั้น ในโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีการตั้งคำถามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงในการนำคำแนะนำเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ได้รับไปใช้ในการทำงาน และให้มีการเขียนแผนปฏิบัติการเพื่อนำความรู้ที่ได้กลับไปประยุกต์ใช้หลังจากการเขียนแผนปฏิบัติการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอภิปรายโดยจับคู่กันเอง หรือเป็นกลุ่มย่อยหรือปรึกษาเป็นส่วนตัวกับผู้ให้การฝึกอบรม โดยอาจจะมีการทำการทดสอบบางอย่าง การรับคำแนะนำและการรับการสนับสนุน

๒. การอภิปรายกรณีศึกษา กรณีศึกษาเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ในองค์กร กรณีศึกษามีหลายแบบ จากการจัดลำดับรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและผ่านมาแล้วเป็นเวลานานหลาย ๆ ปี สรุปร้อยเป็นเหตุการณ์ความยาวประมาณ ๒-๓ นาที กรณีศึกษาใช้ได้ในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ กรณีศึกษาแบบยาวส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร และผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการฝึกการวิเคราะห์และทักษะในการตัดสินใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะวิเคราะห์รายละเอียดของสถานการณ์ทางธุรกิจ ประยุกต์ใช้หลักการทางการจัดการและเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาอาจจะมีการอภิปรายในห้องรวมทั้งหมด หรือในกลุ่มย่อยและรายงานผลจากที่เขาศึกษาพบและหลังจากการนำเสนอรายงานผลการศึกษาก็จะมีการประเมินผลและเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรได้ทำจริง ๆ

๓. การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจ มีการใช้การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจในการฝึกอบรมด้านการจัดการมานานหลายปีแล้ว โดยใช้กรณีศึกษา มีการจำลองเหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนและให้มีการตัดสินใจ กรณีศึกษาที่มีความแตกต่างกันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของพวกเขา และพวกเขาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจเหล่านั้น เกมทางธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเงิน และใช้ในการฝึกการวิเคราะห์ และการสอนการตัดสินใจในโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ นอกจากนั้น เกมส์ทางธุรกิจยังสามารถใช้ในการประเมินความต้องการด้านการฝึกอบรม ความสำเร็จของระยะการฝึกอบรม หรือความถูกต้องของรูปแบบการคิดของผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เหตุการณ์จำลองส่วนใหญ่จะถูกสร้างเป็นระบบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อนระหว่างตัวแปรที่สำคัญที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละบริษัท และในแต่ละอุตสาหกรรม ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานแต่ละคนหรือในกลุ่มย่อยจะตัดสินใจเกี่ยวกับราคาสินค้า การโฆษณา ผลผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุน

### วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method ) เป็นวิธีที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่ และการฝึกหัวหน้าส่วนตัว โดยการเข้าร่วมในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้ การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง และวิธีการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือวิธีพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการชักนำ เป็นต้น<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup> วิเชียร วิทยอดุม, ภาวะผู้นำ (ฉบับก้ำก้ำยุด), (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัทธการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๕๐.

วิธีฝึกผู้บริหาร (Executive Method) (โปรแกรม ๔ สัปดาห์สำหรับผู้บริหารระดับสูง รวมถึงผู้บริหารกลยุทธ์ของบริษัท)

๑. การพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรของท่าน
๒. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
๓. การเป็นผู้นำเชิงหลากหลายวัฒนธรรม
๔. วิธีนำเสนอด้วยความมั่นใจและมีอำนาจ
๕. วิธีส่องกระจก หรือ การจำลองสถานการณ์ด้านการบริหาร
๖. ทักษะการสร้างทีมสำหรับผู้บริหาร
๗. ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมสำหรับความสำเร็จในการบริหาร
๘. การฝึกอบรมภายนอกบริษัท
๙. การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
๑๐. ความเป็นเลิศในภาวะผู้นำ
๑๑. มีจริยธรรมในธุรกิจและการเป็นผู้จัดการมืออาชีพ
๑๒. องค์กรเรียนรู้: วิธีใหม่สู่การที่บริษัทของท่านจะขึ้นเป็นผู้นำ

สมชาติ กิจยรรยง<sup>๑</sup> กล่าวถึง ความฉลาดรู้ของผู้นำ คือ การจะพัฒนาตนเองให้เป็นแบบฉบับของผู้นำให้ทีมงานเชื่อถือและศรัทธา คือ

๑. การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำ อาจจะสร้างแบบฉบับให้ตนเองในการเป็นผู้นำได้โดยแต่กายเหมาะสม การก้าวเดิน การยืนที่มั่นคง กล้าแสดงออก ริเริ่ม การลงมือปฏิบัติ ทักทายผู้อื่นก่อนเสมอ ทำรายการต่าง ๆ ที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง เป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่น วางแผนพัฒนาตนเองเสมอ เป็นนักฟังมากกว่าพูด เป็นผู้เสริมพลังใจให้แก่ตนเอง และใช้ภาษาในแง่บวกเมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับทีมงาน

---

<sup>๑</sup>สมชาติ กิจยรรยง, **ความฉลาดรู้ของผู้นำ (Leadership Quotient)**, (กรุงเทพมหานคร: มัลติอินพอร์เมชั่น เทคโนโลยี, ๒๕๕๔), หน้า ๗-๑๒.

๒. การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการบริหาร ซึ่งบุคลิกภาพที่มีความสำคัญ คือ การเป็นคนสดชื่น อารมณ์ดีอยู่เป็นนิจ เป็นที่ชื่นชอบ ชื่นชม นิยมและเป็นที่ยก สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี ติดต่อกัน ประสานงานกับใครก็ประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้มีความกล้า ความมั่นใจ

๓. ทำอย่างไรให้ทีมงานเชื่อมั่นและศรัทธา ซึ่งในการก้าวสู่การเป็นผู้นำ หัวหน้าจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา คือ บุคลิกภาพ กริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัว เหมาะสม มีความประพฤติดี เสมอต้นเสมอปลาย หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้า/สำเร็จ กล้าแสดงออก/เริ่มก่อน รักษาความลับสัญญา มั่นใจและวางใจตัวเขา ดำเนินเพื่อก่อ มีให้ทำลาย ชมแสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียง เปิดใจให้กว้าง รับฟัง ทุกคน ทุกปัญหา พัฒนาตนเองเสมอและทันเหตุการณ์

๔. การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร เป็นแนวทางในการที่หัวหน้าหรือผู้นำจะเสริมสร้างความเชื่อมั่นทางการบริหาร คือมีความรู้ในงาน ระบบงาน องค์กรมีความสามารถในการทำงาน มีความสามารถในการพูดหรือถ่ายทอดงาน มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง งาน และองค์กร เข้าสังคมเพื่อพัฒนา ปรับปรุงตนเอง เป็นนักพัฒนาหาความรู้ในส่วนที่ขาด ปรับปรุงบุคลิกภาพในส่วนที่ขาดไป

๕. การก้าวสู่หัวหน้าหรือผู้นำที่ดี จะต้องรู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำรู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ มีการเป็นผู้นำที่จะประพฤติตนเป็นแบบอย่าง พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร รู้จักการแก้ไขปัญหา ในการที่ทำการหรือที่รับผิดชอบ ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม มีความรู้รอบตัวและกว้างขวาง ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย และทันต่อเหตุการณ์

### ลักษณะสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากกว่าการที่จะส่งผู้นำไปสัมมนาแค่เพียง ๑ สัปดาห์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทำแบบมืออาชีพ มาร์แชลล์ ไวท์เมียร์ และ ฟิลลิป อาร์ ไนน์สเต็ด (Marshall Whitmire and Philip R. Nienstedt) ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งสรุปได้ดังนี้



๑. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) วิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

๒. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่าง บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจัดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล  
 ๓. กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก ๒ กลุ่ม

๓. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะต้องมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๔. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดีกว่า กรอบงานจำนวนมากในหนังสือเล่มนี้จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีกว่าและโมเดลการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก

๕. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

๖. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงกับประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กันและเป็นปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

๗. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

๘. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

### ชนิดของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในทางปฏิบัติวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนมากมักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่งวิธีเหล่านี้ออกเป็น ๔ ชนิดคือ

๑. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพไมใช่ นักวิชาการด้านพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้จะตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้น ถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

๒. ป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบโดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่า ปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษากาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงภาษากาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้สื่อกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

๓. ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็น

แนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา การเรียนรู้ที่ไม่ใช่จากมหาวิทยาลัย เช่น สมาคมการบริหารของสหรัฐอเมริกา (American Management Association) และระบบการเรียน TGP (TGP/Learning System) ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อข้อมูลซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ ตัวอย่าง ถ้าบุคคลศึกษาวิธีการที่ผู้นำกำหนดแนวทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง เขาจะสามารถนำความคิดเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติได้

วิธีการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) พัฒนาโดยเจมส์ เอ็ม เคิร์ล และ แบรี แซด พอสเนอร์ (James M. Kouzes and Barry Z. Posner) ได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักที่สำคัญ ๕ ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้ (๑) ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ (๒) กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (๓) การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก (๔) ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ (๕) กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

๔. การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulation of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

วิธีการกระจกส่อง (Looking Glass) พัฒนาโดยศูนย์การสร้างสรรค์ภาวะผู้นำ (Center for Creative Leadership) เป็นการสร้างปัญหาในสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบในการเผชิญหน้ากับความจริงของผู้ผลิตสถานการณ์กระจกส่อง (Looking Glass) จะสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของเขาและได้รับการป้อนกลับ ดังนั้นวิธีการของสถานการณ์จำลองจึงเป็นการนำสำนักงานสู่ห้องเรียนด้วยการจำลองงานจริงที่ความท้าทาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร<sup>๗</sup> เสนอขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

๑. พัฒนาวิสัยทัศน์และโฟกัสความคิด
๒. ตั้งเป้าประสงค์
๓. พัฒนาความริเริ่ม
๔. พัฒนาความมั่นใจในตนเอง
๕. พัฒนาความรับผิดชอบส่วนตัว
๖. พัฒนาภาพลักษณ์ตัวตนที่สมบูรณ์
๗. พัฒนาการจัดระเบียบตัวเอง
๘. กำจัดการผัดวันประกันพรุ่ง
๙. คึกษา
๑๐. เพิ่มจุดแข็ง

### การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self - Awareness and Self - Discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษและการสร้างโมเดล ผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ

๑. การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self - Awareness)
๒. การสร้างวินัยในตนเอง (Self - Discipline) โดยมีรายละเอียดดังนี้

---

<sup>๗</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, **วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสารการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๔๕-๔๙.

## ภาพที่ ๒๑

แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง

(ปรับปรุงจาก DuBrin, 2007, pp. 453-456)

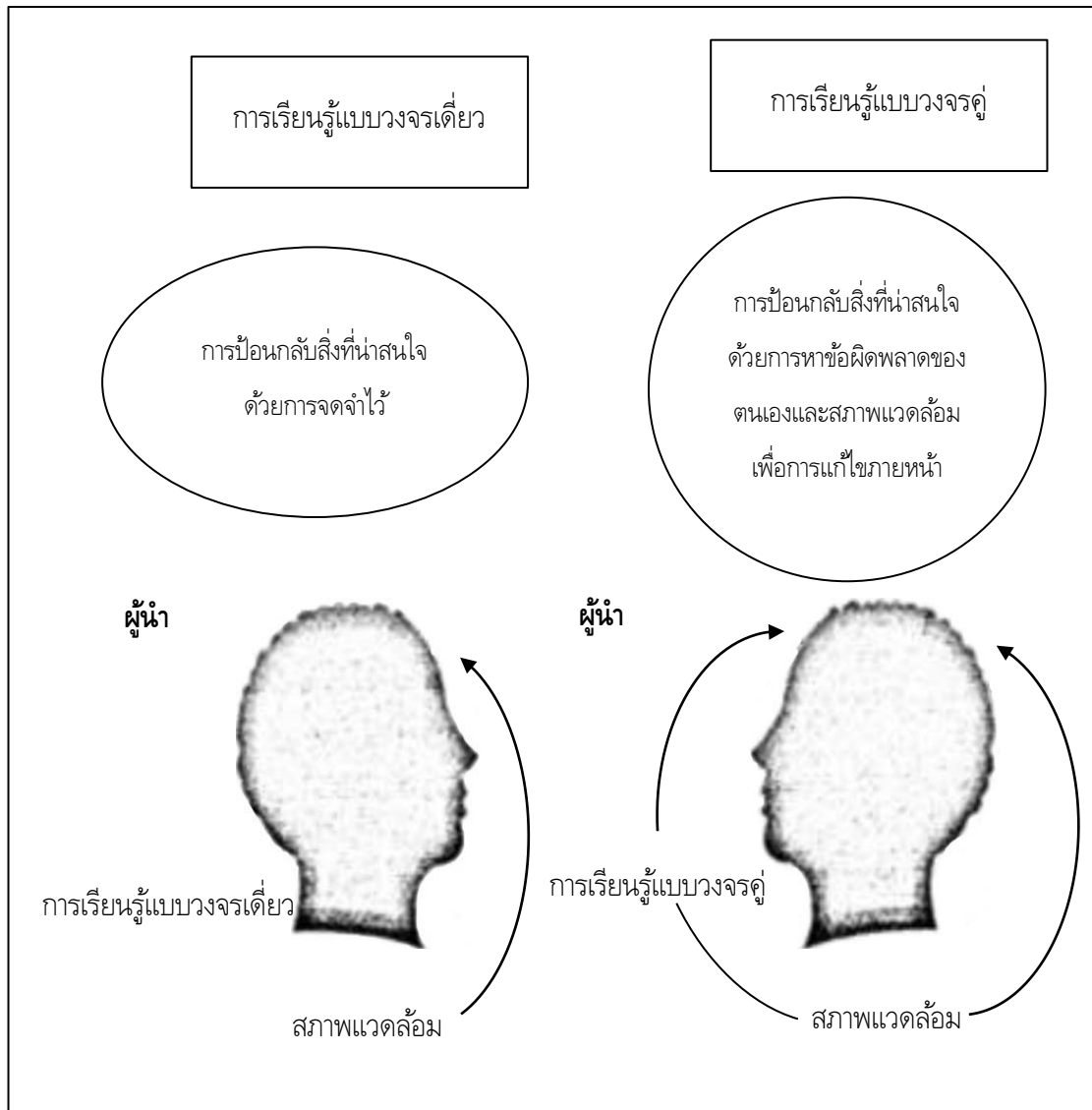


๑. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Self-Development Through Self - Awareness) การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self - awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self - Development) ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีการบอกรับรู้ด้วยตนเอง ตัวอย่าง ผู้นำทางการบริหารอาจตั้งข้อสังเกตว่ามีสมาชิกของกลุ่มที่มีความสำคัญ (Key Group Member) จำนวน ๓ คน ขอลาออกจากงานไปในช่วงเวลา ๖ เดือน ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้พนักงานลาออก ซึ่งควรมีการวิเคราะห์สาเหตุปัญหาการลาออก เช่น “ฉันเดาว่าเราคงจ่ายค่าจ้างไม่ดีพอที่จะรักษาคนดี ๆ เอาไว้” การวิเคราะห์ประเด็นแรกของผู้นำอาจถูกต้อง ด้วยการมุ่งด้านการรับรู้หรือเข้าใจด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามผู้นำอาจคิดไปยิ่งกว่านั้นถึงเหตุผลที่พนักงานต้องลาออกไป เช่น ควรถามตนเองว่า “อาจมีบางอย่างในภาวะผู้นำของฉันที่ทำให้เกิดปัญหากับการที่พนักงานต้องลาออกหรือไม่” ซึ่งผู้นำอาจหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกเพื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่ลาออก ทำให้การรับรู้เด่นชัดยิ่งขึ้นว่าเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของเขาหรือไม่

คริส อาร์กีส (Chris Argyris) ได้สร้างคำขึ้นมา ๒ คำ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ คือ (๑) การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single loop learning) (๒) การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning) โดยมีรายละเอียด ภาพที่ ๒๒

ภาพที่ ๒๒

แสดงการเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) เปรียบเทียบกับการเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop learning) (ปรับปรุงจาก DuBrin, 2007, p. 454.)



(๑) **การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning)** จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำที่มีอัตราการลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) จะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้ แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญห เพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

(๒) **การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning)** เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) เป็นเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ๒ ทาง คือ (๑) จากตนเอง (๒) จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหานั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจคู่คือ (๑) การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับ จากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร (๒) ช่วยให้ผู้นำทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป ด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิกฤตการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้ การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning) ได้นำมาใช้โดยหลุยส์ เกสต์เนอร์ (Louis Gerstner) ประธานบริษัท IBM ซึ่งให้ผู้นำที่สำคัญในบริษัทลาออกไป ทำให้บริษัทต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตด้านการเงิน เมื่อนักวิเคราะห์ถามเขาในปี ค.ศ. ๑๙๙๓ ว่าเหตุใดเขาจึงไม่สามารถสร้างกลยุทธ์สำหรับ IBM ในอนาคตได้ เกสต์เนอร์ (Gerstner) ตอบว่าสิ่งที่สุดท้ายที่ IBM ต้องการในขณะนี้คือวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากสำหรับธุรกิจ หลายปีหลังจากนั้นเมื่อ IBM ได้เพิ่มอำนาจและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ทำให้มีกำไรมากขึ้น Gerstner กล่าวเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า IBM จะเป็นผู้นำในโลกของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือหมายถึงการเป็นโลกแห่งศูนย์กลางของเครือข่าย (Network-Centric World)

๒. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-Discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย ตัวอย่าง ผู้นำได้รับการ

คาดหวังว่าจะต้องมีการพึ่งด้วยความสนใจและตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการพึ่งอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำเพื่อให้เกิดการพึ่งอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้

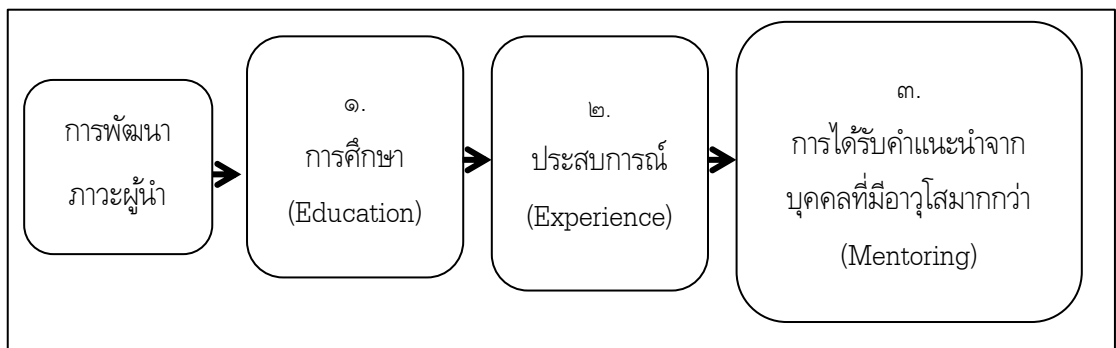
การสร้างวินัยในตนเอง (Self- Discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ ตัวอย่าง ผู้นำต้องการการพัฒนาให้ตนเองมีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะได้เพิ่มความเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ บุคคลนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเองเพื่อใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีมากขึ้น เมื่อจะต้องเข้าไปในสถานการณ์ที่เหมาะสม

### การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า

การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่า การรับรู้ด้วยตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก ๓ ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้ (ภาพที่ ๒๓)

ภาพที่ ๒๓

แสดงปัจจัยสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓ ประการ (ปรับปรุงจาก DuBrin, 2007, pp. 457-463)





๑. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที) ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์เขาจะได้รับความมีเหตุผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

เบอร์นาร์ด เอ็ม แบสส์ (Bernard M. Bass) ได้สรุปว่า ผลการเรียนรู้และการสาธิตของปริญญา ด้านวิศวกรรม กฎหมายหรือการบริหารธุรกิจจะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านภาวะผู้นำทางธุรกิจ จากความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา และสถานภาพของภาวะผู้นำ จะไม่สามารถสะท้อนถึงสาเหตุที่ผู้นำประสบความสำเร็จว่าเกิดขึ้นจากการศึกษา ผู้นำจำนวนมากจะมีโอกาสที่จะมีตำแหน่งเป็นผู้นำทางธุรกิจเพียงแต่เขาบรรลุผลสำเร็จในระดับการศึกษาเฉพาะด้าน จึงอาจกล่าวได้ว่าเกิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการศึกษาอย่างเป็นทางการ คือ การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำ

ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้จากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาจะเป็นแบบทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

๒. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ เช่น ปกติคนเราจะได้ประสบการณ์ก็โดยการปฏิบัติด้วยการใช้ทฤษฎีที่เหมาะสม ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง แต่การศึกษายังเป็นทางการอาจไม่สามารถสร้างให้เกิดได้ ตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท Pepsico, นายเวย์น คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสบการณ์ว่า ปัจจัยที่

ก่อให้เกิดภาวะผู้นำนั้น ๘๐% มาจากประสบการณ์ (Experience) ซึ่งลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์มีดังนี้

๒.๑ แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี ๒ ปัจจัย ดังนี้

(๑) ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้มาก การสอนงานโดยคนที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหา เช่นเดียวกันภายในกลุ่มและสมมติว่าถ้าหัวหน้าใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้าน ซึ่งบุคคลก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง กลุ่มเพื่อนสนิทและคณะผู้ร่วมทำงานซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีที่ผิดพลาดซึ่งจะทำให้พนักงานเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น

(๒) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้ทำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัทหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

สตีเวน เคอร์ (Steven Kerr) ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารของบริษัท GE กล่าวว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ที่สำคัญมากและสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคือ สิ่งที่เกิดขึ้นในงานมักเกิดขึ้นอย่างไม่ได้วางแผนไว้ก่อน อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์อาจเกิดจากการได้รับมอบหมายงานโดยอาจต้องมีส่วนตอนในการวางแผนอย่างรอบคอบ เป็นลักษณะงานที่ทำหายซึ่งต้องการความรับผิดชอบอย่างมากและมีความเสี่ยงต่อการล้มเหลวสูง

๒.๒ ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกัน เช่น การตลาดและการปฏิบัติการ ดัฟฟ์นา เอฟ ราสกัส และ ซี แฮมบริค (Daphna F. Raskas and C. Hambrick) ใช้คำว่าพัฒนาหน้าที่การบริหารแบบหลายอย่าง (Multifunctional Managerial Development) เป็นความพยายามและตั้งใจขององค์กรที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลของผู้จัดการด้วยการให้ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่หลาย ๆ อย่างภายในองค์กร

จากภาพที่ ๒๒ แสดงถึงความผูกพันในการพัฒนาการบริหารในหน้าที่ต่าง ๆ สำหรับผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ซึ่งการศึกษาหน้าที่ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างมากเพราะจะทำให้บุคคลมีพื้นฐานที่จำเป็นบวกกับประสบการณ์ผู้มีส่วนร่วมในหน้าที่หลาย ๆ อย่างในการทำงานจะทำให้เกิดความผูกพันมากขึ้น

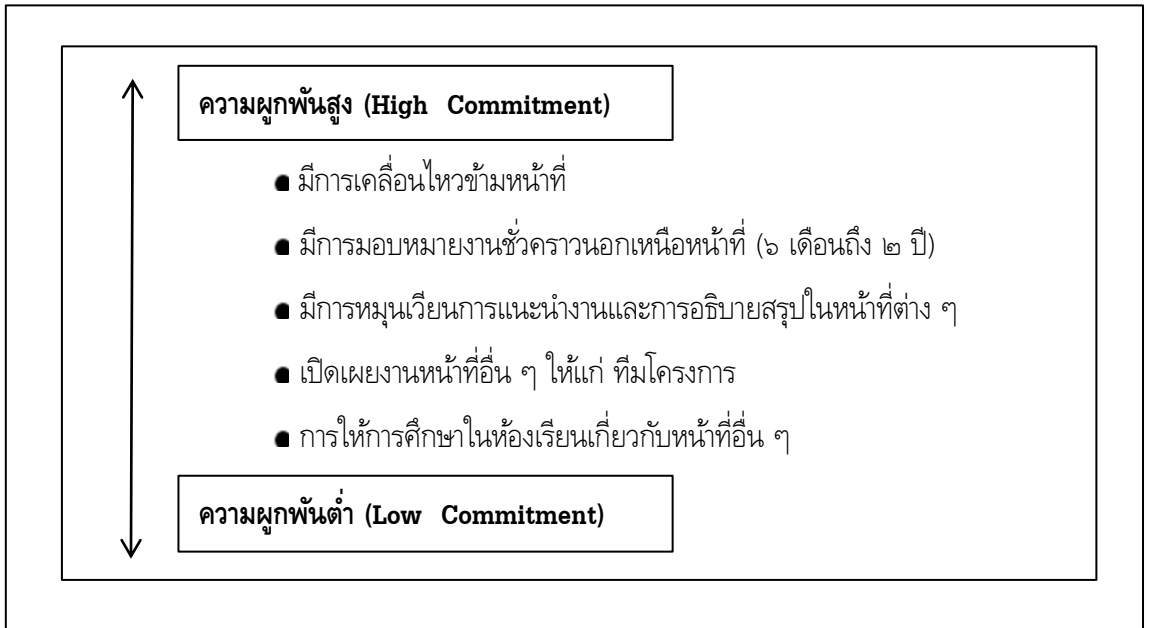
ระดับของความผูกพันที่สูงที่สุด คือ การทำงานข้ามหน้าที่ให้ได้ผลดี บริษัท Hewlett-Packard วิธีนี้ด้วยการจัดการจัดโปรแกรมอาชีพ (Career Maze Program) เช่น พนักงานอาจเริ่มต้นด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์แล้วย้ายไปทำงานฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น พนักงานก็จะได้รับการวัดศักยภาพของภาวะผู้นำแบบเดียวกับด้านความรู้เกี่ยวกับงานในอาชีพ

การบรรลุผลสำเร็จด้วยประสบการณ์ที่กว้างจะเข้ากันได้ดีกับการเน้นด้านการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เห็นว่านวัตกรรมใหม่ ๆ จะเป็นศูนย์กลางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบริษัท<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒๘.

## ภาพที่ ๒๔

แสดงลำดับความต่อเนื่อง สำหรับการพัฒนาการบริหารแบบหลายหน้าที่ จากความผูกพันสูง (High Commitment) ไปยังความผูกพันต่ำ (Low Commitment) (DuBryn, 2007, p. 460.)



๓. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้อาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการ อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านอารมณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แกร่งขึ้น ๆ ได้

การสอนงานโดยทั่ว ๆ ไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคล บริษัทใหญ่ ๆ จำนวนมากจะทดลองด้วยการจับคู่อย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดการสอนงานขึ้น วิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เป็นผู้ได้รับความรู้สึกที่ดีก็คือ การทำตนให้มีวิสัยทัศน์ด้วยการพยายามทำความเข้าใจลักษณะงานให้ถูกต้องเหมาะสม

## การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Evaluation of Leadership Development Efforts) ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงและเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยจะใช้คำถามในการตรวจสอบ ดังนี้

๑. ผู้ซึ่งได้รับการสอนงานจากผู้มีอาวุโสนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าการฝึกอบรมจากภายในหรือไม่?

๒. ผู้นำซึ่งสนใจการฝึกอบรมจากภายนอกจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าหรือไม่?

๓. ผู้นำซึ่งไม่ได้สนใจการอบรม หรือผู้ซึ่งพัฒนาทีมด้วยการเล่นกีฬากับเพื่อนในที่ทำงาน จะเป็นผู้นำที่ดีกว่าหรือไม่?

๔. โปรแกรมการบริหารแบบก้าวหน้า (Advanced Management Program) ที่มหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด (Harvard) จะช่วยในการปรับปรุงทักษะการตัดสินใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมหรือไม่?

การประเมินด้านการฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาเป็นหัวข้อที่กว้างมาก ซึ่งจะรวมถึงการออกแบบด้านการทดลอง และการพัฒนาการวัดผลที่ถูกต้องแน่นอน วิธีการทดสอบเพื่อประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังนี้

๑. วิธีดั้งเดิมในการประเมินผล (The Traditional Approach to Evaluation) เป็นวิธีที่ใช้วัดการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมที่เฉพาะและหลังจากฝึกอบรมแล้วจะทำการวัดผลที่ฝึกอบรมไปแล้วว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยมีกลุ่มของผลลัพธ์ ๒ กลุ่ม ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ (๑) การประเมินที่ทำโดยผู้มีส่วนร่วมที่ได้ทักษะใหม่ ๆ มา ระหว่างการดำเนินโปรแกรม (๒) การประเมินว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยเป็นผลของการได้รับทักษะใหม่ นอกจากประเมินในส่วนของผู้นำแล้ว ยังสามารถประเมินพนักงานระดับล่างว่ามีการพัฒนาทักษะใหม่หรือไม่ เช่น มีการสนับสนุนจากการป้อนกลับด้วยคุณภาพการทำงานที่สูงกว่าเดิมและมีกำไรมากกว่าเดิมหรือไม่

วิธีการประเมินการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำมากขึ้น ซึ่งทำได้ด้วยวิธีการทดลอง ดังตารางที่ ๒๓ โดยจะมีกลุ่มทดลอง ซึ่งประกอบด้วย ผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนา โดยจะมีการวัดทักษะก่อนและหลัง จากการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง ผลของการวัดจากกลุ่มทดลองจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่ม ควบคุมหรือกลุ่มที่ตรงข้ามกัน เช่น มีกลุ่มต่าง ๆ ๓ กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยคนที่มีการศึกษา สติปัญญา ระดับงาน ประสบการณ์งานเท่า ๆ กัน คนในกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับการพัฒนาพิเศษ ส่วนสมาชิกกลุ่มควบคุมที่ ๒ จะได้รับการพัฒนาแตกต่างกัน แทนที่จะเป็นการฝึกอบรมในด้าน การให้การสนับสนุนการป้อนกลับ คนเหล่านั้นอาจได้รับการฝึกด้านการเขียนบันทึก วัดอุปสงค์ของการ มีกลุ่มควบคุมที่ ๒ ก็เพื่อตัดสินใจว่าการฝึกอบรมสามารถสนับสนุนการป้อนกลับหรือไม่<sup>๙</sup>

#### ภาพที่ ๒๔

#### แสดงการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการทดลอง

(DuBrin, 2007, p. 471.)

	วัดก่อนการฝึกอบรม	การฝึกอบรม	วัดหลังการฝึกอบรม
กลุ่มทดลอง	ใช่	สนับสนุนการป้อนกลับ	ใช่
กลุ่มควบคุมที่ ๑	ใช่	ไม่มี	ใช่
กลุ่มควบคุมที่ ๒	ใช่	เขียนบันทึก	ใช่

การประเมินแบบดั้งเดิมเหมาะสมกับการประเมินโครงสร้างและทักษะที่กำหนดต่าง ๆ เช่น การใช้ซอฟต์แวร์หรือทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องข้อบ่งชี้ที่ กว้างมากและมีพฤติกรรมที่กำหนดโครงสร้างไว้แล้วที่น้อยมาก เช่น การกำหนดปัญหาและกระตุ้นจิตใจผู้อื่นซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างมาก

<sup>๙</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีระฟิล์มและเซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า

๒. ขอบเขตที่มีผลกระทบต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Domains of Impact of a Leadership Development Method) นักวิจัยที่ศูนย์สร้างสรรค์ภาวะผู้นำ (The Center for Creative Leadership) ตัดสินใจว่า วิธีดั้งเดิมในการประเมินการฝึกอบรมและพัฒนาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เป้าหมายของวิธีการพัฒนา คือ การค้นหาศักยภาพที่ก้ำกั้วในตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) วิธีเช่นนี้มีลักษณะส่วนบุคคลและจะให้ผลประโยชน์กับบุคคลที่แตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน หลังจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาเดียวกันกับผู้นำคนอื่น เช่น อาจมีวิสัยทัศน์มากขึ้น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะมอบอำนาจมากกว่าอีกคนหนึ่ง

สมาชิกศูนย์การสร้างสรรค์ภาวะผู้นำ (Members of the Center for Creative Leadership) ตัดสินใจที่จะประเมินด้วยวิธีการกระจกส่อง [ Looking Glass Program (LGI) ] ผู้วิจัยจะถามคำถาม ๔ คำถามที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญของโปรแกรม ดังนี้

(๑) ผู้มีส่วนร่วมเรียนรู้้อะไรจากโปรแกรมกระจกส่อง (What did participants learn from LGI) เป็นการถามด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับผลของการเรียนรู้จากโปรแกรมการพัฒนา การตอบคำถามจะสัมพันธ์กับขอบข่ายของความรู้ (แนวคิดและเนื้อหา) และวัตถุประสงค์ส่วนตัว เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งส่วนบุคคล

(๒) โปรแกรมมีผลกระทบอะไรกับวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ที่เกี่ยวข้อง (What impact did method have on participants' self-objectivity) เป็นการถามคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมาย เพราะโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งหมดจะช่วยทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบรรลุผลสำเร็จ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโปรแกรมของเขา กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าจะเป็นปัจจัยนำเข้าและเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้ในการประเมินผลโปรแกรมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

(๓) พฤติกรรมมีผลย้อนกลับไปสู่งานอย่างไร (How was behavior back on the job affected) การประเมินทั้งแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม จะใช้เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมหลังจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมกระจกส่อง (Looking Glass program)

(๔) มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มวัตถุประสงค์ของตนเอง และพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่กลับมาสู่งานหรือไม่ (Was there a relationship between enhanced self-objectivity and behavior change back on the job) คำถามนี้มีจุดหมายเพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง ๒ ประเด็นใหญ่ ๆ คือ จุดมุ่งหมายส่วนตัวและพฤติกรรม

### ความสำเร็จของภาวะผู้นำ

ความสำเร็จของภาวะผู้นำ ( Leadership Succession ) เป็นกระบวนการที่มีการจัดลำดับในการกำหนดบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมมาทำงานแทนผู้บริหารระดับสูง นิยมใช้ในองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี การวางแผนความสำเร็จจะเกี่ยวข้องการพัฒนาภาวะผู้นำในวิธี ๒ ประการ คือ (๑) เป็นผู้ประสบความสำเร็จโดยมีการพัฒนาและการเพิ่มพูนประสบการณ์แล้ว (๒) กระบวนการเลือกในการพัฒนาของผู้ประสบความสำเร็จเป็นส่วนของการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร วิธีที่จะเข้าใจลักษณะภาวะผู้นำจะมุ่งใน ๔ ข้อ ดังนี้

๑. การรักษาความสมดุลของอำนาจและการคัดเลือกผู้ประสบความสำเร็จ (Balance of Power and the Selection of a Successor) ในบริษัทขนาดใหญ่ การคัดเลือกผู้ที่ประสบความสำเร็จมาเป็นผู้บริหารระดับสูงจะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของผู้นำหรือผู้วิจัยจะเปรียบเทียบจากการเลือกลักษณะทางประชากร เช่น ภูมิหลัง อายุ การศึกษา สถานศึกษา และความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งจะมีการวัดด้านอำนาจหลาย ๆ ทาง

การรักษาความสมดุลขององค์การเกี่ยวกับอำนาจจะแสดงถึงลักษณะทางประชากรของผู้บริหารระดับสูงถ้าคณะกรรมการมีอำนาจมากขึ้นก็จะมีโอกาสที่จะเปลี่ยนลักษณะของผู้บริหารระดับสูงไปในทางของโครงสร้างประชากรที่แตกต่างกัน

๒. ผลการปฏิบัติงานขององค์การและการเลือกผู้ประสบความสำเร็จ (Organizational Performance and the Choice of a Successor) ปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทคือ พิจารณาจากการปฏิบัติงานขององค์การ เมื่อสมาชิกของ



กรรมการบริหารซึ่งเป็นผู้มีผลประโยชน์กับองค์กรเชื่อว่าองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ก็อาจเสนอให้เลือกบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหาร (ผู้นำ) คนใหม่ซึ่งบุคคลภายนอกนี้อาจมาจากอุตสาหกรรมอื่นได้

๓. การวางแผนด้านความสำเร็จของบริษัท General Electric (Succession Planning at General Electric) บริษัท General Electric มักให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าและมีการใช้เทคนิคด้านการบริหารระบบของบริษัทคือ การกำหนดและพัฒนาระดับสติปัญญาของพนักงาน ซึ่งกิจกรรมจำนวนมากจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนความสำเร็จของสมาชิกคณะกรรมการ (Board members) โดยจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผู้จัดการที่เป็นระดับสูงจำนวน ๑๓๐ คน ปีละ ๒ ครั้ง และจะมีการแต่งตั้งผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน ๑๕ คน ข้อมูลที่นำมาใช้จะมาจากการสัมภาษณ์ระยะยาวกับผู้จัดการ มีวัตถุประสงค์เพื่อการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งมีการอภิปรายการมอบหมายงานในอนาคต

๔. ลักษณะอารมณ์ของความสำเร็จด้านภาวะผู้นำ (The emotional Aspects of Leadership Succession) จะเกิดกรณีที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจถูกแทนที่ด้วยผู้นำคนใหม่ ไม่ว่าธุรกิจจะเป็นธุรกิจครอบครัวหรือธุรกิจขนาดใหญ่ ตัวอย่าง การถอนตัวของผู้ก่อตั้งธุรกิจเป็นปัญหาหนักของบริษัท แม้ว่าผู้ก่อตั้งธุรกิจขายบริษัทแล้ว แต่ยังสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบหรือกรรมการได้ อย่างไรก็ตามอาจเป็นการสร้างความลำบากใจให้แก่ผู้นำคนใหม่ มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ก่อตั้งธุรกิจซึ่งให้ผู้อื่นดำเนินธุรกิจแทน ดังนี้

(๑) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้ก่อตั้งบริษัทต้องจำไว้ว่าบทบาทของตนจะแตกต่างกันออกไปในโครงสร้างใหม่และผู้นำคนใหม่ต้องระลึกว่าธุรกิจจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากผู้ก่อตั้ง

(๒) ความชัดเจน (Clarity) ผู้นำคนใหม่อาจทำสิ่งที่ไม่ดีที่จะนำธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว หรืออาจมีความรู้สึกไวต่อผู้ก่อตั้ง ดังนั้น ผู้นำคนใหม่ควรต้องสร้างความชัดเจนว่าตนมีหน้าที่ด้านใด

(๓) มุมมอง (Perspective) ผู้นำคนใหม่และคนเก่าควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพราะต่างก็ต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

## สรุป

ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่ว ๆ ไป นั่นก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะสิ่งนี้เป็นขุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้ ไม่ได้เกิดจากพลังภายในตัวคน ๆ นั้นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นพลังร่วม (Synergy) ระหว่างพลังภายในของคน ๆ นั้นกับพลังของคนอื่น ๆ รอบข้างที่เป็นผู้ตาม ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ

การพัฒนาผู้นำ เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร หรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ ความศรัทธา นำเชื่อถือ สร้างบรรยากาศและความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น มีความสำคัญ เนื่องจาก การพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร สามารถพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผู้นำคนใหม่ ๆ เป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับความน่าเชื่อถือของกลุ่มมากยิ่งขึ้น และสามารถสร้างความมั่นใจแก่ตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะที่ดี โดยการพัฒนาตนเองให้มี ๗ อุปนิสัย ที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ รับผิดชอบในสิ่งที่เลือก/ทำ ต้องมีวิสัยทัศน์ ทำแต่สิ่งที่สำคัญ และใช้เวลาให้คุ้มค่า ใจกว้าง เกิดพลังร่วม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ถ้าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนคุณภาพของผลไม้ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำก็น่าจะหมายถึง การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดี การคัดเลือกดินที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินอย่างถูกต้อง รวมถึงการกำจัดแมลงที่เป็นศัตรูพืช ดังนั้น การที่เราจะพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่สามารถทำได้โดยตรงที่ผลของต้นไม้ แต่จะต้องพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลไม้มากกว่า ถ้าเราจะพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำตามกระบวนการของผลิผลไม้ที่มีคุณภาพแล้ว ควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนที่กล่าวไว้แล้วนั้น

## บทที่ ๕

### อำนาจอิทธิพลและหน้าที่ของผู้นำ

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ควบคู่กับภาวะผู้นำ หรือการบริหาร ก็คือ อำนาจ ซึ่งอำนาจของผู้นำสามารถได้มาจากหลายทาง ผู้นำต้องรู้จักสร้างอำนาจให้ตนเองในทางที่ถูก ไม่ใช่ได้มาจากการสร้างอิทธิพลในทางมิชอบและเมื่อมีอำนาจแล้วผู้นำต้องรู้จักใช้อำนาจให้ถูกต้องถ้าใช้ไม่ถูกต้องก็จะสร้างปัญหาให้มากมายจนตนเองรับไม่ได้หรือไม่ประสบความสำเร็จในการบริหาร

อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ ความถูกต้องชอบธรรมในการสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งได้ อำนาจหน้าที่มีอิทธิพลต่อการสั่งการและมอบหมายงานให้ผู้อื่นและมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรได้ เพื่อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พนักงานจะยอมรับในอำนาจหน้าที่เมื่อมีการยอมรับสภาพดังต่อไปนี้

๑. พนักงานเข้าใจในคำสั่ง มีการสื่อสารที่ดีเข้าใจชัดเจน
๒. พนักงานเชื่อว่าคำสั่งนั้นสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
๓. พนักงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงานตามที่ได้มอบหมายไม่เสียผลประโยชน์ส่วนตัว
๔. พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ และมีสภาพที่พร้อมจะทำงานได้

เชสเตอร์ เบอ์นาร์ด (Chester Barnard) เชื่อว่าการยอมรับในอำนาจหน้าที่เกิดจากองค์ประกอบ ๔ ประการนี้ นอกจากนี้เขายังเสนอว่าอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะเกิดขึ้นในระยะยาวหากผู้บริหารรู้จักใช้ประโยชน์จากการสื่อสารและความคุ้นเคยกับพนักงาน พนักงานแต่ละคนได้รับการสื่อสารอย่างเป็นทางการในการมอบหมายงานและคำสั่งอย่างเป็นทางการสายการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานโดยตรง มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup>เนตรวิมล ญาวินราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๗๑.

## ความหมายของอิทธิพลอำนาจและหน้าที่

อำนาจเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เป็นขีดความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอีกคนหนึ่งให้มีพฤติกรรมหรือไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นสิ่งที่บุคคลพยายามแสวงหา เพราะยังมีอำนาจมากเท่าใด ก็ยังมีสิทธิและอภิสิทธิ์มากกว่าผู้อื่นเท่านั้น คนส่วนมากจึงแสวงหาอำนาจเพื่อให้ตนเองอยู่เหนือผู้อื่น ส่วนอิทธิพลเป็นคำที่มีได้แสดงความหมายในทางไม่ดี เพราะอิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจและเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลการกระทำของบุคคลจะมีผลกระทบต่อความคิดทัศนคติ หรือการกระทำของบุคคลอีกคนหนึ่ง การนำอิทธิพลมาใช้สามารถใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การโน้มน้าวจิตใจ การให้คำแนะนำ การเกลี้ยกล่อม การทำให้เกรงใจ ความกลัวจนทำให้บุคคลปฏิบัติตามหรือละเว้นพฤติกรรมเพราะอิทธิพล หน้าที่เป็นอำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งอาจกำหนดโดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อันเป็นประโยชน์และจำเป็นแก่การปฏิบัติงาน โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

อิทธิพล (Influence) และอำนาจ (Power) เป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้แทนกันอยู่เสมอ บางครั้งก็มองดูว่า อำนาจ (Power) ทำให้เกิดอิทธิพล (Influence) และในบางครั้งก็มองว่าอิทธิพลทำให้เกิดอำนาจ ดังนั้นจึงควรพิจารณาความหมายที่แน่ชัดของสองคำนี้เพื่อป้องกันความสับสน

อิทธิพล (Influence) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นเป็นไปในทางหนึ่ง

อำนาจ (Power) หมายถึง ศักยภาพ หรือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ อาจเป็นสิ่งซ่อนเร้นภายในของผู้นำ พร้อมที่จะให้ผู้นำได้นำไปใช้อำนาจช่วยเสริมให้เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ<sup>๒</sup>

หน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจที่ผู้นำได้รับยกย่องอย่างเป็นทางการจากการดำรงตำแหน่งเป็นอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายเพื่อใช้ในการทำงานการสั่งการในเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อให้งานในหน้าที่สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

---

<sup>๒</sup> DuBrin Andrew J., **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 5th ed., (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 2007), p. 232.

อำนาจของภาวะผู้นำ (Leadership Power) หมายถึง อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ซึ่งการทำให้เกิดประสิทธิผลของการใช้อำนาจตามตำแหน่งนั้น<sup>๓</sup> ผู้นำควรต้องมีลักษณะต่าง ๆ เช่น ชื่อเสียง ความคิดริเริ่ม ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น ทักษะในการสื่อสารและมีอารมณ์ที่มั่นคง เป็นต้น ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะช่วยสร้างอำนาจให้ผู้นำ<sup>๔</sup>

### แนวคิดของอำนาจอิทธิพลและอำนาจหน้าที่

คำว่า อำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) มีการใช้ในรูปแบบที่ทำให้เกิดความสับสนค่อนข้างมาก แนวความคิดที่เกี่ยวกับอำนาจมีประโยชน์ในการทำความเข้าใจถึงวิธีที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลซึ่งกันและกันในองค์กร “อำนาจ” เกี่ยวข้องกับความสามารถของฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าเป็น “ผู้นำ” ที่มีอิทธิพลต่อฝ่ายอื่น ๆ ที่เป็นบุคคลเป้าหมายหรือ “ผู้ตาม” แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจมีความยืดหยุ่น และสามารถนำไปใช้ได้หลายแนวทางที่แตกต่างกัน คำนี้อาจจะอ้างถึงอิทธิพลของผู้นำที่เหนือกว่าผู้ตามเพียงคนเดียว หรือเหนือกว่าผู้ตามหลายคน บางครั้งคำนี้อ้างถึงอิทธิพลที่มีเหนือสิ่งของหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล เมื่อก้าวถึงอำนาจอาจจะต้องมีการระบุถึงบุคคลที่เป็นผู้ตาม จุดประสงค์และเวลา เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่ออำนาจ เช่น ผู้นำจะมีอำนาจเหนือกว่าบางคนมากกว่าคนอื่น ๆ หรืออาจจะไม่มีอิทธิพลในบางกรณีต่อบุคคลหนึ่งมากกว่าคนอื่น ๆ นอกจากนี้ อำนาจยังเป็นตัวแปรที่เมื่อยุคหนึ่ง สามารถที่จะเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้ วิธีการใช้อำนาจและผลลัพธ์ของความพยายามที่จะมีอิทธิพลยังเป็นปัจจัยที่สามารถเพิ่มหรือลดผลลัพธ์ของอำนาจ ส่วนอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ (Right) สิทธิพิเศษ (Prerogative) ข้อผูกมัด (Obligations) และหน้าที่ (Duties) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรหรือในระบบของสังคม โดยปกติอำนาจหน้าที่ของผู้นำจะรวมถึงสิทธิในการตัดสินใจของผู้นำที่มีอำนาจโดยตรง ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารมีสิทธิอันชอบธรรมที่จะตั้งกฎใน

---

<sup>๓</sup> DuBrin Andrew J., **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 5th ed., (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 2007), p. 200.

<sup>๔</sup> เนตรพัฒน์ ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๗๑.

การทำงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา นอกจากนั้นอำนาจหน้าที่จะรวมถึงสิทธิของผู้หน้าที่จะใช้ในการควบคุมสิ่งต่าง ๆ ด้วย เช่น เงิน ทรัพยากร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และการควบคุมนี้ยังเป็นต้นกำเนิดของอำนาจอื่น ๆ อีกด้วย ขอบเขตของอำนาจหน้าที่สำหรับผู้อยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร คือช่วงของการสั่งการและช่วงของการกระทำที่สามารถทำได้เหมาะสม ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ผู้บริหารบางคนอาจจะมีมากกว่าคนอื่น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลที่มีในระดับสูงที่จำเป็นเพื่อบรรลุผลความต้องการตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายขององค์กร<sup>๕</sup>

### รูปแบบของอำนาจและอิทธิพล

รูปแบบของอำนาจและอิทธิพล (A Model of Power and Influence) แกรี่ ยูคัล (Gary Yukl) อธิบายว่าอำนาจของผู้นำ (Leader Power) พฤติกรรมที่มีอิทธิพล (Influence Behavior) และทักษะที่มีอิทธิพล (Influence Skills) ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ว่าผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายมากเพียงใด ภาพที่ ๒๔ เป็นการแสดงรูปแบบของอำนาจและอิทธิพลและอิทธิพลของผู้นำ ซึ่งโมเดลนี้ถึงแม้จะซับซ้อนแต่ก็มีประโยชน์ เพราะจะแสดงให้เห็นภาพที่ทำให้ผู้นำได้รับผลสำเร็จ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกจำนวนมาก โดยภาพที่ ๒๔ จะเริ่มจากอำนาจของผู้นำ (Leader Power) (ลูกศรที่ ๑) และคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits) (ลูกศรที่ ๒) ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ (๑) การขอร้องอย่างง่าย ๆ (๒) การใช้ยุทธวิธีที่มีอิทธิพล (๓) การใช้รูปแบบบทบาท (๔) การให้รางวัล (๕) การลงโทษ (๖) การสอนงาน

การที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามนั้นยังขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวเรียกว่า ตัวแปรเชิงสถานการณ์ (Situational Variables) โดยที่ตัวแปรเชิงสถานการณ์จะมีผลใน ๒ ทาง คือ ทางที่ (ลูกศรที่ ๓) จะมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

<sup>๕</sup> รัตติกรณ์ จงวิศาล, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า

ทางที่ ๒ (ลูกศรที่ ๕) ตัวแปรสถานการณ์จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของอิทธิพล (Influence Outcome) โดยตรง ซึ่งจากผลของตัวแปรเชิงสถานการณ์ทั้ง ๒ ทางจะส่งผลต่อผู้ตาม ๓ ประการ ดังนี้

๑. การสร้างให้เกิดพันธะผูกพัน (Commitment) เป็นการที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเห็นถึงความสำเร็จในการทำงานและสร้างให้สมาชิกกลุ่มเกิดความผูกพัน ความมีส่วนร่วม และกระตือรือร้นที่จะทำตามข้อร้อง ด้วยการให้ความพยายามอย่างเต็มที่

๒. การทำตามแม้จะไม่พอใจ (บ่น) (Compliance) เป็นความพยายามของกลุ่มเป้าหมายที่จะทำให้สำเร็จเพียงบางส่วน คือ กลุ่มเป้าหมายไม่ทำตามคำขอร้อง โดยพยายามทำเพียงแค่งานเสร็จอย่างไม่กระตือรือร้นและทำด้วยความไม่พอใจ

๓. การต่อต้าน (Resistance) เป็นการแสดงว่าความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ คือ กลุ่มเป้าหมายไม่ทำตามคำขอร้องของผู้นำและตอบสนองด้วยการไม่ยุ่งเกี่ยวหรือทำงานเลวลง

กลุ่มเป้าหมายจะตอบสนองอย่างไรจะขึ้นอยู่กับลักษณะบางอย่างสถานการณ์ เช่น ความเกี่ยวข้องของคำขอของผู้นำเพื่อให้งานเสร็จและลักษณะของคำขอที่เป็นไปได้ ซึ่งเราเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า ตัวแปรเชิงสถานการณ์ (Situational Variables)

ผลลัพธ์ของอิทธิพลจะมีการป้อนกลับ (Feedback) สู่พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) (ลูกศรที่ ๖) เช่น ถ้าพยายามครั้งแรกกลุ่มเป้าหมายต่อต้าน อาจพยายามอีกครั้งโดยใช้ยุทธวิธีการมีอิทธิพลแบบอื่น ผู้นำอาจดัดแปลงคำขอร้อง โดยพิจารณาจากการตอบสนองของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้นำอาจเปลี่ยนหัวข้อประชุม ถ้ากลุ่มเป้าหมายแสดงความไม่สนใจ ผลกระทบต่ออำนาจของผู้นำ (Leader Power) นั้นเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำพยายามมีอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายและอำนาจและอำนาจของผู้นำจะช่วยให้การใช้อิทธิพล เมื่ออำนาจเกี่ยวข้องนั้นมีอิทธิพลต่อเป้าหมาย (ลูกศรที่ ๗)<sup>๖</sup>

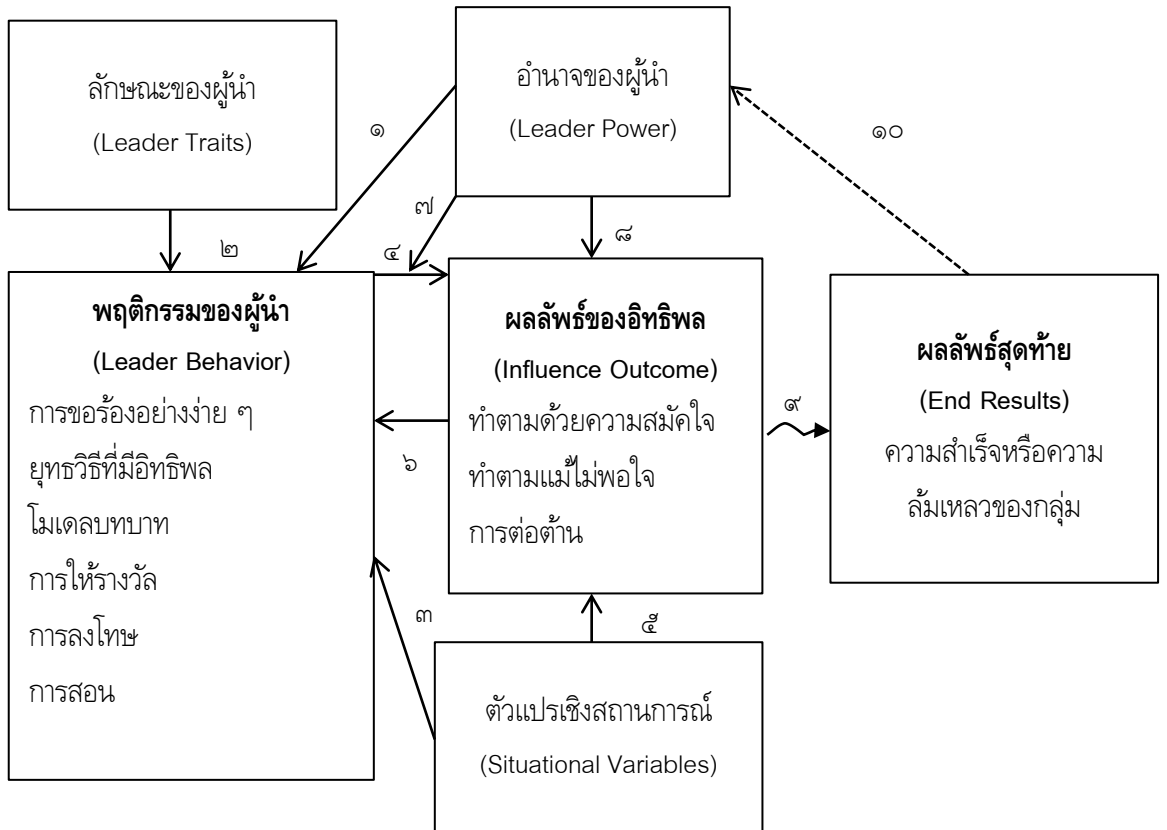
---

<sup>๖</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๓.

ภาพที่ ๒๕

แสดงรูปแบบของอำนาจและอิทธิพล (A Model of Power AND Influence)

(ปรับปรุงจาก DuBrin, 2007, p. 233)



อำนาจของผู้ผู้นำ (Leader Power) อาจมีผลกระทบโดยตรงต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย (ลูกศรที่ ๘) เช่น เมื่อผู้ผู้นำให้รางวัลและมีอำนาจสูง บุคคลจะตอบสนองต่อคำขอร้องมากขึ้น เพื่อหวังที่จะได้รับรางวัลและหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ

ผลลัพธ์ของอิทธิพล (Influence Outcome) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อผลลัพธ์สุดท้าย (End Results) เช่น ความสำเร็จตามคำขอร้องของผู้ผู้นำ หรือความล้มเหลวของกลุ่ม การยอมรับอย่างสมัครใจจากสมาชิกของกลุ่มจะเพิ่มโอกาสต่อความสำเร็จ ในขณะที่การต่อต้านจะลดโอกาสของ



ความสำเร็จลง เส้นหยัก (ลูกศรที่ ๙) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความล้มพั้งนั้นไม่เหนียวแน่นเพราะมีปัจจัยเพิ่มเติมหลายอย่างจากการยอมรับอย่างสมัครใจของกลุ่มเป้าหมายในการกำหนดผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายจะทำให้การป้อนกลับบางอย่างจากการยอมรับอย่างสมัครใจของกลุ่มเป้าหมายในการกำหนดผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายจะทำให้การป้อนกลับบางอย่างเกี่ยวกับอำนาจของผู้นำ (Leader Power) (ลูกศรที่ ๑๐) ความสำเร็จอาจทำให้ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งงานเพิ่มขึ้นในระยะยาว เพราะความสำเร็จอาจทำให้มีการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับทรัพยากรเพิ่มขึ้น

จากรูปแบบของอำนาจและอิทธิพลนี้จะเห็นว่าผลลัพธ์ของอิทธิพลนั้นจะมีประสิทธิผลถ้ามีทักษะของการมีอิทธิพล พฤติกรรมที่มีอิทธิพล และอำนาจของผู้นำ เช่น ความพยายามใช้รูปแบบของการจูงใจ (Inspirational Appeal) ซึ่งค่อนข้างจะประสบความสำเร็จมาก ถ้าผู้นำมีความสามารถพิเศษ (Charisma) และผู้นำที่มีอำนาจเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญสูง (Expert Power) บางครั้งแรงจูงใจนี้ก็ใช้ได้โดยไม่ต้องมีอำนาจความเชี่ยวชาญแต่ความสำเร็จจะมีมากขึ้นเมื่อผู้นำมีทั้งความสามารถพิเศษและความรอบรู้

รูปแบบของยูคัล (Yukl) นี้จะไม่มี การพิสูจน์ว่าใช้ได้ทั้งหมด แต่ก็มึประโยชน์ในการเข้าใจยุทธวิธีการมีอิทธิพลที่มีผลเฉพาะอย่างต่อภาวะผู้นำซึ่งในหัวข้อต่อไปจะเป็นการบรรยายถึงยุทธวิธีการมีอิทธิพลต่าง ๆ และตัวแปรเชิงสถานการณ์

## ยุทธวิธีการมีอิทธิพลและอำนาจ

ยุทธวิธีการมีอิทธิพล (Influence Tactics) เป็นสิ่งที่ต้องมีการสอดส่องดูแลและกำกับยุทธวิธีการมีอิทธิพลอยู่เสมอ และเมื่อใช้หลักจริยธรรมมาพิจารณาจะพบว่ายุทธวิธีการมีอิทธิพลนั้นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ (๑) แบบที่มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Ethical and Honest) (๒) แบบบงการและหลอกลวงไม่ซื่อสัตย์ (Manipulative and Dishonest)<sup>๗</sup>

---

<sup>๗</sup> สู่เทพ พงศ์ศรีวัฒน์, *ภาวะความเป็นผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส. เอเซียเพรส (๑๙๘๙) จำกัด), ๒๕๕๐, หน้า ๗๐.

มีการสร้างกระบวนการกลั่นกรองจริยธรรม (Ethical Screens) ของการมีอิทธิพลเพื่อช่วยให้ตัวแทนของการมีอิทธิพล (Influence Agent) พิจารณาตัดสินใจว่าสิ่งที่ทำลงไปนั้นถูกหรือผิดหลักจริยธรรม ศูนย์จริยธรรมทางธุรกิจ (The Center of Business Ethics) ที่วิทยาลัย Bentley ได้สร้างคำถามขึ้นมา ๖ ข้อ เพื่อใช้ประเมินจริยธรรมในการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจง บุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับอิทธิพลหรือผู้ที่ต้องใช้ยุทธวิธีทางการเมืองควรจะตอบคำถามต่อไปนี้

๑. เป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ (โดยขึ้นกับกฎเกณฑ์ทางศีลธรรม)
๒. ยุติธรรมหรือไม่ (โดยใช้หลักการของกระบวนการยุติธรรม)
๓. ใครเป็นคนเสียประโยชน์บ้าง (โดยถือว่ายิ่งน้อยยิ่งดี)
๔. จะสบายใจหรือไม่ ถ้าสิ่งที่ทำถูกนำไปเผยแพร่ให้สาธารณชนรับรู้ (โดยใช้หลักความเปิดเผย)
๕. จะบอกให้ลูก-พิน้อง หรือญาติที่อาวุโสน้อยกว่าทำหรือไม่ (โดยถือหลักของการย้อนกลับ)
๖. เป็นเรื่องที่ดีหรือเปล่า (โดยใช้สามัญสำนึกและการนึกคิดเอาเอง)

ยุทธวิธีการมีอิทธิพลที่อธิบายในที่นี้ยังไม่สมบูรณ์ ยุทธวิธีส่วนใหญ่จะได้รับการยอมรับให้จัดอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งจะขึ้นอยู่กับนำไปใช้ ยกเว้นแต่กรณีรุนแรงที่ไม่สามารถวัดได้ เช่น ยุทธวิธีตลกและพูดเล่น (Joking and Kidding) นั้นสามารถเป็นได้ทั้งดีและไม่ดี ทำให้ยุทธวิธีแบบนี้จัดอยู่ได้ทั้งมีจริยธรรมหรือหลอกลวงไม่ซื่อสัตย์

### ยุทธวิธีที่มีจริยธรรมและซื่อสัตย์

การใช้ยุทธวิธีที่ดีมีระเบียบแบบแผนและเจตนาดีซึ่งจะสามารถทำให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมมือในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีค่าให้ลุล่วงไปได้นั้นยุทธวิธีเหล่านี้ก็มีความสลับซับซ้อนเช่นกัน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากเวลาที่ใช้ในการพัฒนายุทธวิธีนี้ขึ้นมา ลำดับขั้นของการพัฒนายุทธวิธีที่มีจริยธรรม มีรายละเอียดดังนี้

๑. การชักนำโดยเป็นตัวอย่างและสร้างการยอมรับ (Leading by Example and Respect) คือ การที่ผู้นำทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อชักนำให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม แนวคิดก็คือต้องเป็นผู้บริหารที่ทำให้ได้ดังที่พูด นั่นคือมีการกระทำที่ตรงกับคำพูด ดังนั้นการกระทำกับคำพูดจะสนับสนุนซึ่งกันและ

กัน เช่น ถ้าบริษัทต้องการให้พนักงานแต่งเครื่องแบบ ผู้บริหารก็ต้องแต่งเครื่องแบบด้วยให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติตาม

๒. การชักจูงอย่างมีเหตุผล (Using Rational Persuasion) เป็นยุทธวิธีที่สำคัญในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ยุทธวิธีนี้ต้องใช้การโต้แย้งที่มีเหตุผลและมีหลักฐานที่เป็นจริง เพื่อให้คนอื่นเชื่อว่าคำขอนั้นเป็นไปได้และเป็นผลให้บรรลุเป้าหมาย ยุทธวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพเมื่อมีการแสดงที่เหมาะสมร่วมกับการทำวิจัยด้วย ผู้บริหารระดับสูงมักจะใช้ยุทธวิธีนี้ในการจูงใจคณะกรรมการให้ยอมรับ

ตัวแปรที่สำคัญของการชักจูงอย่างมีเหตุผล คือ ความน่าเชื่อถือของตัวแทนที่มีอิทธิพล (Influence Agent) หรือผู้นำจะเห็นได้ชัดว่ากลุ่มเป้าหมายจะได้รับอิทธิพลจากคนที่ตนเชื่อถือมากกว่า เนื่องจากคนที่มี ความน่าเชื่อถือจะถูกมองว่ามีอำนาจทางสังคมสูงกว่าด้วย มิทเชลล์ เอส เนสเลอร์ (Mitchell S. Nesler) และคณะได้ทำการศึกษากลุ่มนักศึกษาในระดับวิทยาลัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างความน่าเชื่อถือและอำนาจของผู้บริหาร ได้ผลลัพธ์ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์โดยตรงต่ออำนาจ โดยอำนาจพื้นฐานมี ๕ ประการ คือ (๑) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) (๒) อำนาจบังคับข่มขู่ (Coercive Power) (๓) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) (๔) อำนาจอ้างอิง (Referent Power) (๕) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เมื่อมีหลักฐานว่าผู้ตอบมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนผู้บริหารที่มีความน่าเชื่อถือสูงกว่าผู้บริหารที่แสดงให้เห็นว่าไม่น่าเชื่อถือ

อาจกล่าวได้ว่าความน่าเชื่อถือ (Credibility) จะช่วยให้บุคคลถูกชักจูงได้ง่ายใน ๒ กรณี คือ (๑) ความน่าเชื่อถือทำให้คนคล้อยตามได้มากขึ้น (๒) ความน่าเชื่อถือทำให้คนรับรู้ว่ามีอำนาจและยังมีการรับรู้ว่ามีอำนาจมากขึ้น กลุ่มเป้าหมายก็จะยิ่งยอมรับการมีอิทธิพลได้มากขึ้นด้วย

๓. การสร้างชื่อเสียงให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Developing a Reputation as a Subject Matter Expert) เป็นวิธีการที่ผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มอิทธิพล การเป็นผู้เชี่ยวชาญนี้อาจถือได้ว่าเป็นส่วนย่อยหนึ่งของการชักจูงอย่างมีเหตุผล เบอร์นาร์ด เคย์ส และ โทมัส เคส (Bernard Keys and Thomas Case) ได้ศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งผลการสัมภาษณ์สนับสนุนข้อสังเกตที่ว่าผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งและยังคงสร้างฐานความรู้เพิ่มขึ้นอยู่เสมอมักจะได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่นในการทำงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

๔. การแลกเปลี่ยนความพอใจหรือผลประโยชน์และการต่อรอง (Exchanging Favors and Bargaining) เป็นการที่ผู้นำให้สิ่งของต่าง ๆ แก่บุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลนั้นชอบพอเขาและสามารถช่วยให้ผู้นำบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในงานได้ จึงถือว่าเป็นยุทธวิธีที่มีอิทธิพล นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนก็เปรียบเหมือนกับการต่อรอง สิ่งที่ทำให้อาจเป็นสัญญาที่จะได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ถ้าคนอื่นช่วยจะทำให้สำเร็จได้ง่าย

อีกรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนและต่อรองคือการสร้างให้เกิดความชอบ (Favour Bank) อาจกล่าวได้ว่าการกระทำให้คนอื่นชอบในวันนี้เพื่อหวังไว้ว่าในวันหนึ่งข้างหน้าจะได้ใช้ความชอบที่สะสมไว้ให้เกิดประโยชน์ได้

๕. การพัฒนาเครือข่ายของทรัพยากรบุคคล (Developing a Network of Resource Persons) คือ ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Networking) และสนับสนุน การสร้างเครือข่ายเป็นกลยุทธ์สำคัญของนักบริหารมืออาชีพและสามารถใช้เป็นอิทธิพลได้ ความสามารถในการสร้างเครือข่ายและการให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อจำเป็นจะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการมืออาชีพสามารถใช้เป็นอิทธิพลได้ เช่น ผู้จัดการสาขาของธนาคารแห่งหนึ่งจะใช้เครือข่ายของทรัพยากรบุคคลเมื่อต้องการสร้างฐานอำนาจ

๖. ทำคำขอให้ถูกต้องตามกฎหมาย (Legitimizing a Request) คือ การมีอิทธิพลในขอบเขตอำนาจของตน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าคำขอนั้นตรงกับกฎเกณฑ์ หรือหลักการทำงานขององค์กร และตรงตามการคาดหวังของผู้บริหาร การทำคำขอให้ถูกต้องตามกฎหมายนี้เป็นยุทธวิธีการมีอิทธิพลที่มีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานส่วนใหญ่จะทำตามอย่างปกติ หัวหน้าที่มอาจเพิ่มอิทธิพลด้วยการลดการตำหนิลูกน้องลง ด้วยการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น ลดคำร้องเรียนของลูกน้องเอง ๒๕% ในปีหน้า เป็นต้น

๗. การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Appeal) และการจูงใจทางอารมณ์ (Emotional Appeal) ผู้นำควรจะทำให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจ ซึ่งถือว่าการทำตนให้มีการจูงใจจากแรงบันดาลใจ เข้าใจถึงอารมณ์ (ลักษณะความต้องการด้านจิตวิทยาของสมาชิกทีม) ถือเป็นยุทธวิธีการมีอิทธิพลที่สำคัญ เจฟฟรีย์ เฟฟเฟอร์ (Jeffrey Pfeffer) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจะแสวงหารูปแบบของ

การมีอิทธิพลในองค์กรด้วยการเรียนรู้ถึงความสามารถที่จะแสดงออกหรือซ่อนอารมณ์ของตนเอาไว้ การมีแรงจูงใจจากแรงบันดาลใจนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับการแสดงอารมณ์เสมอ และยังรวมไปถึงการจูงใจและความรู้สึกของสมาชิกของกลุ่มด้วย

การที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจทางอารมณ์ (Emotional Appeal) ที่มีประสิทธิภาพ คนที่มีอิทธิพลจะต้องเข้าใจค่านิยม แรงจูงใจและเป้าหมายของกลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท U.S. Steel เชื่อว่าพนักงานที่ครั้งหนึ่งเคยภูมิใจในบริษัทจะยังคงมีความภูมิใจอยู่และการจูงใจทางอารมณ์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าผู้นำแสดงอารมณ์ที่ดีของตนออกมาด้วย ตัวบ่งชี้ทางอารมณ์จะรวมถึงการพูดถึงความรู้สึก การทำเสียงสูงต่ำ เป็นต้น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) จะใช้การจูงใจจากแรงบันดาลใจเป็นอย่างมาก

๘. การปรึกษา (Consultation) การปรึกษาคณะอื่นก่อนการตัดสินใจถือว่าเป็นทั้งรูปแบบของการเป็นผู้นำและเทคนิคของการมีอิทธิพล กลุ่มเป้าหมายจะกระตือรือร้นทำตามคำขอมากขึ้น เพราะกลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมให้คำปรึกษาไปกับการระดมการตัดสินใจ ยูคัล (Yukl) อธิบายว่าการปรึกษาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อกลุ่มเป้าหมายมีวัตถุประสงค์ตรงกันกับผู้นำ

๙. การตั้งกลุ่ม (Forming Coalitions) ผู้นำมักสร้างกลุ่ม เพื่อน เครือข่ายหรือพันธมิตร (Alliances) ขึ้นมาเพื่อร่วมมือในการปฏิบัติงานการตั้งกลุ่ม (Coalition) เป็นการรวมคนเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันเป็นการรวมอำนาจ การตั้งกลุ่มเป็นยุทธวิธีการมีอิทธิพลที่สำคัญ คือจะทำให้มีอำนาจถ้ามีพรรคพวกการตั้งกลุ่มทางธุรกิจถือเป็นเกณฑ์ทางตัวเลข ซึ่งยิ่งหาคนมาอยู่ฝ่ายตนมากเท่าไรก็ยิ่งดีเพราะแสดงถึงพลังของผู้นำ แต่ถ้าผู้นำมีอำนาจมากขึ้นก็อาจจะมีการใช้กลุ่มน้อยลง

๑๐. การใช้ทีม (Team Play) ยุทธวิธีที่ใช้คนอื่นโดยการแสดงตนว่าเป็นสมาชิกที่ดีนั้นสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การใช้ทีมเป็นยุทธวิธีที่มีอิทธิพลที่ใช้กันมากที่สุด จากการศึกษาเปรียบเทียบความถี่ในการใช้ยุทธวิธีที่มีอิทธิพลพบว่าการใช้กันมากที่สุด ซึ่งในการใช้ยุทธวิธีการมีอิทธิพลทั้งหมด ๗ แบบ โดยชายหญิงทั้ง ๒ เพศ ตอบว่ามีการใช้ทีมมากกว่าเทคนิคอื่นอีก ๖ อย่าง คือ (๑) การใช้เสน่ห์ส่วนตัว (๒) การจัดการด้วยการใช้อิทธิพล (๓) รูปร่างส่วนบุคคล (๔) ความเด็ดขาด (๕) การแลกเปลี่ยนความพอใจ (๖) การร้องอุทธรณ์ขึ้นระดับบน

๑๑. การฝึกปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ (Practicing Hands-On Leadership) เป็นผู้นำที่ได้รับรายละเอียดและกระบวนการของการปฏิบัติโดยตรง เช่น เป็นผู้นำที่มีความรู้ความชำนาญ มีการเน้นงานและได้นำการตัดสินใจซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการทำงานของกลุ่ม ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างความเชื่อถือและดำเนินการตามวิธีการและกระบวนการตามครรลองที่ถูกต้องเป็นธรรมชาติ

### ยุทธวิธีที่ไม่ซื่อสัตย์และการขาดจริยธรรม

๑. การเจตนาทุจริตหรือคดโกง (Deliberate Machiavellianism) บุคคลพวกนี้จะริเริ่มการกระทำและควบคุมรวมทั้งมีการตอบสนองบุคคลอื่นด้วยการหลอกลวงหรือทำให้ผู้อื่นหลงผิดอยู่เสมอ เช่น การบังคับให้ฝ่ายบริหารและพนักงานต้องทำงานนอกเวลาโดยไม่ได้รับค่าแรงเพิ่ม

๒. การค่อย ๆ เข้าควบคุมสถานการณ์และบุคคลอย่างนุ่มนวล (Gentle Manipulation of People and Situations) คนบางคนเข้าไปมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยการทำให้คนอื่นเชื่อแล้วหลงทำตาม แต่กว่ามีการควบคุมน้อยกว่าพวกที่กระทำอย่างไร้จริยธรรม (Machiavelli) ซึ่งคนพวกนี้จะทำให้คนอื่นคล้อยตามด้วยการโกหกหรือแสร้งทำ

๓. การสร้างแรงกดดันที่ไม่ถูกต้อง (Undue Pressure) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะใช้เทคนิคการสร้างความกระตือรือร้น เช่น การให้รางวัลและการลงโทษอย่างเบา ๆ แต่เมื่อการให้รางวัลกลายมาเป็นการติดสินบน (Bribes) และการลงโทษอย่างเบา กลายเป็นร้ายแรง กลุ่มเป้าหมายก็จะได้รับแรงกดดันที่ไม่คาดคิดมาก่อนหรือถูกบังคับทางจิตใจ

พฤติกรรมเฉพาะที่ชี้ว่าเป็นการใช้การบังคับซึ่งได้มาจากงานวิจัยมีดังนี้ (๑) ออกคำสั่งบังคับให้พนักงานทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (๒) ตะคอกใส่จนกว่าจะทำตามที่ต้องการ (๓) ตาหนักถ้าไม่ทำในสิ่งที่ต้องการ (๔) ดำว่าจนกว่าจะทำในสิ่งที่ต้องการ (๕) ชูว่าจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับพนักงานถ้าไม่ทำในสิ่งที่ต้องการ

๔. การเล่นเกม (Game Playing) ผู้นำมักจะเล่นเกมเพื่อจะได้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เกมในที่นี้จะกระทำอย่างต่อเนื่องระหว่างบุคคลซึ่งดูเหมือนว่าจะชมเชยแต่มีจุดประสงค์อื่นซ่อนอยู่ การเล่นเกมแบบนี้ทำให้มีอิทธิพลเพิ่ม เพราะคนที่เป็เป้าหมายนั้นจะรู้สึกว่ามีอำนาจ

การลงโทษด้วยการตีเตียน (Blemish) เป็นตัวอย่างของเกมอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจะชอบใช้เพื่อทำให้สมาชิกเชื่อฟัง เช่น การที่ผู้บริหารต้องการหาข้อผิดพลาดในการทำงานของลูกทีมทุกครั้ง ด้วยการใช้อำนาจหน้าที่อยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างอิทธิพลเหนือพนักงาน

๕. การทำให้ตกต่ำ (Debasement) เทคนิคนี้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธวิธีการหลอกลวงให้คนทำตาม (Manipulation) เป็นการทำให้ตนเองด้อยค่าหรือถูกตำหนิ เพื่อให้สามารถควบคุมพฤติกรรมของคนอื่นได้ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ (๑) ทำตัวให้ด้อยค่าเพื่อผู้อื่นจะได้ทำตามคำขอ (๒) ถ่อมตนเพื่อให้ผู้อื่นทำตามคำขอ (๓) ยอมให้ผู้อื่นตำหนิ เพื่อผู้อื่นจะได้ทำตามคำขอ

๖. การร้องอุทธรณ์ขึ้นระดับบน (Upward Appeal) ผู้นำสามารถแสดงอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม ด้วยการให้บุคคลมีอำนาจเป็นทางการมากขึ้นในการทำหน้าที่ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เช่น ส่งลูกน้องไปเจ้านายของตนเมื่อลูกน้องคนนั้นไม่เชื่อฟัง ซึ่งผู้นำสามารถนำยุทธวิธีการใช้อำนาจของผู้นำแบบนี้ไปดัดแปลงได้หลายทาง เช่น ผู้นำอาจโน้มน้าวจิตใจพนักงานอื่น ๆ ได้โดยบอกว่าคำขอของเขาได้รับการรับรองจากผู้บริหารที่สูงกว่า แล้วผู้เป็นเป้าหมายที่ได้รับอิทธิพลก็ต้องทำตามโดยอัตโนมัติ หรือผู้นำอาจไปขอให้เจ้านายช่วยที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามคำขอ

๗. การกระทำแบบเงียบ (Silent Treatment) ผู้นำที่ใช้เทคนิคการกระทำแบบเงียบ ๆ จะไม่พูดหนึ่งเลยหรือกระทำอื่น ๆ ที่แสดงความไม่สนใจจนบุคคลเป้าหมายยอมทำตาม จากการวิจัยพบว่ามีเทคนิคการกระทำแบบเงียบดังต่อไปนี้ (๑) ไม่ตอบสนองต่อบุคคลที่เป็นเป้าหมายจนกว่าเขาจะทำ (๒) ไม่สนใจบุคคลจนกว่าจะทำตาม (๓) เงียบจนกว่าจะตกลงทำสิ่งนั้น (๔) ปฏิเสธที่จะทำบางสิ่งที่บุคคลที่เป็นเป้าหมายขอจนกว่าจะยอมทำ

๘. ชอบประจบเอาใจ (Ingratiation) การทำให้ผู้อื่นชอบตนถือว่าเป็นยุทธวิธีการมีอิทธิพลที่ทำให้ตนหลงเชื่อ โดยมีเทคนิคดังนี้ (๑) ทำให้บุคคลที่เป็นเป้าหมายรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ (๒) ถ่อมตัวมาก ๆ ขณะที่ไปร้องขอ (๓) ยกย่องบุคคลเป้าหมาย (๔) แสดงความเห็นใจที่ไปเพิ่มปัญหาให้กับบุคคลเป้าหมาย (๕) รอจนบุคคลเป้าหมายมีอารมณ์ดีก่อนที่จะเข้าไปขอร้องในบางสิ่งบางอย่าง (๖) ขออย่างสุภาพ (๗) แสร้งทำให้อู้อ้อเหมือนว่าคุณบุคคลเป้าหมายมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำสิ่งที่ขอ

๙. การพูดตลกและพูดเล่น (Joking and Kidding) การพูดเล่นโดยมีเจตนาดีนั้นเป็นสิ่งที่ดี บางครั้งคำพูดตรง ๆ อาจแปรความเป็นการทำหน้าที่ได้ เทคนิคนี้ทำให้เกิดการส่งข้อความถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยไม่ทำให้กลุ่มเป้าหมายโกรธด้วยการใช้เทคนิค เช่น การพูดตลกหรือพูดเล่นซึ่งเทคนิคนี้อาจถูกมองไปว่าไม่ซื่อสัตย์

การขึ้นสู่อำนาจของคนทั้งหลาย แม้จะมีอยู่เพียง ๒ ทางดังกล่าว แต่แยกย่อยออกเป็นหลายวิธี ตามสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและความสามารถของแต่ละคน ซึ่งในที่นี้จะขอยกวิธีการเท่าที่ปรากฏให้เห็น โดยทั่วไปมาเป็นกรณีศึกษา ดังนี้ (รองศาสตราจารย์ ดร. วิเชียร วิทยอุดม, ๒๕๕๓, หน้า ๑๖๕.)

๑. วิธีสืบทอด นับเป็นวิธีสามัญที่เห็นได้โดยทั่วไป มีมาตั้งแต่สมัยโบราณและน่าจะเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด ได้แก่ การสืบทอดตติวงศ์ของกษัตริย์ การสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าเผ่า การสืบทอดตำแหน่งหัวหน้าครอบครัวหรือหัวหน้าตระกูล การสืบทอดตำแหน่งของทายาทเจ้าของธุรกิจ เป็นต้น

๒. วิธีแต่งตั้ง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่พบเห็นได้โดยทั่วไป โดย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการยอมรับในสังคมหรือองค์กร เป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งผู้นำหรือผู้ใช้อำนาจสูงสุดของสังคม การขึ้นสู่อำนาจด้วยวิธีนี้ เกิดจากผู้ครองอำนาจอยู่ก่อนไม่มีทายาทสืบทอดอำนาจ วิธีการนี้น่าจะมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ ดังปรากฏร่องรอยในนิทาน ตำนานต่าง ๆ ที่พระราชาสวรรคตแล้วไม่มีรัชทายาท บรรดาอำมาตย์ทั้งหลายจึงเสียดายหาผู้มีบุญญาธิการมาเป็นพระราช ในพระสูตรต่าง ๆ ที่พระบรมศาสดาสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ ก็มีเรื่องการแต่งตั้งผู้นำในลักษณะนี้ ตัวอย่างที่ชัดเจนได้แก่ การแต่งตั้ง วินสตัน เชอร์ชิล เป็นนายกรัฐมนตรีอังกฤษในช่วงสงครามครั้งที่สอง เพื่อนำพอังกฤษต่อสู้กับฮิตเลอร์ที่เรืองอำนาจในยุโรป ในรัฐธรรมนูญประเทศสหรัฐอเมริกา ที่กำหนดไว้ว่า เมื่อประธานาธิบดีเสียชีวิตลงให้รองประธานาธิบดีซึ่งดำรงตำแหน่งแทนโดยอัตโนมัติ ก็สังเคราะห์เข้ากับวิธีนี้ได้ การคัดเลือกชื่อไอ้ทั้งหลายขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันก็เป็นการขึ้นสู่อำนาจของผู้นำโดยวิธีนี้นั่นเอง

๓. วิธีเลือกตั้ง เป็นวิธีที่ยอมรับว่ามีความเป็นธรรมที่สุดในปัจจุบัน (แต่จะกระทำโดยบริสุทธิ์ ยุติธรรมหรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่ง) โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในสังคมได้แสดงเจตนาที่จะให้ใครเป็นผู้นำของตน เพื่อใช้อำนาจในการจัดการสังคมให้เกิดประโยชน์แก่ทุกคน วิธีการดังกล่าวนี้มีชื่อเรียกโดยทั่วไป



ว่า “ระบอบประชาธิปไตย” ที่ทุกคนได้ใช้อำนาจของตนร่วมกันเลือกผู้นำหรือผู้แทน เพื่อให้ใช้อำนาจแทนทุกคนในการบริหารจัดการองค์กร

๔. วิธีครอบงำ เป็นวิธีขึ้นสู่อำนาจโดยใช้อิทธิพลหรืออำนาจของตนครอบงำและบงการผู้อื่นที่เป็นผู้นำอยู่ก่อนหรือเป็นผู้ที่ตนเลือกขึ้นมาให้เป็นตัวแทน ผู้ครอบงำที่อยู่เบื้องหลังคือผู้มีอำนาจที่แท้จริง ส่วน ผู้ถูกครอบงำนั้นมื่ออำนาจแต่เพียงในนาม ทำตามความต้องการของผู้บงการเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์ของชนชาติจีนที่จักรพรรดิถูกครอบงำและบงการโดย ขุนนาง หรือผู้มีอำนาจมากกว่าให้ทำตามความต้องการของพวกเขาเหล่านั้น

๕. วิธียึดครอง เป็นวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้นำที่ใช้กันมากที่สุด ในประวัติศาสตร์ของมนุษย์ ในสมัยโบราณที่ปกครองด้วยระบบกษัตริย์ เรียกว่าเป็นการขึ้นสู่อำนาจด้วยการปราบดาภิเษก คือยึดอำนาจจาก กษัตริย์องค์ก่อนแล้วตั้งตนเป็นกษัตริย์แทน ตามมาด้วยการกำจัดคนของกษัตริย์องค์ก่อนเพื่อป้องกันการแก้แค้น จึงปรากฏว่ามีกรณีฆ่าฟันกันล้มตายเป็นอันมาก ในสมัยปัจจุบันก็คือการรัฐประหาร หรือปฏิวัติ หรือวิธีการใด ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกันนี้ แม้แต่ในสังคมที่เรียกกันว่าประชาธิปไตย มีการเลือกตั้ง แต่หากการเลือกตั้งนั้นเป็นไปอย่างไม่บริสุทธิ์ยุติธรรม มีการใช้อำนาจในทางมิชอบ กระทำผิดกฎหมาย ได้มาโดยวิธีการสกปรก ก็น่าจะเรียกว่าเป็นการยึดครองแบบหนึ่งได้ ที่กล่าวมาทั้ง ๕ ประการคือวิธีขึ้นสู่อำนาจที่พบเห็นได้โดยทั่วไปในประวัติศาสตร์ ของมนุษยชาติ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำและอิทธิพลของภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำและอิทธิพลของภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นข้อสมมติส่วนบุคคลเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) และความสามารถ (Abilities) ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำองค์การในความคิดฝัน ข้อสมมติเหล่านี้จะมีการพัฒนาผ่านกระบวนการสังคมนิยมทางสังคม (Socialization) และประสบการณ์ในอดีต (Past Experiences) ที่เกิดขึ้นในตัวผู้นำ ซึ่งจะถูกเก็บไว้ในความทรงจำและเกิดเป็นสิ่งที่กระตุ้น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มกับบุคคลผู้ซึ่งอยู่ในตำแหน่งภาวะผู้นำ ข้อสมมติเกี่ยวกับผู้นำจะช่วยให้เราเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในงาน

จากทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนของข้อสมมติและความคาดหวังของคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ บุคคลจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Leadership Prototypes) เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่บุคคลไม่ต้องการเห็นในตัวผู้นำ บุคคลมีความคาดหวังที่แตกต่างกันในสิ่งที่เขาต้องการในตัวผู้นำ ดังนั้น จึงมีการทำวิจัยกับพนักงานจำนวน ๔๓๙ คน ในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ๒ กลุ่ม ในบริษัทของประเทศอังกฤษ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีความคงที่ในทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยมีความคงที่ในกลุ่มพนักงานกลุ่มต่าง ๆ และมีความคงที่ในคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำด้วย

### ตารางที่ ๓

#### แสดงทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

(DuBrin, 2007, p. 252)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Leadership Prototype)	ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นแบบอย่าง (Leadership Ant Prototype)
๑. มีไหวพริบ (มีความเห็นอกเห็นใจ ไวต่อสิ่งกระตุ้น)	๑. ใช้อำนาจปกครองแบบเผด็จการ (มีอำนาจเหนือ เห็นแก่ตัวครอบงำ)
๒. มีสติปัญญา (มีความสามารถปรับการทำงาน)	๒. มีความห้าวหาญ (เพศชาย เข้มแข็ง)
๓. มีการอุทิศตัว (อุทิศตัวในหน้าที่ต่าง ๆ มีความสามารถในการจูงใจ)	
๔. มีพรสวรรค์ (มีความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจคนจำนวนมาก มีพลัง)	
๕. มีความแข็งแกร่ง (เข้มแข็ง กล้าหาญ)	
๖. มีสิ่งดึงดูดใจ (แต่งกายดี ทันสมัย)	

จากตาราง เป็นรายการของคุณลักษณะ ๖ ประการที่สมาชิกกลุ่มต้องการเห็นจากหัวหน้า (ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง) และคุณลักษณะ ๒ ประการที่ไม่ต้องการจากหัวหน้า (ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นแบบอย่าง) ซึ่งผู้

ตามจะชอบผู้นำที่มุ่งความล้มพันธ์และเห็นอกเห็นใจมากกว่าผู้นำที่ควบคุมและสั่ง ซึ่งผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้มากกว่าผู้นำที่ไม่เป็นแบบอย่าง

## แหล่งของอำนาจในองค์การ

ความสำเร็จของผู้นำทางการบริหาร หมายถึง อำนาจหน้าที่เท่ากับความรับผิดชอบ หมายความว่า ผู้บริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการมอบหมายงานไปเพียงใดย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเท่า ๆ กับอำนาจหน้าที่ของคนที่รับผิดชอบในความสำเร็จ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยจะโยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นไม่ได้ อำนาจเฉพาะตัวบุคคล (Personal Power) อำนาจเฉพาะตัวบุคคลเป็นอำนาจที่ช่วยเสริมให้เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ เพรนซ์ และ ราเวิน (French and Raven) กำหนดไว้ว่าอำนาจดังกล่าวประกอบด้วย

๑. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจให้ผู้อื่นให้ประโยชน์แก่ผู้อื่นได้ เช่น เป็นผู้พิจารณาการเลื่อนระดับขึ้นเงินเดือน พิจารณาการให้รางวัลผลตอบแทน การดำรงตำแหน่งเลื่อนระดับชั้นสูง อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจในทางบวกในการเสริมแรงให้แก่พนักงานให้เกิดความกระตือรือร้นมากขึ้น

๒. อำนาจบังคับ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจในการพิจารณาลงโทษได้ในกรณีที่พนักงานทำความผิด มีอำนาจในการสั่งการได้โดยที่ผู้รับคำสั่งจะมีความผิดหากไม่ปฏิบัติตามเป็นอำนาจในทางลบหากใช้อำนาจชนิดนี้มากเกินไปอาจนำไปสู่ความกดดันและความขัดแย้งของพนักงาน

๓. อำนาจอ้างอิง (Reference Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากผู้อื่นมิได้เกิดจากตัวผู้นำเอง เป็นอำนาจที่อาศัยความโดดเด่น ความมีชื่อเสียง เกียรติยศหรือความมีอิทธิพลของบุคคลอื่นที่เป็นบุคคลอ้างอิงทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

๔. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากข้อกำหนดกฎระเบียบขององค์การเกิดตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นในการพิจารณาตัดสินใจอนุมัติสั่งการในเรื่องราวต่าง ๆ ได้ตามขอบเขตอำนาจที่ผู้นำดำรงตำแหน่งอยู่

๕. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากตัวผู้นำเองที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญเฉพาะด้านจนเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับให้ความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถนั้น อำนาจชนิดนี้ติดตัวผู้นำไปตลอดเวลาไม่มีหมดไป ไม่เหมือน อำนาจชนิดอื่นที่อาจหมดไปตามกาลเวลาตามวาระการดำรงตำแหน่ง

### การมอบอำนาจ

การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง เป็นการจูงใจให้พนักงานมีความกล้าในการตัดสินใจ และรับผิดชอบ และทำให้พนักงานเกิดการ เรียนรู้และประสบการณ์ ทำให้มีความก้าวหน้าต่อไป เป็นผู้นำต่อไปในอนาคต

#### เหตุผลของการมอบอำนาจ

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับการมอบอำนาจคือผู้นำสามารถทำงานอื่นที่สร้างสรรค์องค์กรให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบอำนาจมีประโยชน์อย่างมากมหาศาลเนื่องจากเหตุผลต่อไปนี้

๑. การมอบอำนาจเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จคนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะทำงานที่ดี และการมอบอำนาจช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นการจูงใจภายในที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงศักยภาพส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดี

๒. การมอบอำนาจช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร กล่าวได้ว่าผู้นำที่ให้อำนาจแก่พนักงานคือการที่ผู้นำได้แบ่งปันอำนาจที่มีแก่ผู้อื่น ทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจอย่างกว้างขวาง การให้อิสระแก่พนักงานในการ ควบคุมการทำงานของตนเองทำให้พนักงานรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถและความสามารถในการ บรรลุข้อจำกัดต่าง ๆ<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup>วิเชียร วิทย์อุดม, **ภาวะผู้นำ (ฉบับก้าวหน้า)**, กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนจักรการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓),

๓. พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำสามารถอุทิศเวลาให้แก่องค์กรได้มากขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์และการริเริ่มในภาพรวมขององค์กร การมอบอำนาจทำให้ผู้นำตอบสนองสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่าเพราะมีเวลาในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่

### องค์ประกอบของการมอบอำนาจ

๑. พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงานและมีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

๒. พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น

๓. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้คือการให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์กรโดยมีการควบคุมตนเอง

๔. พนักงานเข้าใจความหมายความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบอำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

๕. พนักงานได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร การได้รับกำไรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

### กระบวนการในการมอบอำนาจ

กระบวนการในการมอบอำนาจหมายถึงการเปิดโอกาสให้อำนาจหน้าที่และอำนาจแก่ผู้อื่นในการทำงาน ประโยชน์ที่ได้จากการมอบอำนาจมีดังนี้

๑. ทำให้มีทางเลือกให้มีการทำงานโดยผู้อื่นผู้นำไม่ต้องเป็นผู้ทำทั้งหมด

๒. ช่วยให้ผู้อื่นสามารถในการทำงานและตัดสินใจได้

๓. ช่วยให้เกิดความคิดทางบวกในการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๔. มีความสามารถในการเรียนรู้ทักษะในการใช้อำนาจในการทำงานกับผู้อื่นหรือกลุ่มอื่น
๕. สามารถเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของผู้อื่น โดยการมีส่วนร่วมทางการบริหารแบบประชาธิปไตย
๖. เกิดกระบวนการเติบโตก้าวหน้าและเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างไม่สิ้นสุด
๗. เพิ่มการใช้ความคิดของตนเองในการทำงานให้สำเร็จ
๘. เพิ่มความสามารถให้ผู้รับมอบอำนาจในการใช้ความคิดตระหนักว่าสิ่งที่ถูกต้องควรทำและไม่ควรทำ

สรุปว่าการมอบอำนาจ (Empowerment) คือ กระบวนการที่ยอมให้ผู้อื่นได้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และทัศนคติที่ทำให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การมอบอำนาจเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวัดผลลัพธ์ขององค์การได้เพราะเป็นการให้อำนาจแก่พนักงาน การมอบงานให้รับผิดชอบ

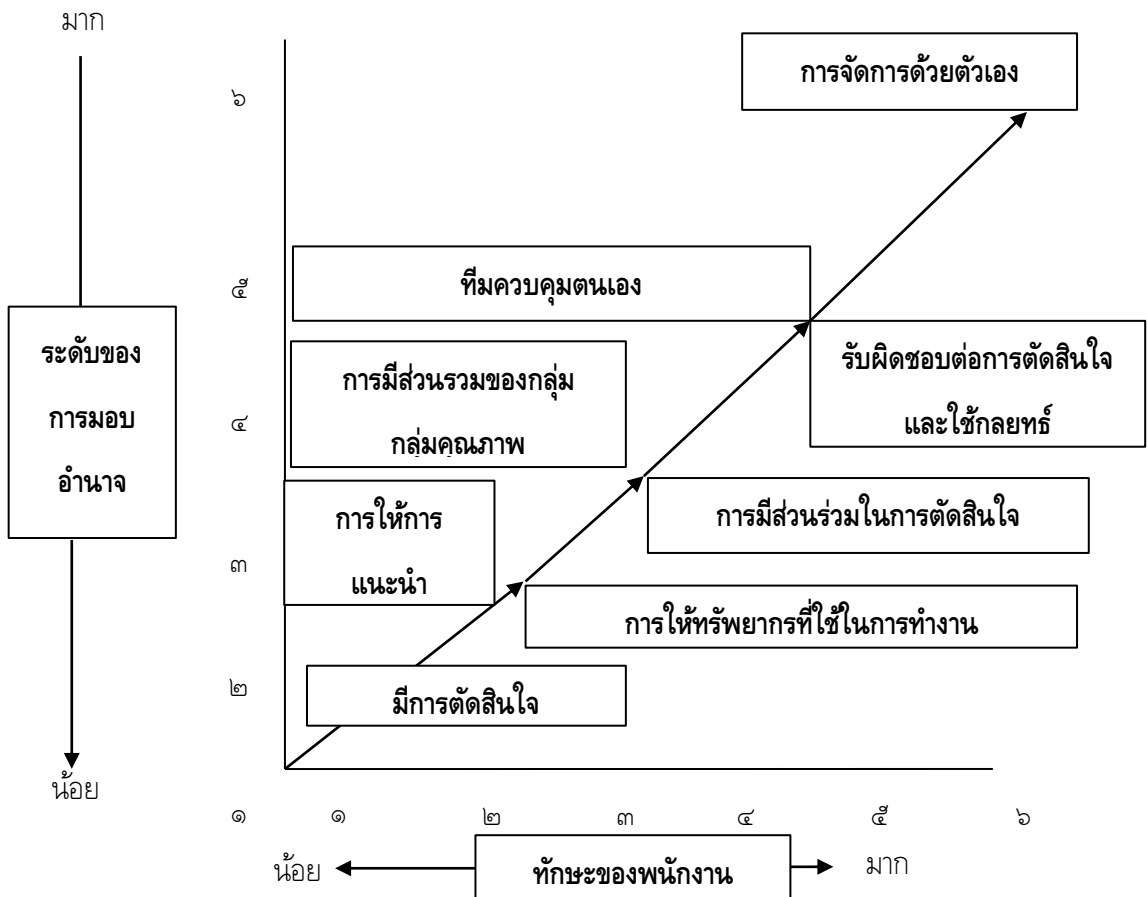
### **การพัฒนาตนเองและการมอบอำนาจ**

ในการมอบอำนาจเป็นการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความสามารถและตระหนักในตนเองหรือมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่นอย่างเหนือความคาดหมายในการใช้อำนาจแนวคิดในการพัฒนาบุคคลมีความสำคัญต่อพนักงานมาก ดังนั้นการมอบอำนาจจึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคล การพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มการรับรู้ตนเองและเพิ่มวุฒิภาวะให้แก่พนักงาน การมอบอำนาจสามารถทำได้หลายทาง เพื่อให้บุคคลมีอำนาจในตนเอง และทำให้บุคคลมีความคิดที่เข้มแข็งในตนเองและสามารถควบคุมได้ ปัจจุบันวิธีการมอบอำนาจเป็นไปอย่างต่อเนื่องเริ่มจากพนักงานระดับต้นที่ยังไม่มีการตัดสินใจใด ๆ จนกระทั่งถึงระดับสูงขึ้นไปพนักงานตัดสินใจได้เป็นทีมและมีการควบคุมตนเอง ดังภาพที่ ๒๖ ต่อไปนี้

ภาพที่ ๒๖

แสดงความสัมพันธ์ของระดับการมอบอำนาจให้แก่พนักงานกับทักษะของพนักงาน

(ที่มา : Robert C. Ford and Myron D. Fottler, 1995)



การมอบอำนาจมีระดับความมากน้อยในการมอบอำนาจให้โดยพิจารณาจากทักษะของพนักงาน ผู้รับมอบอำนาจว่าควรมอบอำนาจให้มากน้อยเพียงใด หากผู้รับมอบมีความสามารถสูงมีประสบการณ์ มีทักษะในการทำงาน ผู้นำสามารถให้พนักงานสามารถสร้างทีมงานจัดการตนเองได้ (Self-Managed Team) หรือ ทีมงานควบคุมตนเองได้อย่างอิสระ

การมอบอำนาจเป็นการยากที่จะนำไปสู่การปฏิบัติในองค์กร เพราะการมอบอำนาจทำให้เป็นการทำลายลำดับชั้นของการบังคับบัญชา และทำให้เกิดความไม่สมดุลในอำนาจ จากการศึกษาขององค์กรต่าง ๆ พบว่าการมอบอำนาจนั้นในทางปฏิบัติทำให้เกิดความสับสนและแพร่กระจายไปยังหลายคน แต่มีการมอบอำนาจและให้อำนาจหน้าที่จริง ๆ น้อยมากแต่เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน มากกว่า เพราะผู้บริหารยังคงมีอำนาจหน้าที่เหมือนเดิมอยู่ ดังนั้นพนักงานจึงขาดความเป็นอิสระในการทำงาน ผู้บริหารควรมีการมอบอำนาจแก่พนักงานอย่างแท้จริง โดยพิจารณาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม

#### ตารางที่ ๔

##### แสดงหลักของการมอบอำนาจ

(ที่มา: Stephen R. Covey, Simon & Schuster, 1991)

๑. พื้นฐานด้านทักษะของบุคคล	๓. วัฒนธรรมในการมอบอำนาจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทักษะทางเทคนิควิธีการปฏิบัติ</li> <li>- มีทักษะการทำงานเป็นทีมและทักษะการสื่อสารที่ดี</li> <li>- มีทักษะในการควบคุมตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารอย่างเปิดเผย</li> <li>- การให้รางวัลกับความร่วมมือ</li> <li>- การได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย</li> </ul>
๒. โอกาสในการมอบอำนาจ	๔. คุณลักษณะของผู้รับมอบอำนาจ ความมีวุฒิภาวะของบุคคล
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการมอบหมายงานสำคัญให้</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย</li> <li>- ทีมงานควบคุมตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความซื่อสัตย์</li> <li>- การมีข้อผูกพันในความสำเร็จร่วมกัน</li> <li>- ความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้ดีขึ้นและความรับผิดชอบของคน</li> </ul>



## การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานเป็นการมอบหมายงานในหน้าที่ภารกิจต่าง ๆ ให้รับผิดชอบได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการทำงานให้ผู้บริหารทราบความคืบหน้าและผลการทำงานว่าเป็นอย่างไร การมอบหมายงานเป็นหลักพื้นฐานของการจัดการ เพราะการบริหารจัดการหมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยผู้อื่น ดังนั้น การมอบหมายงานจึงมีความสำคัญในทุกๆระดับ ผู้บริหารบางคนชอบที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บางคนไม่ชอบมอบหมายงานให้ผู้อื่น เมื่อใดก็ตามที่มีการมอบหมายงานย่อมต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

### สาเหตุที่ต้องมีการมอบหมายงาน

๑. ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น
๒. งานบางอย่างต้องการผู้เชี่ยวชาญหรืองานเทคนิคเฉพาะด้าน
๓. ช่วยให้งานสำเร็จได้ปริมาณมากและรวดเร็ว
๔. เป็นการแบ่งสรรคําน้กันทำตามสายงาน
๕. เป็นการสร้างความสามัคคีกลมเกลียว
๖. เป็นการพัฒนาความสามารถของผู้รับมอบอำนาจ

### หลักการมอบหมายงาน

๑. หลักการเกี่ยวกับบุคคลผู้รับมอบ
  - (๑) ต้องมอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้ความสามารถ
  - (๒) มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบ
  - (๓) สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการมอบหมายที่เหมาะสม
  - (๔) ผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มใจที่จะทำ
  - (๕) มอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผล

๒. หลักการที่เกี่ยวกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบ ผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ ผู้บริหารจะไม่ทำงานเองนอกจากเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะทางการคิด ได้แก่งานต่อไปนี้

- (๑) งานนโยบายหลักสำคัญ ๆ ขององค์การ
- (๒) การวางแผนงาน การกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ
- (๓) งานที่เป็นความลับ ไม่ควรเปิดเผยงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- (๔) งานที่ระบุตัวบุคคลต้องใช้ความสามารถเฉพาะด้าน
- (๕) งานอื่นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายนั้นรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ ผู้บริหารต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ด้วยเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ อำนาจหน้าที่นั้นหมายถึงการให้อำนาจอย่างชอบธรรมในการตัดสินใจได้ (The Right to Make Decision) ออกคำสั่งได้ (Give Orders) และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้ (Draw Upon Resources) และทำอะไรก็ได้ตามความรับผิดชอบในการทำงานนั้นให้สำเร็จ ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องมีความสามารถทำงานให้สำเร็จมีความถูกต้อง (Accountability) หมายถึง ผู้บริหารคาดหวังว่าพนักงานสามารถทำงานได้ถูกต้องตามที่ต้องการโดยมีการรายงานผลการทำงานขึ้นไปยังผู้บริหารทราบ ประโยชน์ของการมอบหมายงานคือทำให้ผู้บริหารไม่เสียเวลาและทำให้มีกำลังที่จะไปทำงานในระดับที่สูงกว่านั้นได้ เช่น การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การตรวจสอบผลการทำงานที่ผ่านมาเพื่อวางแผนต่อไป การมอบหมายงานมีความสำคัญเพราะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาทักษะในการทำงาน เพิ่มศักยภาพในการทำงานได้เพิ่มความรับผิดชอบและเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความก้าวหน้า และถือว่าเป็นการฝึกการทำงานแบบที่เรียกว่า (On The Job Training)

## ภาพที่ ๒๗

### ขั้นตอนการมอบหมายงานของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ๒๕๕๖, หน้า ๗๔)



### องค์ประกอบในการพิจารณาเรื่องการกระจายอำนาจของผู้บริหาร

๑. ความเสียหายจากการกระจายอำนาจ (Costliness of Decision) หากผู้บริหารกระจายอำนาจไปยังผู้อื่นตามหลักโดยทั่วไปแล้วควรพิจารณาถึงผลของความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่ที่พิจารณาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นและขอบเขตของการตัดสินใจที่อาจผิดพลาดจะมีผลอย่างไร

๒. การยึดถือนโยบายเดียวกัน (Uniform Policy) ความต้องการมีนโยบายแบบเดียวกัน การมีมาตรฐานเดียวกันในการตัดสินใจผู้บริหารควรชี้แจงให้ผู้รับมอบอำนาจเข้าใจในรูปแบบของนโยบายในการตัดสินใจที่ต้องการ บริหารงานภายใต้แนวทางเดียวกัน

๓. ขนาดและลักษณะขององค์การ (Size and Character of the Organization) ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ก็จะมี การตัดสินใจมากและหากกระจายอำนาจก็ทำให้ยากที่จะประสานกันได้ ดังนั้น ในความสลับซับซ้อนขององค์การ ผู้บริหารต้องการความเห็นของผู้บริหารทุกระดับในด้านแนวนโยบายหลักในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน การตัดสินใจอาจล่าช้า อาจเป็นเพราะมีจำนวนผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมากทำให้เสียเวลา ดังนั้นถ้าไม่ต้องการให้เสียเวลาควรมีการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานอื่น ๆ องค์กรขนาดใหญ่สามารถแตกกระจายออกได้เป็นหลายแผนก การตัดสินใจในกลุ่มเล็ก ๆ ทำให้เกิดประสิทธิภาพภายในกลุ่มเองและจากนั้นจึงนำมาตัดสินใจขั้นสุดท้ายร่วมกันจะเป็นการลดปริมาณเอกสารและปรับคุณภาพการตัดสินใจได้ดีขึ้นและรวดเร็วขึ้น

๔. ประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมขององค์การ (History and Culture of the Enterprise) อำนาจหน้าที่จะกระจายได้ขึ้นอยู่กับแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา จากประวัติความเป็นมาในอดีตเป็นเครื่องบอกได้ว่าแต่เดิมองค์กรนั้นใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใดกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ รูปแบบการตัดสินใจใดที่เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและกลุ่มคนในองค์กร

๕. ปรัชญาแนวคิดทางการจัดการ (Management Philosophy) หมายถึง ปรัชญาในด้านการจัดการผู้บริหารบางคนอาจมีความเห็นว่าการกระจายอำนาจเป็นประโยชน์ต่อองค์การเพราะทำให้บุคคลผู้ตัดสินใจมีความคิดริเริ่ม และความเป็นอิสระ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จพบว่าการกระจายอำนาจทำให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าการรวมอำนาจ เพราะจะทำให้เกิดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ

๖. ความต้องการเป็นอิสระ (Desire for Independence) พนักงานต้องการความเป็นอิสระจากผู้บริหาร บางครั้งพนักงานเกิดความรู้สึกสับสนในการทำงานเพราะการตัดสินใจที่ล่าช้าของผู้บริหารและสายการบังคับบัญชาที่สูงชันทำให้การสื่อสารล่าช้า

๗. คุณสมบัตินของผู้บริหาร (Availability of Manager) การจำกัดการกระจายอำนาจผู้บริหารควรกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะรับมอบอำนาจ บางครั้งองค์กรต้องการการรวมอำนาจ เพราะ

ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติมีจำนวนน้อยจึงเป็นการยากที่จะกระจายอำนาจ หากต้องการการรวมอำนาจควรจะต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของผู้บริหาร พัฒนาผู้บริหารในการฝึกตัดสินใจในความรับผิดชอบต่าง ๆ ก่อน

๘. การใช้เทคนิคการควบคุม (Control Technique) เทคนิคการควบคุมที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกระจายอำนาจหน้าที่ได้เพราะทำให้ทราบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

๙. การกระจายอำนาจ (Decentralized Performance) การกระจายอำนาจไปยังพื้นที่ตามภูมิภาคที่อยู่ห่างไกลและกระจายออกไปตามที่ต่าง ๆ ทำให้ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไปยังผู้บริหารในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า

๑๐. ความแปรผันของธุรกิจ (Business Dynamic) หมายถึง ความผันแปรทางธุรกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทำให้องค์การประสบปัญหาที่สลับซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบในนโยบายของระดับสูงอาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ดังนั้นถ้าธุรกิจมีการผันแปรอยู่เสมอควรมีการกระจายอำนาจเพื่อให้การตัดสินใจทันท่วงทีและรวดเร็วสอดคล้องกับสถานการณ์

๑๑. อิทธิพลของสภาพแวดล้อม (Environment Influences) อิทธิพลของสภาพแวดล้อมทำให้ต้องมีการกระจายอำนาจเพื่อความคล่องตัวในการตัดสินใจ อันนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว<sup>๙</sup>

---

<sup>๙</sup>เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๖.

## ตารางที่ ๕

### ข้อดีและข้อเสียของการกระจายอำนาจ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ๒๕๕๖, หน้า ๗๔)

ข้อดีของการกระจายอำนาจ	ข้อเสียของการกระจายอำนาจ
<p>๑. เป็นการขยายขอบเขตการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับล่าง</p> <p>๒. ทำให้เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ</p> <p>๓. ทำให้ผู้บริหารมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ</p> <p>๔. เป็นการส่งเสริมให้เกิดกำลังใจในการทำงาน</p> <p>๕. ทำให้เกิดการเปรียบเทียบผลการตัดสินใจระหว่างหน่วยย่อย ๆ ที่กระจายอำนาจไป</p> <p>๖. ทำให้เกิดศูนย์กำไร</p> <p>๗. ทำให้ผลผลิตมีความแตกต่างหลากหลาย</p> <p>๘. เป็นการพัฒนาบุคลากร</p> <p>๙. ช่วยให้เกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p>	<p>๑. ทำให้เป็นการยากที่จะทำให้เกิดแนวทางเดียวกัน</p> <p>๒. ทำให้เกิดความยุ่งยากในการประสานงานในแต่ละหน่วยย่อย</p> <p>๓. ทำให้สูญเสียการควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง</p> <p>๔. ขาดเทคนิคการควบคุมที่ดี</p> <p>๕. ขาดระบบการวางแผนและควบคุม</p> <p>๖. ขาดผู้บริหารที่มีคุณสมบัติที่ดีมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทักษะผู้บริหารในการตัดสินใจ</p> <p>๗. อาจถูกกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <p>๘. อาจทำให้ไม่เกิดการดำเนินงานที่ประหยัด</p>

## สรุป

อิทธิพลและอำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในองค์การที่จะขาดเสียไม่ได้ ซึ่งในการบริหารงานจะต้องอาศัยอิทธิพลและอำนาจ เพื่อให้องค์การหรือการบริหารงานมีประสิทธิภาพและความสำเร็จ อิทธิพลและอำนาจดังกล่าวจึงเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะได้มาโดยตำแหน่งที่เป็นทางการ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ย่อมเป็นผู้ตัดสินใจในขอบเขตของงานในหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้และอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องชี้ให้เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น อำนาจหน้าที่จึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือทางการบริหารชนิดหนึ่ง และมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก

อำนาจเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เพราะยังมีอำนาจมากเท่าใด ก็ยังมีสิทธิและอภิสิทธิ์มากกว่าผู้อื่นเท่านั้น คนส่วนมากจึงแสวงหาอำนาจเพื่อให้ตนเองอยู่เหนือผู้อื่น นี่เป็นความจริงที่ไม่อาจปฏิเสธได้ ตั้งแต่ยุคสมัยโบราณจนปัจจุบัน คนจึงแย่งชิงอำนาจกันด้วยวิธีการต่าง ๆ นานา เพื่อให้ตนได้ครอบครองอำนาจให้มากที่สุดและยาวนานที่สุด ซึ่งเกิดขึ้นในสังคมทุกระดับ โดยเฉพาะอำนาจของผู้นำสูงสุดในสังคม ไม่ว่าจะเป็นผู้นำชนเผ่าในสมัยดึกดำบรรพ์ ผู้นำอาณาจักรในสมัยต่อมา และผู้นำประเทศในปัจจุบัน รวมถึงองค์กรต่าง ๆ อำนาจในระดับนี้ย่อมมีการแข่งขันแย่งชิงกันอย่างรุนแรง เพราะหมายถึงการอยู่เหนือผู้คนที่ทั้งหมดในขอบเขตแห่งอำนาจนั้น ๆ

สิ่งที่มีความสำคัญของการเป็นผู้นำคือ การมีอำนาจและอิทธิพล เพราะอำนาจและอิทธิพลเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการเป็นผู้นำก็คือ การมีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามกระบวนการสร้างอำนาจและอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเสมอไป ผู้นำมีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจมีอำนาจและอิทธิพลบางอย่างเหนือผู้นำ ยิ่งไปกว่านั้น ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ประสิทธิภาพของผู้จัดการในระดับกลางและผู้ที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกัน เช่นเดียวกับอำนาจอิทธิพลของพวกเขาที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าพวกเขามีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาก็ยังทำให้ได้รับความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกัน

การขึ้นสู่อำนาจของคนทั้งหลาย ไม่ว่าจะระดับใด หากแบ่งแยกตามกรอบของศีลธรรมจรรยา ย่อมแบ่งได้เป็นเพียง ๒ ทางคือทางที่ถูกศีลธรรมกับวิธีที่ผิดศีลธรรม ทางที่ถูกศีลธรรม ย่อมต้องได้อำนาจมาโดยสุจริต ไม่ผิดกฎหมาย ได้มาโดยเคารพกติกาและทำตามกติกาอย่างชาวสะอาด ส่วนทางที่ผิดศีลธรรมย่อมเป็นตรงกันข้ามกับทางแรก

การวัดสิ่งใด ๆ ก็ตาม หากยึดตามกรอบของศีลธรรมจรรยาแล้ว ย่อมมีได้เพียง ๒ ทางดังกล่าวเท่านั้น นั่นคือ ไม่ถูกก็ผิด ไม่ยอมรับเรื่องกึ่งผิดกึ่งถูก กึ่งดีกึ่งดี หรือสีเทาที่ผสมผสานระหว่างขาวกับดำ แต่ผิดก็ว่าไปตามผิด ถูกก็ว่าไปตามถูก

เมื่อใช้เกณฑ์วัดเช่นนี้ คงต้องมีข้อโต้แย้งว่า การกระทำที่ชาวสะอาดนั้นยากที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะมนุษย์ยังเต็มไปด้วยกิเลสตัณหา ย่อมหาหนทางที่จะทำให้ตนเองได้รับประโยชน์ให้มากที่สุด แม้จะหลบหลีกเลียง หรือละเมิดศีลธรรมจรรยา กฎหมาย ก็ต้องทำข้อโต้แย้งเช่นนี้แม้จะเป็นความจริงที่เห็นอยู่ทั่วไป แต่ไม่ทั้งหมด เพราะคนที่เคารพศีลธรรม จรรยา กฎหมาย กติกา นั้นมีอยู่เป็นจำนวนมากเช่นกัน หากไม่แล้วสังคมมนุษย์คงไม่สามารถดำเนินต่อมาได้จนถึงทุกวันนี้

การขึ้นสู่อำนาจของคนทั้งหลาย แม้จะมีอยู่เพียง ๒ ทางดังกล่าว แต่แยกย่อยออกเป็นหลายวิธีตามสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และความสามารถของแต่ละคน ซึ่งในที่นี้จะขอยกวิธีการเท่าที่ปรากฏให้เห็นโดยทั่วไปมาเป็นกรณีศึกษา ดังนี้

๑. วิธีสืบทอด
๒. วิธีแต่งตั้ง
๓. วิธีเลือกตั้ง
๔. วิธีครอบงำ
๕. วิธียึดครอง



## บทที่ ๖

### ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม

สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งจุดใดจะส่งผลกระทบต่อแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษาน่าจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม

ผู้บริหารหรือผู้นำได้รับการขนานนามว่าเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารและควบคุมดูแลกิจการ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับสูงในองค์กรการใดองค์กรหนึ่ง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในสภาพผู้นำจะประสบความสำเร็จได้โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ ความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการเข้ากันได้ดีกับบุคคลอื่น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นอกจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์แล้วก็คือ ความดีงามทางด้านจิตใจ ด้านความคิดและการกระทำ หรือผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม

#### ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

มีผู้ให้ความหมายคำว่า “**คุณธรรม (Virtue)**” ในที่คนละต่าง ๆ กันดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๒ คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นสภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น ๒ ความหมาย คือ

๑. ความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ

๒. การรู้จักไตร่ตรองว่าจะไรควรทำ ไม่ควรทำ และอาจกล่าวได้ว่า คุณธรรม คือ จริยธรรมแต่ ละข้อที่นำมาปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ เสียสละ อุตุน มีความรับผิดชอบ<sup>๑</sup>

ประกาศรี สี่ห้าไฟ<sup>๒</sup> กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง หลักธรรมจริยาที่สร้างความรู้สึกลึกซึ้งดี ทางศีลธรรม มีคุณงามความดีภายในจิตใจจนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข ความยินดี การกระทำที่ดียอม ได้รับความดีคือ ความชื่นชมยกย่อง ในขณะที่การกระทำชั่วยอมได้รับความชั่วคือ ความ เจ็บปวดหรือความทุกข์ต่าง ๆ

พุทธทาสภิกขุ<sup>๓</sup> ได้ให้อธิบายคำว่า คุณธรรม ไว้ว่า คุณ หมายถึง คำที่มีอยู่ในแต่ละสิ่ง ซึ่ง เป็นที่ตั้งแห่งความยึดถือ เป็นไปได้ทั้งทางดีและทางร้าย คือ ไม่ว่าจะทำให้จิตใจยินดีหรือยินร้าย ก็ เรียกว่า “คุณ” ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของมัน ส่วนคำว่า ธรรม มีความหมาย ๔ อย่าง คือ

๑. ธรรมะ คือ ธรรมชาติ

๒. ธรรมะ คือ กฎของธรรมชาติที่เรามีหน้าที่ต้องเรียนรู้

๓. ธรรมะ คือ หน้าที่ตามกฎของธรรมชาติ เรามีหน้าที่ต้องปฏิบัติ

๔. ธรรมะ คือ ผลจากการปฏิบัติหน้าที่นั้น เรามีหน้าที่จะต้องมี หรือใช้มันอย่างถูกต้อง

ลิขิต ธีรเวคิน<sup>๔</sup> กล่าวว่า คุณธรรม คือ จิตวิญญาณของปัจเจกบุคคล ศาสนาและอุดมการณ์เป็น ดวงวิญญาณของปัจเจกบุคคลและสังคมด้วย ปัจเจกบุคคลต้องมีวิญญาณ สังคมต้องมีจิตวิญญาณ คุณธรรมของปัจเจกบุคคลอยู่ที่ การกล่อมเกลาเรียนรู้ โดยพ่อแม่ สถาบันการศึกษา ศาสนา พรรค การเมือง และองค์กรของรัฐ

<sup>๑</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๒), (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์, ๒๕๕๖), หน้า ๒๖.

<sup>๒</sup>ประกาศรี สี่ห้าไฟ, พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๗.

<sup>๓</sup>พุทธทาสภิกขุ, แนวแนวจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ชุมชนส่งเสริมจริยศึกษา, ๒๕๐๕), หน้า ๓.

<sup>๔</sup>ลิขิต ธีรเวคิน, ความหมายจริยธรรม และคุณธรรม, (สืบค้นเมื่อ ๒๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙, จาก : [http://www.thaigoodview.com/node/33736\\_๒๕๕๙](http://www.thaigoodview.com/node/33736_๒๕๕๙)), หน้า ๑๗.

กীরติ บุญเจือ<sup>๕</sup> ได้ให้คำอธิบายว่า คุณธรรม หมายถึง วิธีแห่งความดีงามในการดำรงชีวิตเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ยังอยู่ในส่วนลึกของมนุษย์ ยิ่งมีคุณธรรมมากเท่าใดก็ยิ่งจะมีความโน้มเอียงในการทำความดีมากขึ้น

สรุป “คุณธรรม” หมายถึงคุณงามความดีที่สั่งสมอยู่ในจิตใจมนุษย์โดยผ่านประสบการณ์จากการได้สัมผัสซึ่งจะแสดงออกมาโดยการกระทำ ทางกาย วาจาและจิตใจของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่นและสังคมคุณธรรมที่สำคัญยิ่งของคนในชาติที่ได้รับการถ่ายทอดผ่านทางพระพุทธศาสนา โดยปรัชญาแนวคิดนั้น เน้นหลักธรรมที่เป็นสัจธรรม เป็นวิธีการสอน การเผยแพร่สืบทอดหลักธรรมสู่การปฏิบัติ เน้นคุณธรรมในการใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผล หลักธรรมที่เป็นหัวใจพุทธศาสนานำมาสั่งสอนมี ๓ ประการคือ

๑. ให้เว้นจากความชั่วทั้งปวง
๒. ให้ทำความดี
๓. ให้ชำระจิตใจให้บริสุทธิ์สะอาด

หลักธรรมที่พระพุทธศาสนานำมาประกาศเป็นคุณธรรม ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันได้ทั้งหมด หมายถึง การปฏิบัติตามข้อธรรมข้อใดข้อหนึ่งย่อมเกี่ยวข้องกับข้อธรรมข้ออื่นตามมาเป็นแนวคิดทางจริยศาสตร์ที่กำหนดข้อประพฤติปฏิบัติทางกายและจิตใจ โดยเริ่มตั้งแต่สิ่งที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติพื้นฐานทางการกระทำทางกายไปสู่ขั้นสูงที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติทางความคิดที่มุ่งสู่ความบริสุทธิ์ หลุดพ้นทางจิตใจ

จริยธรรม รากศัพท์มาจากภาษาบาลี-สันสกฤต คือ จริย หมายถึง ความประพฤติ การปฏิบัติ กิริยาที่ควรประพฤติ ธรรม หมายถึง คุณความดี บุญกุศล ข้อบังคับ กฎ หลัก คำสั่งสอนทางศาสนา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้กล่าวถึง จริยธรรม ไว้ว่า เป็นเรื่องของการดำเนินชีวิตในด้านต่าง ๆ ดังนี้

---

<sup>๕</sup>กীরติ บุญเจือ, **จริยธรรมสำหรับผู้เริ่มเรียน**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕-๒๑.

๑. พฤติกรรมทางกาย วาจา และการใช้อินทรีย์ ในการสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม
๒. จิตใจของเรา ซึ่งมีเจตจำนง ความตั้งใจ แรงจูงใจที่จะทำให้เรามีพฤติกรรมสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างไร ตามภาวะและคุณสมบัติต่าง ๆ ของจิตใจนั้น ๆ
๓. ปัญญา ความรู้ ซึ่งเป็นตัวชี้ทางให้เราจะสัมพันธ์อย่างไรจึงจะได้ผล และเป็นตัวจำกัดขอบเขตว่าเราจะสัมพันธ์กับอะไร จะใช้พฤติกรรมได้แค่ไหน เรามีปัญญา มีความรู้แค่ไหน เราก็ใช้พฤติกรรมได้ในขอบเขตนั้น ถ้าเราขยายปัญญาความรู้ออกไป เราก็มีพฤติกรรมที่ซับซ้อนและได้ผลดียิ่งขึ้น<sup>๖</sup>

สมคิด บางโม<sup>๗</sup> ได้ให้ความหมาย จริยธรรม หมายถึง หลักหรือข้อความประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง ดิงตามหลักคุณธรรม ตลอดจนการมีปัญญาไตร่ตรองด้วยเหตุผลว่า อะไรดี ควรประพฤติ อะไรไม่ดี ไม่ควรประพฤติ

สรุปได้ว่า จริยธรรม คือ หลักการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดีและเป็นกฎเกณฑ์ความประพฤติของมนุษย์ที่ เกิดขึ้นจากธรรมชาติของมนุษย์ คือ ความเป็นผู้มีเหตุผลทำให้มนุษย์มีมโนธรรม รู้จักไตร่ตรองแยกแยะ ความดีความชั่ว ความถูกต้องความผิด อะไรควรไม่ควรทำให้เกิดการควบคุมตนเอง และกลุ่มหรือศีลธรรมเฉพาะกลุ่ม

### จริยธรรมของความเป็นผู้นำ

เนื่องจากศาสนาทุกศาสนาล้วนมุ่งสอนให้คนเป็นคนดี โดยการนำหลักคำสอนทางศาสนา เช่น หลักธรรมในศาสนาพุทธ เป็นต้น มาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อการเป็นผู้นำที่ดี โดยมีหลักธรรมดังต่อไปนี้

---

<sup>๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยูรค์ ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก; อักษรสยามการพิมพ์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕.

<sup>๗</sup> สมคิด บางโม, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒.

## ๑. หลักในการครองตน

หลักในการครองตน หมายถึง การสำรวม หรือการระวังความประพฤติตนทางกาย ทางวาจา และทางใจ ให้เป็นไปในทางที่ดีที่ชอบ ตามทำนองครองธรรมและกฎหมายของบ้านเมืองเพื่อรักษาตนให้ดำรงอยู่แต่ในคุณความดี ประสบความสำเร็จ ความเจริญรุ่งเรือง และมีสันติสุขตามหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาแล้ว มีหลักธรรมที่สามารถใช้ในการครองตนที่เรียกว่า สัปปริยธรรม ๗ ประการ ได้แก่

(๑) รู้จักเหตุ หมายถึง รู้หลักความเป็นจริง รู้หลักการ หลักเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล

(๒) รู้จักผล หมายถึง รู้ความหมาย ความมุ่งหมาย รู้ผลของการกระทำ

(๓) รู้จักตน หมายถึง รู้จักตนเอง รู้ขีดความสามารถ สติปัญญาของตนเอง ทำให้มีการเจียมตน ถ่อมตน ไคร่แสวงหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม

(๔) รู้จักประมาณ หมายถึง รู้จักความพอดีของตน ประพฤติตนพอดีสมฐานะ เป็นอยู่อย่างพอเพียง รู้จักความพอเพียง

(๕) รู้จักกาล หมายถึง รู้กาลเวลาอันเหมาะสม ปฏิบัติงานให้ตรงต่อเวลา เห็นความสำคัญและคุณค่าของเวลา ใช้เวลาได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์

(๖) รู้จักชุมชน หมายถึง รู้ว่าจะต้องแสดงกริยาอย่างไรเมื่ออยู่ในชุมชนนั้น

(๗) รู้จักบุคคล หมายถึง รู้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล มีการเรียนรู้อุปนิสัยของคนและเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

## ๒. หลักในการครองคน

หลักในการครองคน หมายถึง หลักธรรมประจำใจที่จะผูกใจผู้อื่น ให้สมัครรักใคร่นับถือสนิทสนมกลมเกลียวกัน ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันโดยธรรม หรือความสัมพันธ์ด้วยความดี ด้วยความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อกัน ตามฐานะของคนในสังคมต่าง ๆ เช่น คนในสังคมครอบครัว สังคมที่ทำงาน

เป็นต้น โดยไม่หวังผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ตามหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาแล้ว มีหลักธรรมที่สามารถใช้ในการครองคน ที่เรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ ได้แก่

(๑) ทาน หมายถึง การให้อย่างมีเมตตา หรือความโอบอ้อมอารี ผู้บริหารที่ดีต้องมีน้ำใจ รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้อทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

(๒) ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวานหรือการมีจิตไพเราะ ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดที่อ่อนหวาน

(๓) อัตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้มีประโยชน์แก่ผู้อื่น หรือสงเคราะห์ประชาชน

(๔) สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ หรือการรู้จักวางตนพอดี โดยผู้บริหารต้องไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย ต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน ผู้บริหารต้องออกมารับผิดชอบและปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

### ๓. หลักในการครองงาน

หลักในการครองงาน หมายถึง หลักการปฏิบัติที่จะนำตนไปสู่ความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงในหน้าที่การงาน หรือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และชอบธรรมตามหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาแล้ว มีหลักธรรมที่สามารถใช้ในการครองงาน ที่เรียกว่า พรหมวิหาร ๔ ได้แก่

(๑) เมตตา หมายถึง ความตั้งใจให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารต้องมีความรัก ความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน มองในแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองคนอื่นในแง่ดี

(๒) กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารต้องมีความสงสาร เห็นใจ และคิดหาทางช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์นั้น ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างพร้อมรับฟังปัญหาของผู้อื่น

(๓) มุทิตา หมายถึง ความรู้สึกยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้คนที่ทำงานมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถเต็มที่ ชื่นชมและแสดงความยินดีในความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน

(๔) อุเบกขา หมายถึง การวางเฉย ความเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ การมีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน

นอกจากหลักในการครองตน ครองคน และครองงานแล้ว ผู้นำตามหลักคำสอนในทางพุทธศาสนาจะต้องมีความรู้อยู่ ๖ ประการ คือ รู้จำ รู้คิด รู้ทำ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

๑. รู้จำ หมายถึง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้โดยการจำ ใครที่จำมาก จำเก่ง จากการฟังผู้อื่น จากการปรึกษาผู้รู้ แล้วนำความรู้ขึ้นมาเป็นข้อมูลในการบริหารและการนำองค์กร

๒. รู้คิด หมายถึง ความรู้ที่ได้จากการคิด คิดจากที่ได้เห็น ได้ฟังจากผู้อื่นแล้วนำมาคิดต่อ ความรู้อันใหม่ก็จะเกิด

๓. รู้ทำ หมายถึง ผู้นำนอกจากจะจำได้มาก จำได้เก่ง คิดได้รอบคอบแล้ว ถ้าไม่ลงมือทำ ผลสำเร็จก็จะไม่เกิด

๔. รู้ตน หมายถึง ความสามารถอ่านตนออก บอกตนได้ ใช้ตนเป็นและเห็นตนเอง ผู้บริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ตามปกติผู้บริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตน

๕. รู้คน หมายถึง การรู้จักจริตของผู้อื่น แล้วใช้คนให้เหมาะกับจริตของเขา เป็นความรอบรู้เกี่ยวกับคนที่ทำงาน ผู้บริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และเพื่อใช้งานให้เหมาะกับจริตของเขา

๖. รู้งาน หมายถึง ผู้นำจะต้องรู้เท่าถึงการณ์ เห็นเหตุ เห็นผล โบราณกล่าวว่ารู้เท่าเอาไว้ป้องกัน รู้ทันเอาไว้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้ยังต้อง รู้แพ้ รู้ชนะ รู้ภัย จึงจะถือว่าผู้นั้นมีพลังปัญญา ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนวยการ และติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานจึงมี ๒ ลักษณะ คือ รู้เท่า และรู้ทัน

(๑) รู้เท่า หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่นอย่างไร และยังหมายถึง ความรู้เท่าถึงการณ์ ในเมื่อรู้หรือเห็นเหตุแล้ว ก็สามารถคาดการณ์ได้ว่าผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร แล้วเตรียมการป้องกันไว้

(๒) รู้ทัน หมายถึง ความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำบุคคลอื่น ๆ ถ้ามีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจอยู่เสมอแล้ว ก็จะเป็นผู้มีความสุขทั้งส่วนตน และส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้บุคคลรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น พลอยมีความสุขไปด้วย เมื่อปฏิบัติหน้าที่ใดก็จะประสบความสำเร็จ มีผู้ให้ความร่วมมือและส่งเสริมเป็นอย่างดี ได้รับความเคารพเชื่อถือและศรัทธา

สำหรับประเทศไทยกำลังมุ่งพัฒนาคุณภาพของคน ถ้าบุคคลทั้งหลายสามารถวิเคราะห์ตนเอง ออก บอกตนเองได้ มุ่งที่จะปรับตัวปรับใจ โดยลดละสิ่งที่เป็นพิษภัยต่อตนเองและผู้อื่น สิ่งใดที่ควรละเว้นก็เว้นเสีย สิ่งใดที่ควรประพฤติก็ประพฤติบ้าง จะทำให้จิตใจเจริญขึ้นและมีความสุขเพิ่มขึ้น

ถ้าบุคคลส่วนใหญ่ในประเทศเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาจิตใจ ให้มีปัญญามากเพียงพอ รู้เท่าทันโลก รู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ปรับตัวปรับใจให้เหมาะสม และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมโลกได้อย่างมีความสุขทุกเมื่อ แม้เวลาทำงานก็เป็นสุข ไม่ว่าโอกาสใดก็เป็นสุข มีความซื่อสัตย์ สุจริต รักความยุติธรรม รักษาหน้าที่การงานของตนไม่ให้อ่างพร้อย ก็จะมีสุขเหนือสิ่งอื่นใด (นางสาวพิชญา บุญนาม)<sup>๕</sup>

### พฤติกรรมผู้นำที่มีจริยธรรม

ชื่อเสียงขององค์กรขึ้นอยู่กับศีลธรรม (Morality) ของพวกเขาในฐานะที่เป็นบุคคล (Personal) ที่เป็นผู้บริหาร (Managers) และที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (Executives) พวกเขาอาจจะมีศีลธรรม (Moral) ในด้านความเชื่อ (Beliefs) และมีจริยธรรม (Ethical) ในด้านความประพฤติ

<sup>๕</sup>นางสาวพิชญา บุญนาม, ผู้นำที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนา, (เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล, สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙.



(Behavior) หรือพวกเขาอาจจะไม่มีศีลธรรม (Amoral) ในด้านความเชื่อ และเป็นกลาง (Neutral) ทางจริยธรรมในด้านความประพฤติ หรือว่าเขาอาจจะไม่มีศีลธรรมทั้งในด้านความเชื่อและไม่มีจริยธรรมในด้านความประพฤติด้วย ทริวิโน บราวน์ และ ฮาร์ทแมน (Trivino, Brown and Hartman) ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารอาวุโส จำนวน ๒๐ คน คนละหนึ่งชั่วโมงหรือนานกว่านั้น ผู้บริหารเหล่านี้มาจากบริษัทต่าง ๆ กัน และมีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ดูแลด้านจริยธรรม (Ethics Officers) จากบริษัทเดียวกันด้วย ผู้ถูกสัมภาษณ์จะถูกขอให้อธิบาย ถึงความประพฤติทางจริยธรรมของผู้บริหารคนอื่น ๆ และหลังจากที่ได้ตอบโดยละเอียดแล้ว พวกเขาถูกขอให้อธิบายถึงผู้บริหารที่เป็นกลางทางจริยธรรม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีจริยธรรมมักจะได้รับการรับรู้ว่าเป็นผู้นำที่มุ่งคน มากกว่าพวกที่เป็นกลางทางจริยธรรม พวกที่เป็นกลางมักจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางและไม่ใส่ใจในผู้อื่น เปรียบเทียบกับพวกที่เป็นกลางผู้นำที่มีจริยธรรมถูกมองว่าเป็นผู้นำตัวอย่าง (Role Models) ของการปฏิบัติจริยธรรม และเป็นผู้นำโดยการเป็นตัวอย่างและทำตามทีพูด พวกเขายังเป็นผู้ที่มักจะทำสิ่งที่ถูกต้องและมีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ว่าเป็นคนที่มีเกียรติ เป็นคนดี มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย และเป็นผู้ฟังที่มีความเคารพผู้อื่น พวกเขาจะเป็นผู้มีอิทธิพล เป็นผู้ที่ให้แรงบันดาลใจ กล้าหาญ และเข้มแข็ง พวกเขามีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่พวกเขาก็อาจจะเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนมากด้วยเช่นกัน พวกเขากำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติ ให้แรงเสริมกับความประพฤติทางจริยธรรม ใช้อำนาจและการลงโทษ เพื่อให้คนยึดถือและปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรม และไม่ทนต่อการละเลยทางจริยธรรม ผู้บริหารที่มีจริยธรรมจะใส่ใจอย่างมากเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญ แต่ก็ยังให้ความสนใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความมีส่วนร่วม ชุมชนและสังคม สำหรับพวกเขาวิธีที่จะบรรลุถึงเป้าหมายทางธุรกิจ ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายเท่านั้น ส่วนผู้นำที่เป็นกลางด้านจริยธรรม จะต่างจากเพื่อนร่วมงานของพวกเขาที่มีจริยธรรม พวกเขามักจะมุ่งไปในระยะสั้นมากกว่าและมุ่งไปที่เงินและจะมีการตระหนักในประเด็นทางจริยธรรมน้อย สำหรับประเด็นเรื่องจริยธรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผู้ตั้งคำถามหรือสงสัย ซึ่งแบสส์ และ แบสส์ (Bass & Bass) อธิบาย

ว่าบ่อยครั้งที่คำวิจารณ์เหล่านี้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปลอม ๆ และไม่แท้จริง (เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจะต้องมีจริยธรรม)<sup>๙</sup>

### จริยธรรมและความมีประสิทธิผล

คูลลา (Ciulla) (1998 cited in Bass and Bass)<sup>๑๐</sup> เสนอว่า ผู้นำที่ไม่ได้ดูแลผลประโยชน์ของผู้ตามของเขาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ขององค์กรนั้น ไม่เพียงเป็นผู้นำที่ไม่มีจริยธรรมแต่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลด้วย ตัวอย่างเช่น ลี ไอเอคอคค่า (Lee Iacocca) ได้แสดงลักษณะทางศีลธรรมโดยการตัดลดเงินเดือนของเขาตลอดทั้งปีเดือนละ ๑ ดอลลาร์ เพื่อแสดงความเป็นหนึ่งเดียวกันกับพนักงานของเขาเมื่อรัฐสภาประกัน Chrysler ออกจากการล้มละลาย นอกจากนั้นยังพบว่าจริยธรรมและความมีประสิทธิผลทางธุรกิจสามารถไปด้วยกันได้ ตัวอย่างเช่น กรณีของ Alan Weil เมื่อสำนักงานกฎหมายของเขาที่อยู่ตึก World Trade Center ถูกทำลายโดยการโจมตีของผู้ก่อการร้ายในวันที่ ๑๑ กันยายน ก่อนอื่นทั้งหมด เขาได้ตรวจสอบดูว่า พนักงานของเขาทั้งหมดได้หลบภัยออกมาอย่างปลอดภัยหรือไม่ จากนั้นเขาได้เช่าตึกอีกที่หนึ่งที่อยู่ใกล้ ๆ กันและเริ่มการจัดการในวันเดียวกัน โดยโทรศัพท์สั่งซื้อโต๊ะ ๘๐๐ ตัว และคอมพิวเตอร์ ๓๐๐ ชุด และให้จัดส่งไปบริษัท จากนั้นบริษัทได้เปิดและพร้อมที่จะทำงานในวันรุ่งขึ้นได้ทันที

นอกเหนือจากนั้นผู้นำที่มีจริยธรรมและมีประสิทธิผล จะต้องดูแลผลประโยชน์ของสังคมหรือชุมชน หรือของโลกด้วย ตัวอย่างเช่น บิล เกทส์ (Bill Gates) มหาเศรษฐีอันดับ ๒ ของโลก (จากการจัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์บส์ประจำปี ๒๕๕๔) ผู้ก่อตั้งบริษัทไมโครซอฟท์ ประมาณ ค.ศ. ๑๙๙๙ เขากับภรรยาได้ก่อตั้งมูลนิธิ Bill & Melinda Gates Foundation ขึ้นเพื่อเป็นองค์กรการกุศล ให้เงินทุนและการสนับสนุนด้วยسخุนามัย และคุณภาพชีวิตของประชากรในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศโลกที่สาม

---

<sup>๙</sup>รัตติกรณ์ จงวิศาล, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕๘.

<sup>๑๐</sup>Bass, B.M. & Bass, R., *The Bass Handbook of Leadership*, 4th ed, (Theory, Research, and Managerial Applications, NY: Free Press, 2008), p. 165.

โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัคซีน ยารักษาโรค ตลอดจนการวิจัยเพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับพลเมืองในประเทศยากจนโดยไม่เลือกปฏิบัติ มุ่งช่วยเหลือคนทุกคน โดยยึดความเท่าเทียมกันของมนุษย์เป็นที่ตั้งรวมทั้งยังสนับสนุนโครงการการกุศลอื่น ๆ อีกหลายโครงการหรืออีกตัวอย่างหนึ่ง เมื่อ ค.ศ. ๒๐๑๐ วอร์เรน เอ็ดเวิร์ด บัฟเฟตต์ (Warren Edward Buffett) นักลงทุนและมหาเศรษฐีอันดับ ๓ ของโลก ออกมาเรียกร้องให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาขึ้นภาษีบรรดาเศรษฐี และลดภาษีให้กลุ่มชนชั้นกลาง เพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจที่กำลังย่ำแย่ในขณะนั้น โดยเขาเสนอให้ลดหย่อนสำหรับผู้ที่มียาได้มากกว่า ๑ ล้านดอลลาร์ต่อปี พร้อมเพิ่มภาษีสำหรับผู้ที่มียาได้มากกว่า ๑๐ ล้านดอลลาร์ด้วย เพราะเศรษฐีอเมริกันเสียภาษีในอัตราร้อยละ ๑๕ จากรายได้ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการลงทุน แต่แทบไม่ได้จ่ายภาษีเงินเดือนเลย เนื่องจากไม่ได้ทำงานประจำ ขณะที่ชนชั้นกลางทั่วไปเสียภาษีอัตราร้อยละ ๑๕ ถึง ๒๕ จากตัวอย่างทั้งสองนี้ แสดงให้เห็นว่าพวกเขานอกจากจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแล้ว พวกเขายังสนใจผลประโยชน์ของสังคมด้วย ซึ่งอาจจะตรงกันข้ามกับผู้นำหรือมหาเศรษฐีบางคน ที่นอกจากจะไม่จ่ายภาษีอย่างถูกต้องตามกฎหมายแล้วยังหลีกเลี่ยงกฎหมายด้วยวิธีที่แนบเนียนด้วย อีกทั้งยังไม่ได้สนใจที่จะช่วยเหลือสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าขาดจิตสำนึกทางจริยธรรมอย่างยิ่ง

### เครื่องมือวัดจริยธรรมของผู้นำ

โดยทั่วไปคนเรามักจะมองว่าเรื่องจริยธรรมและศีลธรรมเป็นเรื่องส่วนตัวมาก ๆ เราไม่อยากจะให้ใครมาตัดสินเราในเรื่องนี้ และเราก็ไม่อยากจะตัดสินคนอื่นด้วยเช่นกัน หรืออาจจะมองว่าเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม วัดได้ยาก หรืออาจจะเนื่องมาจากการให้นิยามและแนวคิดทฤษฎีทางจริยธรรมยังมีไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ความรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับมนุษย์ สิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นเหตุผลที่ทำให้มีเครื่องมือวัดหรือแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ไม่มากนัก ในที่นี้จะยกตัวอย่างแบบวัดจริยธรรมของผู้นำ ที่แคริก และ กุสตาฟสัน (Craig and Gustafson) (1998 cited in Northouse)<sup>๑๑</sup> ได้พัฒนาขึ้นคือแบบวัด Perceived Leader Integrity Scale (PLIS) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีจริยธรรมแนวคิด

<sup>๑๑</sup>Northouse, P.G., **Leadership: Theory and Practice** 5th ed., (CA: Sage Publications, 2010), p. 132.

ผลประโยชน์นิยม (Utilitarianism) แบบวัด PLIS นี้ จะประเมินจริยธรรมของผู้นำโดยการวัดระดับที่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานมองว่า การกระทำของผู้นำก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมหรือคนจำนวนมากที่สุดเพียงใด Craig และ Gustafson พบว่าคะแนนของ PLIS มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมากกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความต้องการจะลาออกจากงานของพวกเขา

แพริ (Parry) และ พรอคเตอร์-ทอมสัน (Proctor-Thomson) (2002 cited in Northouse) ใช้แบบวัด PLIS ในการศึกษากับผู้บริหาร ๑,๓๕๔ คน และพบว่าการรับรู้ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ถูกมองว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะถูกมองว่ามีความซื่อสัตย์ด้วย นอกเหนือจากนั้นงานวิจัยยังพบว่าการรับรู้ความซื่อสัตย์ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิผลของผู้นำและขององค์กรด้วย

แบบวัด PLIS ยังสามารถใช้ในการประเมินความซื่อสัตย์เชิงจริยธรรมหรือความซื่อสัตย์โปร่งใส (Ethical Integrity) ของผู้บริหารที่เรารู้จัก เช่น ผู้บังคับบัญชาของเราเอง และในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ PLIS ยังสามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลตอบกลับจากพนักงานในองค์กร หรือนำไปใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำได้ ถ้านำ PLIS ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร แบบวัดนี้จะเป็นประโยชน์ในการระบุถึงพื้นที่ในองค์กรที่อาจจะต้องการ “การแทรกแซงทางจริยธรรม” (Ethics Intervention)

### **ผู้นำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา**

สำหรับท่านผู้เป็นผู้นำประเทศ หรือผู้ปกครองประเทศ ตั้งแต่ พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนายกรัฐมนตรี ประธานรัฐสภา ประธานวุฒิสภา ตลอดจนสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และนักปกครองโดยทั่วไป มีหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติ และข้อปฏิบัติ ดังนี้

๑. ทศพิธราชธรรม คือ คุณธรรมของผู้ปกครอง หรือราชธรรม (ธรรมของพระราชา) ๑๐ ประการ ดังนี้

(๑) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ ไม่ใช่เพื่อจะเอาของเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ประชากรราษฎรได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

(๒) ศิล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำนวณกายและวจีทวารประกอบแก่การสุจริต รักษาภคิตตุดุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเฝ้าระวังของประชากรราษฎร ไม่ให้ผู้ใดดูแคลน

(๓) ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยความเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(๔) อาชชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไรร่มรยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

(๕) มัททวะ มีความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัยไมเยื่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือตน มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่ไม่ขาดนำเกรง

(๖) ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลดเผากิเลส ตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่น แต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

(๗) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ ระวังความขุ่นเคือง วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

(๘) อวิหิงสา มือหิงสาน่าร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับกดขี่ที่มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชากรราษฎรผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

(๙) ขันติ ชนะเชษฐด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ถึงลำบากกายน่าเบื่อหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกย่ำถูกหยันด้วยถ้อยคำเลียดลีถากถางอย่างใด ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจการที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

(๑๐) อวิโรธนะ ไม่ปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติไม่ให้เกิดจากพระศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประชาราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ก็ไม่ขัดขวาง วางตนเป็นหลัก หนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มีความเอนเอียงไหวหวั่น เพราะถ้อยคำดีร้ายหรืออิฏฐารมณอันอิฏฐารมณใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม กิติ นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม กิติ ไม่ประพฤติให้คลาดเคลื่อนวิบัติไป

๒. การบำเพ็ญกรณียกิจของพระจักรพรรดิ คือ ปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ที่เรียกว่า จักรวรรดิวัตร หรือธรรมเนียม หน้าที่ประจำของจักรพรรดิ ๕ ประการ คือ

(๑) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วยตนเอง

(๒) ธรรมการักษา ให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือ จัดอำนาจการรักษาคุ่มครอง ป้องกันอันชอบธรรม แก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน คือ คนใกล้ชิด ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการฝ่ายปกครอง ข้าราชการพลเรือน นักวิชาการและคนต่างอาชีพ พ่อค้า เกษตรกร ชวานิยมชนบท และชนชายแดน พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม ตลอดจน สัตว์ห้าสัตว์ปีกอันควรสงวนพันธุ์ทั้งหลาย

(๓) มา อธรรมการ ห้ามและกั้นการอันอาชรรพ์ คือ จัดการป้องกันแก้ไข ไม่ให้มีกิจการกระทำที่ไม่เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหงและความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อนเกิดขึ้นในบ้านเมือง ชักนำประชาชนให้ตั้งมั่นในสุจริตและนิยมธรรม

(๔) ธนานุประทาน บันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ชนผู้ไร้ทรัพย์ ไม่ให้มีคนขัดสนยากไร้ในแผ่นดิน เช่น จัดให้ราษฎรทั้งปวงมีทางหาเลี้ยงชีพ ทำมาหากินได้โดยสุจริต

(๕) บริจาค สอดถามปรึกษากับพระสงฆ์และนักปราชญ์ มีที่ปรึกษาที่ทรงวิชาการ ทรงคุณธรรม ผู้ประพฤติดี ประพฤติชอบ ผู้ไม่ประมาทมีวามะ ที่จะช่วยให้เจริญปัญญาและกุศลธรรม หมั่นพบปะถ้อยถามหาความรู้หาความจริง และถกข้อปัญหาต่าง ๆ อยู่โดยสม่ำเสมอตามกาลอันสมควร เพื่อซักซ้อมตรวจสอบตนให้เจริญก้าวหน้า และดำเนินกิจการในทางที่ถูกที่ชอบธรรม ดึงตาม และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุข

### การพัฒนาจิตของผู้นำในภาวะที่สังคมเปลี่ยนแปลง

บุคคลผู้ได้รับตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างาน หรือผู้นำงานนั้น นอกจากจะปฏิบัติงานในหน้าที่ ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว สิ่งที่สำคัญยิ่งนอกเหนือไปจากการทำงาน ก็คือ การบังคับบัญชา การปกครองคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากการปกครองคนไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะคนเรามีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่เหมือนกัน มีพื้นฐานทางครอบครัวและสังคมแตกต่างกัน ในกรณีที่ปกครองคนเป็นจำนวนมาก ก็ยังมีปัญหาความยุ่งยากเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใส่ใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสม

ผู้นำที่ดีจะต้องยึดถือหลักธรรมคำสอนของศาสนา เพราะหลักธรรมทุกศาสนาย่อมมีวัตถุประสงค์เหมือนกันที่จะสอนให้บุคคลเป็นคนดี มีความประพฤติดี พระพุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาหลักของประเทศ ก็มีคำสอนและหลักปฏิบัติในการที่จะปกครองคน องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสั่งสอนไว้มากมายเกี่ยวกับการปกครอง ซึ่งเป็นศีลธรรมที่จะขัดเกลาลึกลับใจ และเตือนใจให้รู้จักระมัดระวังในการปฏิบัติ ไม่ให้หลงไปในทางที่ผิด ละเมิดต่ออำนาจหน้าที่และบทบาทของตนเอง

หลักสำคัญคือ การสร้างตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติดี มีคุณธรรม ต้องสร้างตนเองให้เป็นคนดี ทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น ไม่ใช่ทำดีเฉพาะสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุด เปรียบได้กับส่วนฐานรากของอาคาร จำเป็นจะต้องมีความมั่นคงแข็งแรงเสียก่อน ถ้าฐานรากไม่ดี ก็จะทำให้อาคารทรุดและถึงพังลงมาได้ การสร้างคุณธรรมให้แก่ตนเองก็เหมือนกัน ความจริงแล้วทุกคนก็อยากเป็นคนดี ชอบคนดี รังเกียจคนชั่ว แต่เนื่องจากความดีทำได้ยากจึงต้องฝึกฝนตนเองให้ทำดีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความหมายของคนดี ก็คือ คนที่รักความดี แล้วปฏิบัติความดีตามความศรัทธาสามารถของเขาโดยไม่ท้อถอย มีการปฏิบัติดีสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย และฝังแน่นเป็นอุปนิสัยประจำตัว พระพุทธ

องค์ได้ทรงสอนแนะพุทธศาสนิกชนไว้ให้พึงปฏิบัติความดีด้วยการยึดหลัก อิทธิบาท ๔ อันประกอบด้วย  
ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา

ฉันทะ หมายถึง สร้างความพอใจ และยินดีในการทำความดีเสียก่อน เมื่อพอใจ สนใจในสิ่งใด  
แล้ว ก็มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติโดยไม่เกิดความท้อถอย

วิริยะ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร เพราะความเพียรเป็นหนทางสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ  
กิจการต่าง ๆ ดังนั้นถ้าเพียรกระทำความดี ความดีก็จะคงอยู่ตลอดไป

จิตตะ หมายถึง การเอาใจฝักใฝ่ในเรื่องนั้น ๆ พระพุทธองค์ทรงแนะนำให้เราได้พิจารณาในสิ่งที่  
ปฏิบัตินั้น ด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคง มีสมาธิพิจารณาอย่างลึกซึ้งถึงสิ่งที่ได้ปฏิบัติอยู่ เมื่อปฏิบัติดีก็จะ  
เกิดความสุขและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

วิมังสา หมายถึง การใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรองในเรื่องนั้นอย่างรอบคอบ ด้วยเหตุผล ด้วย  
การค้นคว้าวิจัย ด้วยการใช้ปัญญาอย่างถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัตินั้น ๆ ประสบความสำเร็จอย่าง  
สมบูรณ์โดยเกิดคุณประโยชน์สมเจตนา

นอกจากนี้ ผู้เขายังควรมีความเข้าใจในเรื่องโลกธรรม ซึ่งหมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในโลก เป็นธรรมดา  
ของโลก สภาวะที่เป็นไปตามธรรมดา ด้านหนึ่งเป็นด้านดี ที่เรียกว่า อิฏฐารมณ์ ลาม ยศ สรรเสริญ สุข  
ด้านหนึ่งเป็นด้านเสีย หรือเสื่อม ที่เรียกว่า อนิฏฐารมณ์ ได้แก่ เสื่อมลาม เสื่อมยศ นินทาและทุกข์ ทั้ง  
สองด้านนี้เกิดกับมนุษย์ทุกคน เมื่อมีความเข้าใจในธรรมดาโลกแล้วก็ย่อมจะทำใจได้ ไม่ตื่นเต้นดีใจ  
จนเกินไปเมื่อพบกับด้านดี ไม่เสียใจจนเกินไปเมื่อพบกับด้านเสีย

หลักธรรมอีกข้อหนึ่งสำหรับผู้เขาคือ “ธรรมมีอุปการะมาก” หรือธรรมที่เกื้อกูลเอื้ออำนวยใน  
กิจการหรือในการทำความดีทุกอย่าง เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด เปรียบเสมือนกัลยาณมิตรที่คอย  
ช่วยเหลือไม่ให้เกิดผิดพลาดเสียหาย มี ๒ ประการ คือ

สติ หมายถึง ความระลึกได้ หรือคิดก่อนที่จะทำ ก่อนที่จะพูดในทุกเรื่องเพื่อไม่ให้เกิดความ  
ผิดพลาดเสียหาย



สัมปชัญญะ หมายถึง ความรู้อย่างชัดเจน หรือมีความเข้าใจอย่างชัดเจนตามความเป็นจริง ขณะที่คิด ทำ หรือพูด ว่ากำลัง คิด ทำ หรือพูด ในสิ่งใด เรื่องใด เป็นสิ่งที่เหมาะสมหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมก็ไม่สมควรที่จะคิด ทำ หรือพูด เรื่องนั้น ๆ

นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องยึดมั่นในธรรม คือ “ธรรมอันทำให้งาม” ความงามของบุคคล มีทั้งงามภายนอกและงามภายใน ซึ่งงามภายนอกต้องอาศัยเครื่องแต่งตัว เครื่องประดับ สำหรับงามภายในนั้น เป็นความงามที่จิตใจ หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่เป็นเครื่องปรุงแต่งให้งาม ได้แก่

ขันติ หมายถึง ความอดทน อดได้ ทนได้ เพื่อบรรลุความดีงาม และความมุ่งหมายอันชอบ

โลภรัจจะ หมายถึง ความสงบเสถียรมีอหิงสาอันงดงาม ประณีตเรียบร้อย

สำหรับผู้นำที่ดี หลักธรรมที่สำคัญมากอีกหลักธรรมหนึ่ง คือ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ประกอบด้วย

หิริ ความละอายต่อบาป ละอายต่อการกระทำความชั่ว ๓ ทาง คือ ทางกาย วาจา และใจ

โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อการกระทำความบาป

ดังนั้น ผู้นำที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนา จึงควรมียึดมั่นในหลักธรรมที่ได้กล่าวมาอย่างเคร่งครัด เพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวมต่อไป<sup>๑๒</sup>

## การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล

ผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องมีการบริหารอย่างมีจริยธรรมตามหลักธรรม ตามหลักของธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักในการบริหารรัฐกิจ หรือหน่วยงานราชการ และหลักบรรษัทภิบาลเป็นหลักในการบริหารงานในภาคเอกชน หลักการบรรษัทภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและนิยมแพร่หลายมาก หลักการนี้คณะกรรมการบริหารบริษัทฯ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำกับดูแลองค์การให้ตระหนักในความรับผิดชอบต่อบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในองค์กร บุคคลภายนอกองค์กร และสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการบริหารงานที่เป็นธรรมมีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลได้ สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งการพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของทุกฝ่าย ลดความเสี่ยง ดูแลผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

<sup>๑๒</sup>เนตรพัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, (บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๘๘.

## ตัวอย่างธรรมาภิบาลของบริษัท

อุดมการณ์ ๔ : ธรรมาภิบาลแห่งเครือซีเมนต์ไทย SCG

๑. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม (Adherence to Fairness) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเครือฯ ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้สินค้า ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนธุรกิจ ผู้ที่ดำเนินธุรกิจด้วย หรือพนักงานจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ขณะประกอบธุรกิจ หรือทำงานร่วมกับเครือฯ

๒. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ (Dedication to Excellence) มุ่งกระทำการทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอ โดยมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างดีเยี่ยมเต็มความสามารถ ขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง

๓. เชื่อมั่นในคุณค่าของตน (Belief in the Value of the Individual) ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ถือว่าเขาเหล่านั้นคือสมบัติที่มีค่าที่สุด พยายามคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน

๔. ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม (Concern for Social Responsibility) ตั้งเจตนารมณ์ไว้ว่าจะดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ จะปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี ทำประโยชน์ให้แก่สังคมและทุกชุมชนที่เครือฯ ดำเนินธุรกิจอยู่ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช)<sup>๑๓</sup>

สรุป ธรรมาภิบาล เป็นพื้นฐานที่จะช่วยพัฒนาสังคมทั้งระบบให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยยึดถือหลัก ๖ ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า องค์กรทางธุรกิจสามารถนำหลักดังกล่าวมาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางนาพองค์กรและสังคมก้าวไปสู่ความสำเร็จพร้อม ๆ กัน

<sup>๑๓</sup>เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ตรีเพ็ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๘๐.

## ภาพที่ ๒๘

### แสดงองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

(ที่มา: [http://network.moph.go.th/km\\_ict/?p=๓๖๐](http://network.moph.go.th/km_ict/?p=๓๖๐))



### หลักบรรษัทภิบาล

หลักบรรษัทภิบาล ประกอบด้วยหลักการต่าง ๆ ดังนี้

๑. ความถูกต้อง (Accountability) หมายถึง หลักความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ และการกระทำของตนเองที่สามารถชี้แจงอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

๒. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง หลักความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

๓. การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) หมายถึง หลักการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย และมีคำอธิบายได้

๔. ความโปร่งใสในการทำงาน (Transparency) ความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๕. วิสัยทัศน์มองการณ์ไกล (Vision to Create long Value) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างคุณค่าแก่องค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว

๖. มีจริยธรรม (Ethics) หมายถึงการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าผู้บริโภค รับผิดชอบต่อพนักงาน รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### **องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล**

ตัวอย่างหลักธรรมาภิบาลของบริษัท

๑. มุ่งมั่นพัฒนาให้มีระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ทั้งทั้งองค์การตามมาตรฐานสากล และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ กิจกรรมเพิ่มผลผลิตถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารคุณภาพ

๒. มุ่งส่งมอบผลงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัยต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

๓. ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำ

๔. ควบคุมความเสี่ยงและป้องกันความสูญเสียจากอุบัติเหตุ อัคคีภัย ทรัพย์สินเสียหาย การบาดเจ็บ การเจ็บป่วยจากการทำงาน การจัดระบบรักษาความปลอดภัย และความเป็นไปตามข้อกำหนดในระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

๕. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าว

๖. มุ่งมั่นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญสูงสุดในการดำเนินงานที่ถูกหลักเกณฑ์ด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

๗. มุ่งมั่นให้กิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ สอดคล้องหรือมีมาตรฐานสูงกว่ากำหนด กฎหมาย และข้อบังคับอื่น ๆ ด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

๘. มุ่งมั่นให้เกิดการสำรวจ วิเคราะห์ และควบคุมอันตรายทั้งหลายที่อาจเกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท โดยประสานระบบการจัดการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

๙. มุ่งมั่นให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณภาพ อนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

๑๐. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ตลอดจนส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างปลอดภัย และการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนในการป้องกันและรายงานอุบัติเหตุ อุบัติการณ์ สภาพการปฏิบัติงาน และสภาพวะที่ไม่ปลอดภัย

๑๑. ป้องกันไม่ให้เกิดโรคร้ายจากการทำงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีสุขอนามัยที่ดี

๑๒. ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษาหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่มีการดำเนินงานตั้งแต่แรกเริ่ม การสืบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง และดำเนินการแก้ไข

๑๓. มุ่งมั่นให้กิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทพัฒนาแบบยั่งยืนโดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และการผลิตของเสียน้อยที่สุด

๑๔. คัดเลือกผู้เข้าร่วมค้าและผู้ร่วมทุนที่ยึดหลักการปฏิบัติด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

๑๕. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายและผลการดำเนินงานในเรื่องสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมต่อสาธารณชน

หลักการดังกล่าวเป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งขององค์การขนาดใหญ่ที่มีหลักการตามหลักธรรมาภิบาล องค์การธุรกิจหลายแห่งได้กำหนดบทบัญญัติบริษัท (Corporate Credos) หรือ (Code of Conduct) ไว้ เพื่อเป็นข้อกำหนดทางด้านจริยธรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคนั้น สิ่งแวดล้อม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Code of Ethics หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรมของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหลักจริยธรรมทางธุรกิจ

กรรมการบริหาร หรือ CEO (Chief Executive Officer) ถือว่าเป็นผู้นำระดับสูงขององค์การ จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่จะต้องมีความรู้ในการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ทางการบริหาร อันประกอบด้วย งานหลัก (Key Functions) อาทิเช่น การกำหนดนโยบายทางการบริหารต่าง ๆ การพิจารณาด้วยความโปร่งใส มีความรู้ด้านคุณภาพและสวัสดิการของบุคลากร การคุ้มครองประโยชน์ของผู้บริโภค การมีความสัมพันธ์กับสังคมภายนอก การพิจารณาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น การบริหารจัดการทางการเงิน การจัดซื้อ การตลาด เทคโนโลยี ประสิทธิภาพการบริหาร การพัฒนาองค์การ สิ่งเหล่านี้อยู่ในขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของผู้นำที่ต้องการการตัดสินใจอย่างถูกต้อง เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย และมีจริยธรรม

### จริยธรรมกับบทบาทของนักธุรกิจและผู้บริหาร

๑. จริยธรรมของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในองค์การพึงปฏิบัติต่อลูกค้า ดังนี้
  - (๑) พึงขายสินค้าและบริการในราคายุติธรรม กำไรตามสัดส่วน
  - (๒) พึงขายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามที่แจ้งแก่ลูกค้าในราคาที่เหมาะสม
  - (๓) พึงดูแลลูกค้าทุกคนเท่าเทียมกัน ใส่ใจในข้อร้องเรียนของลูกค้า
  - (๔) พึงงดเว้นการสร้างเงื่อนไขให้ลูกค้าต้องทำตามเงื่อนไขเพื่อต่อรอง
  - (๕) พึงปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี
๒. จริยธรรมของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในองค์การพึงปฏิบัติต่อคู่แข่งชั้น ประกอบด้วย
  - (๑) พึงละเว้นการกลั่นแกล้ง ให้อภัยภัยสึ ขยายตลาดราคา แย่งลูกค้า
  - (๒) พึงให้ความร่วมมือในการแข่งขัน ให้ข้อมูลสินค้าในทางที่เป็นประโยชน์สร้างสรรค์
  - (๓) พึงต่อสู้ด้วยวิถีทางสันติ วิถีทางธุรกิจที่ไม่มุ่งทำลายซึ่งกันและกัน

๓. จริยธรรมของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในองค์กรพึงปฏิบัติต่อหน่วยงานของรัฐ

- (๑) ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่เล็งการกระทำที่กำหนดไว้
- (๒) ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย จัดทำบัญชี และเสียภาษีอย่างถูกต้อง
- (๓) ละเว้นการติดสินบนเจ้าพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวก
- (๔) ละเว้นการให้ความร่วมมือสนับสนุนข้าราชการที่มีเจตนาทุจริต
- (๕) ละเว้นการให้ของขวัญของกำนัลแก่เจ้าพนักงานของรัฐ
- (๖) พึงให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ
- (๗) พึงที่ทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานราชการ และสร้างศรัทธาต่อประชาชน

๔. จริยธรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

(๑) พึงให้ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ให้รางวัลเมื่อมีกำไร  
มากขึ้น ชูกรกิจดีขึ้น

- (๒) พึงเอาใจใส่ในสวัสดิการ จัดหาเครื่องป้องกันอันตรายอันเกิดจากการทำงาน
- (๓) พึงพัฒนาให้ความรู้เพื่อเพิ่มความชำนาญ
- (๔) พึงยุติธรรมต่อพนักงานทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
- (๕) พึงศึกษานิสัยใจคอของพนักงานแต่ละคน
- (๖) พึงเคารพสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน
- (๗) พึงเชื่อถือไว้วางใจในงานที่มอบหมาย
- (๘) พึงให้คำแนะนำ ปรึกษา ช่วยเหลือ
- (๙) พึงสนับสนุนให้พนักงานประพฤติตนดี ห้ามปรามถ้าพบว่าพนักงานทำไม่ดี

๕. ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการต่อพนักงานลูกจ้างจะต้องมีจริยธรรมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- (๑) ความรับผิดชอบด้านการจ้างงาน (Employment)
- (๒) ความรับผิดชอบด้านสภาพการทำงาน (Work Condition)
- (๓) ความรับผิดชอบด้านสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน (Human Right)

ความรับผิดชอบด้านการจ้างงานทำได้โดยการที่นายจ้างกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานให้ตามความเหมาะสมตามที่กฎหมายกำหนด เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน การคุ้มครอง การจ้างงานที่สร้างความมั่นคงในการทำงาน ไม่เลิกจ้างโดยปราศจากเหตุผลอันควร หากมีการเลิกจ้าง จะต้องจ่ายเงินทดแทนการเลิกจ้าง รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของพนักงาน

ความรับผิดชอบด้านสภาพการจ้างงาน หมายถึง การเอาใจใส่ต่อสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นแก่พนักงานได้ รวมทั้งการจัดหาเครื่องป้องกันอันตราย เช่น หมวกนิรภัย ถุงมือ เครื่องป้องกันเสียง เครื่องป้องกันดวงตา การจัดอุปกรณ์ดับเพลิง มาตรการป้องกันอัคคีภัย และจัดหาเครื่องมือป้องกัน การจัดให้มีห้องปฐมพยาบาลในการให้การรักษาเบื้องต้น การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การจัดหาห้องพัก ห้องทำงานที่มีบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน การจัดหาน้ำดื่ม รถรับส่ง และสวัสดิการต่าง ๆ การจัดให้มีประกันสังคม การประกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบสุขภาพ

ความรับผิดชอบในด้านเสรีภาพส่วนบุคคลของพนักงานในการแสดงความคิดเห็น ความเป็นอิสระในการดำเนินชีวิต การรวมกลุ่มกันของพนักงานเป็นสหภาพแรงงานในการเรียกร้องสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งการเคารพและรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของพนักงาน

ข้อกำหนดของกฎหมายที่ผู้ประกอบการพึงจะต้องปฏิบัติต่อพนักงาน ได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติเงินทดแทน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พระราชบัญญัติประกันสังคม หากไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ผู้ประกอบการมีความผิด และมีโทษตามที่กฎหมายกำหนด

### **การใช้หลักธรรมในการบริหารงานของผู้นำ**

นอกจากคุณธรรมดังที่กล่าวมาแล้วยังมีหลักธรรมอื่น ๆ อีกที่สามารถนำมาใช้ในการเป็นผู้นำ หรือเป็นคุณธรรมประจำใจสำหรับนักบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆได้เป็นอย่างดี อย่างเช่น การละเว้นอคติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



๑. ฉันทาคติ หมายถึง ความลำเอียงอันเนื่องมาจากความชอบหรือความรักผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องละเว้นฉันทาคติ คือ ไม่ทำอะไรให้ได้ชื่อว่าลำเอียงหรือมีอคติ อันเนื่องมาจากสถาบันเดียวกัน สีเดียวกัน หรือพรรคพวกเดียวกัน ความดีความชอบทั้งหลายจะต้องตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรมนั้นก็คือ หลักความสามารถ หลักโอกาสเท่าเทียม

๒. โทสาคติ หมายถึง ความลำเอียงหรืออคติเนื่องมาจากความเกลียดชังหรือความโกรธเคืองผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องไม่ประพฤติปฏิบัติด้วยความลำเอียง หรือมีอคติอันเนื่องมาจากความโกรธ ความเกลียดชัง จะต้องตั้งอยู่บนหลักของความถูกต้องดีงามและคุณธรรม

๓. โมหาคติ หมายถึง ความลำเอียงหรืออคติอันเนื่องมาจากความไม่รู้จริง หรือที่เรียกว่าความเขลาหรือความหลงนั่นเอง

๔. ภยาคติ เป็นการลำเอียงเพราะความกลัว

**หลักธรรมที่ผู้บริหารควรมีติดมือ มีดังนี้**

**พรหมวิหาร ๔** คือ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ ใช้กำกับความประพฤติ ประกอบด้วย

๑. เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข มีจิตแผ่ไมตรีและประโยชน์ต่อผู้อื่น
๒. กรุณา คือ ความสงสารคิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เพื่อบำบัดความทุกข์ยาก
๓. มุทิตา คือ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นเป็นสุข ไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น
๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง มีจิตใจเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยความรักหรือชัง

**อิทธิบาท ๔** คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ได้แก่

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจ ความต้องการที่จะกระทำ ใฝ่ใจรักในสิ่งนั้น เห็นคุณค่าในสิ่งนั้น
๒. วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม เข้มแข็ง อดทน ไม่ท้อถอยแม้เผชิญอุปสรรค
๓. จิตตะ คือ การตั้งจิตรับรู้อะไรในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยใจจดจ่อ ไม่ปล่อยให้เลื่อนลอยไป ถือ

ว่างานสำคัญเป็นชีวิตจิตใจ

๔. วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หรือ ทดลองหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผล

**ลัทธิปริสตรรม** ๗ ธรรมของสัตว์บุรุษหรือคนดี หรือของผู้เฒ่า ประกอบด้วย

๑. ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ ทุกอย่างมีสาเหตุ
๒. ความเป็นผู้รู้จักผล คือ ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุ
๓. ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักตนเองว่ามีความถนัดทางด้านใด สนใจเรื่องอะไร มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด
๔. ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ คิดจะทำงานอะไรให้รู้จักประมาณว่าทำได้หรือไม่ ไม่ทะเยอทะยานในสิ่งที่เกินกำลังของตน
๕. ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ คำนึงถึงที่เหมาะสมต่อการกระทำนั้น
๖. ความเป็นผู้รู้จักชุมชน คือ รู้จักวิถีชีวิตของชุมชนที่อยู่ เพื่อปรับตัวให้คล้อยตามกับสังคมส่วนรวม
๗. ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคล คือ รู้จักบุคลากรในสถานที่ทำงาน พิจารณาได้ว่าควรมอบหมายงานให้ใครปฏิบัติ

**สังคหัตถุ** ๔<sup>๑๔</sup> คือธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคีกัน ประกอบด้วย

๑. ทาน คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนการให้ความรู้และคำแนะนำสั่งสอน
๒. ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก ฟังแล้วปลื้มปิติ เป็นคำกล่าวที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคีเกิดไมตรี และความรักใคร่กัน
๓. อัตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ระมัดระวังให้การกระทำแต่สิ่งที่ดีงาม เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

---

<sup>๑๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๒.

๔. สمانัตตตา คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอ การวางตัวให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม

### **หลักธรรมที่ใช้อยู่ดีถือในการควบคุมการใช้อำนาจผู้บริหาร**

ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาความดีความชอบ ปลด ย้าย ให้ออก การเลื่อนตำแหน่ง ถ้าผู้บริหารไม่มีอคติ ตั้งมั่นในความถูกต้องตามหลักธรรมดังต่อไปนี้

๑. หิริ ได้แก่ ความละอายใจ ละอายต่อการกระทำชั่ว
๒. โอตตัปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป ความชั่ว
๓. ขันติ ความอดทน อดกลั้นที่จะไม่กระทำการที่ไม่ดีทั้งหลาย
๔. โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม รักษาอกัปกิริยาให้เหมาะสม

ส่วนหลักจริยธรรมทางธุรกิจ หรือจริยธรรมของผู้นำที่ไม่ได้อาศัยหลักศาสนา ประกอบด้วย จริยธรรมทางการบริหาร จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ จริยธรรมของการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งใช้ได้ดีสำหรับผู้นำที่ก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำระดับสากล อันได้แก่ จริยธรรมทางการบริหารของผู้บริหาร คือ ความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมพนักงาน ลูกจ้าง สินค้าหรือบริการ และ ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพของตน

## สรุป

จริยธรรม มาจากคำ ๒ คำ คือ จริย + ธรรม คำว่า จริยะ แปลว่า ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ คำว่า ธรรม แปลว่า คุณความดี คำสั่งสอนในศาสนาหลักปฏิบัติในทางศาสนา ความจริง ความยุติธรรม ความถูกต้อง กฎเกณฑ์ เมื่อเอาสองคำมารวมกันเป็นจริยธรรม แปลความหมายว่า กฎเกณฑ์แห่งความประพฤติ หรือหลักความจริงที่เป็นแนวทางแห่งความประพฤติปฏิบัติ

ส่วนคำว่า ศีลธรรม ประกอบด้วยคำว่า ศีล กับ ธรรม ศีลแปลว่าปกติ มักหมายถึง ข้อกำหนดที่ควบคุมความประพฤติทางกายและวาจาให้มีปกติถูกต้องเป็นธรรม เป็นข้อกำหนดทางศาสนา เช่น ศีล ๕ ศีล ๘ ซึ่งเป็นข้อห้ามความประพฤติทางกายและวาจา เช่น ห้ามฆ่าสัตว์ ห้ามลักทรัพย์ ห้ามพูดปด ห้ามดื่มสุรา ฯลฯ ส่วน ธรรม หมายถึง ข้อปฏิบัติที่ควรกระทำ เพื่อส่งเสริมให้ศีลธรรมสมบูรณ์ขึ้น เช่น ศีลห้ามฆ่าสัตว์ก็จะมีธรรมให้เมตตาสัตว์ เป็นของคู่กัน เป็นต้น ศีลธรรมจึงเป็นข้อกำหนดให้คนในสังคมอยู่ด้วยกันอย่างสงบสุข เพราะไม่มีการเบียดเบียนกัน

ส่วนคำว่า คุณธรรม หมายถึง หลักจริยธรรมที่สร้างความรู้สึกลึกซึ้งชอบชั่วดี มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขความยินดี

สรุปจริยธรรมของภาวะผู้นำ คือ หลักปฏิบัติหรือความประพฤติที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม จริยธรรมหรือศีลธรรมจึงเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ทำให้สังคมอยู่ได้บางครั้งการที่สังคมจะดำรงอยู่ได้ไม่ใช่แค่การไม่ทำชั่วเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกันด้วย จริยธรรมที่ผู้นำควรมีคือ ทศพิธราชธรรม เป็นธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครองบ้านเมือง ประกอบด้วย ทาน ศีล บริจาค ความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความอดทน ความเที่ยงธรรม

## บทที่ ๗

### ยุทธวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้นำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางความตึงเครียด ความกระวนกระวาย การต่อต้าน และความขัดแย้ง อาจกล่าวได้ว่าที่ใดมีความแตกต่าง ที่นั่นมีความขัดแย้ง เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้จึงควรรู้จัก เข้าใจความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ซึ่งการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพของงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาสำหรับองค์กรของตนเองอย่างยิ่ง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วอาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีปัญหาและอุปสรรค หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรมีผลกระทบต่อองค์กร และความขัดแย้งอาจทำให้องค์กรไม่เจริญมีความเสื่อมหรือความขัดแย้งอาจทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทในการเข้ามาแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นในทิศทางที่ดี หรือ ทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย

#### ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ได้อธิบายคำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขัดไว้และให้ความหมายคำว่าขัดแย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๐), (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓๗.

สมยศ นาวิการ<sup>๒</sup> กล่าวว่าไว้ว่าความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มมากกว่า บุคคลหรือกลุ่มขัดขวางเป้าหมายหรือการทำงานระหว่างกัน เช่นเดียวกับ อัมรา รัตตากร ที่ได้กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึงสภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล ๒ คนหรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างแตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจ วัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกันหรือแย้งซึ่งกันในเรื่องเดียว หรือต้องการเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการเอาชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดันหรือเกิดความต้องการที่จะมีสถานะภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลงด้วยและมีแนวโน้มทำให้แต่ละฝ่ายมีทิศทางตรงข้าม

แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn, 1978) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การหรือระหว่างประเทศตั้งแต่ ๒ ฝ่ายหรือมากกว่า ๒ ฝ่ายขึ้นไปโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายพยายามต่อต้านความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแก้แค้นฝ่ายตรงข้าม<sup>๓</sup>

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งคือสถานการณ์ที่บุคคล ๒ คนหรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมา มีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกันหรือแย้งซึ่งกันในเรื่องเดียว และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสอง

---

<sup>๒</sup>สมยศ นาวิการ, **การบริหารพฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๗๗๒.

<sup>๓</sup>Katz, Daniel & Kahn, Robert L., **The Social Psychology of Organization**, 2nd ed., (New York: John Wiley, 1978), pp. 649-650.

## ระดับความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้งถูกแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งในระดับองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. ความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากการตอบสนองความต้องการหรือการแสดงตามบทบาทของบุคคลไม่เป็นไปอย่างราบรื่นในโลกของความเป็นจริง บุคคลอาจมีความต้องการที่ขัดกันหรือมีบทบาทที่ขัดกัน การแสดงออกซึ่งแรงขับหรือการแสดงออกซึ่งบทบาทอาจจะมีได้หลายทาง แม้มันแรงขับเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย แต่ก็อาจเผชิญกับอุปสรรคมากมายหรือกรณีจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ปรารถนานั้น อาจจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียเป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัวอย่างสูงและมักจะเกิดความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปแบบของความคับข้องใจ ความขัดแย้งในเป้าหมายและความขัดแย้งในบทบาท

(๑) ความคับข้องใจ เมื่อบุคคลมีความต้องการและไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้เขาจะเกิดความคับข้องใจ (Frustration) จากนั้นเขาจะใช้กลไกในการป้องกันตัว (Defense Mechanisms) ซึ่งอาจจะรวบรวมได้ ๔ แบบใหญ่ ๆ คือ ความก้าวร้าว (Aggression), การถดถอย (Withdrawal), การยึดติด (Fixation) และการประนีประนอม (Compromise) หากพิจารณาอย่างผิดเพี้ยนบุคคลทั่วไปอาจจะรู้สึกว่าการคับข้องใจนี้ยังแต่เสียกับทั้งส่วนตัวและส่วนรวม แต่ที่จริงแล้วในบางกรณีความคับข้องใจอาจจะส่งผลกระทบทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ อาทิ บุคคลมีระดับความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงอีกทั้งตัวเขาเองก็มีความมั่นใจว่าเขาสามารถจะทำงานได้ดี บุคคลเหล่านี้หากมีความคับข้องใจ เขาอาจจะทำงานหนักขึ้นเพื่อเอาชนะ อุปสรรคเหล่านั้น

(๒) ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีเป้าหมายซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย หรือการขัดแย้งในเป้าหมายสองเป้าหมายหรือมากกว่า การขัดแย้งในเป้าหมายนี้อาจจะแบ่งออกได้เป็น ๓ ประการคือ

ประการที่หนึ่ง คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าหา-การเข้าหา (Approach-Approach Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้มีผลกระทบน้อยมากต่อพฤติกรรมองค์การ ในกรณีนี้

เป้าหมายทั้งสองอย่างจะเป็นที่ปรารถนาทั้งคู่ แต่บุคคลจำเป็นจะต้องเลือกทางใดทางหนึ่งซึ่ง ๆ ที่อยากได้ทั้งสองอย่าง เป้าหมายทั้งสองยังมีคุณค่าเท่ากันเท่าใดก็ยิ่งเป็นการยากที่จะตัดสินใจเท่านั้น

ประการที่สอง ความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าหา-การหลีกเลี่ยง (Approach-Avoidance Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นความขัดแย้งที่มีผลกระทบมากในพฤติกรรมมองการณ์นั้นก็คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายนั้นจะให้สิ่งนั้นจะให้สิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาพร้อม ๆ กัน ดังนั้น จึงมีทั้งการยอมรับและการหลีกเลี่ยงในเวลาเดียวกัน บุคคลอาจจะมีความรู้สึกสับสนไม่เข้าคายไม่ออก

ประการที่สาม ความขัดแย้งที่เกิดจากการหลีกเลี่ยง-การหลีกเลี่ยง (Avoidance-Avoidance Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้ไม่ค่อยมีผลกระทบที่สำคัญต่อพฤติกรรมมองการณ์ ทั้งนี้เพราะเป็นความขัดแย้งที่แก้ไขได้ง่าย เมื่อบุคคลถูกบังคับให้เลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งไม่ชอบทั้งสองอย่าง เขาอาจจะใช้วิธีการสละ ไม่เลือกเลยก็ได้หรือออกไปจากเหตุการณ์ก็ได้ ในกรณีหลังอาจจะปรับใช้ได้ ดังนั้น การเลือกจึงเต็มไปด้วยความยากลำบาก แต่เมื่อเลือกแล้วบุคคลก็จะต้องใช้กระบวนการในการปรับตัวทางจิตวิทยาต่อไป

(๓) ความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) อาจเกิดขึ้นได้ใน ๓ ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล (Person-Role Conflict) ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลผู้นั้นต้องแสดงบทบาทที่จำเป็นในหน้าที่ของเขา แต่การแสดงบทบาทนั้นขัดกับค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ หรือความต้องการส่วนตัวของเขาเอง ความขัดแย้งภายในบทบาท (Intrarole Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีหลายบทบาทหรือที่เรียกว่าชุดของบทบาท (Role Set) ที่สลับซับซ้อน อาทิ ความขัดแย้งภายในบทบาทของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น (First - Line Supervisor) ซึ่งเป็นบทบาทของบุคคลที่อยู่ระหว่างกลาง ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติการ และทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติต่างก็มีความคาดหวังในบทบาทของผู้ควบคุมบังคับบัญชาตรงข้ามกัน ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชายากที่จะแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับความคาดหวังในบทบาทที่ทั้งฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติงานมีต่อเขาได้ ความขัดแย้งในบทบาทอีกรูปแบบหนึ่ง คือความขัดแย้งในความคาดหวังของบทบาทที่ขัดกัน (Interrole Conflict) เช่นบุคคลหนึ่งเป็นกรรมการมีบทบาทในการพิจารณาโทษของเพื่อนตนเองซึ่งอาจจะเกิดความ



คาดหวังที่ขัดกันในบทบาทของบุคคลผู้หนึ่งที่ต้องแสดงออก เพราะต้องแสดงทั้งบทบาทของเพื่อนและผู้ทำลายอนาคต เป็นต้น<sup>๔</sup> (Fred Luthans อ้างอิงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ)<sup>๕</sup>

๒. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะด้านเหตุผล (Substantive) หรือด้านอารมณ์ (Emotional) หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

๓. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดความต้องการในการรับรู้ทัศนคติ และขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือเป็นความขัดแย้งทางด้านเหตุผลและอารมณ์ระหว่างกลุ่มในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มงานตามหน้าที่หรือกลุ่มงานข้ามหน้าที่ก็ได้ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นเรื่องปกติในองค์กร แต่ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการร่วมมือกันและการประสานกิจกรรมในการทำงาน

๔. ความขัดแย้งในระดับองค์กร ความขัดแย้งในระดับองค์กร (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่าง ๗-eleven สาขาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ความขัดแย้งระหว่างองค์กรจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสภาพแรงงานและองค์กรที่พนักงานเป็นสมาชิกระหว่างหน่วยงานรัฐบาลหรือระหว่างองค์กรและผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นต้น (มันทนา กองเงิน)<sup>๖</sup>

<sup>๔</sup>Fred Luthans, **Organizational Behavior**, (New York: McGraw-Hill Book, Com, 1985), pp. 386-413.

<sup>๕</sup>สร้อยตระกูล อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑๑-๒๒๕.

<sup>๖</sup>มันทนา กองเงิน, **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต ๑**, (ปริญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔), หน้า ๒๗.

## สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ และไม่มีองค์การใดจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไปได้เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกันหลาย ๆ ด้าน เช่นสถานภาพ บุคลิกภาพ ฐานะ ค่านิยม ความเชื่อและอื่น ๆ อีกมากมาย และยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

สาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไปจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ คือ

๑. ความไม่เพียงพอในด้านทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ
๒. การก้าวล่วงงานหรืออำนาจของผู้อื่น เช่น การที่บุคคลหรือกลุ่มหาทางที่จะควบคุมกิจการงานหรืออำนาจที่เป็นของผู้อื่นหรือกลุ่มอื่น
๓. บุคคลหรือกลุ่มมีเป้าหมายหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันและไม่สามารถตกลงกันได้หรือไปด้วยกันไม่ได้

มนุษย์มีความต้องการและความอยากเป็นธรรมชาติ ทั้งสองอย่างนี้เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์กระทำทุกอย่างเพื่อบำบัดความต้องการของตน ทำให้มีการแก่งแย่ง ใช้กำลังกาย กำลังปัญญา อำนาจ อิทธิพลและอื่น ๆ เป็นเครื่องมือในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “ตัณหา” สิ่งเหล่านี้หากับ การตอบสนอง จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลวิธีที่จะทำให้เข้าใจตัวบุคคลได้ดี คือ การพิจารณา หน้าต่างโจแฮรี่ (Johari Window) ซึ่งพัฒนาโดย โจเซฟ ลูฟท์ (Joseph Luft) และแฮร์รี่ อิงแฮม (Hery Ingham) หน้าต่าง โจแฮรี่ เกิดจากการผสมผสานของ ๒ มิติ คือการรู้ของเรา (เรารู้หรือไม่รู้) ทำให้เกิดแบบของบุคคล ๔

### ภาพที่ ๒๙

แสดงหน้าต่างโจแฮรี่ (ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

	ตนเองรู้	ตนเองไม่รู้
คนอื่นรู้	แบบที่ ๑ เปิดเผย	แบบที่ ๒ บอด
คนอื่นไม่รู้	แบบที่ ๓ ซ่อนเร้น	แบบที่ ๔ ต่างคนต่างไม่รู้

แบบที่ ๑ ตนเองรู้และคนอื่นรู้ เป็นบุคคลที่เปิดเผยง่ายต่อการติดต่อสัมพันธ์ ไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง<sup>๗</sup>

แบบที่ ๒ ตนเองไม่รู้แต่คนอื่นรู้ เป็นบุคคลที่มองไม่เห็นตนเอง ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ตนเองคือตัวปัญหา มักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เตือนไม่ได้เพราะเชื่อว่าความคิดของตนถูกต้องและดีกว่าความคิดของคนอื่นเสมอ บุคคลแบบนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ ๓ ตนเองรู้แต่คนอื่นไม่รู้ เป็นลักษณะซ่อนเร้น เป็นลักษณะที่กลัวคนอื่นรู้จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออกเป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออกมักเก็บกดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเอง บุคคลแบบนี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ ๔ ตนเองไม่รู้ คนอื่นไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้ แบบนี้อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดได้ตลอดเวลา และเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

ดูบริน (DuBrin)<sup>๘</sup> ได้เสนอสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ๖ ประการดังนี้

๑. การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากรที่จำกัด สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในการทำงานคือมีคนส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถจะได้ทรัพยากรทุกอย่างที่พวกเขาต้องการ ทรัพยากรนั้นรวมถึง เงิน สิ่งของ และทรัพยากรมนุษย์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าทะเลาะกันว่าใครควรจะได้ทรัพยากรเหล่านั้น แม้กระทั่งองค์กรที่มั่นคง หรือประสบความสำเร็จ ทรัพยากรก็จำเป็นต้องมีการแบ่งในลักษณะที่ว่า ไม่ใช่ทุกคนจะได้ทุกอย่างที่พวกเขาต้องการ

๒. ความขัดแย้งทางบทบาท สาเหตุของความขัดแย้งและความเครียดที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นอยู่ที่สถานการณ์ที่ยากลำบากความขัดแย้งทางบทบาทเกิดจากการที่ต้องเลือกระหว่างการเรียกร้องหรือความคาดหวังสองอย่างที่ประชันกัน

<sup>๗</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ**, (กรุงเทพมหานคร: ตะเกียง, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕.

<sup>๘</sup> DuBrin, A.J., **Human Relation: Interpersonal Job-Oriented Skills**, 8th ed, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2007), p. 75.

๓. การแข่งขันในงานและการเรียกร้องของครอบครัว ในปัจจุบัน ความขัดแย้งในบทบาทที่สำคัญประการหนึ่ง คือการทำให้เกิดความสมดุระหว่างการเรียกร้องของงานและชีวิตครอบครัว ความขัดแย้งของงานและครอบครัวเกิดขึ้นเมื่อ บทบาทการทำงานของคุณ การมีส่วนร่วมในสังคม และชีวิตครอบครัวเกิดความขัดแย้งกัน ความขัดแย้งแบบนี้จะเกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากบทบาทต่าง ๆ มีความขัดแย้งกัน เช่นบทบาทความเป็นพนักงาน บทบาทความเป็นพ่อหรือแม่

๔. การสร้างกำแพงหิน ความเขื่องช้า และความคงที่ของสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นเหมือนการสร้างกำแพงหิน เมล็ดพันธุ์ของความขัดแย้งจะดูเป็นเรื่องเล็ก ถ้าไม่จัดการกับมันอย่างเปิดเผย เช่นเมื่อคุณเกิดความขัดแย้ง ไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถพูดความขัดแย้งออกมาหรือแสดงออกมาได้ แต่มันซ่อนเร้นอยู่ที่คุณนั้นอาจจะแสดงออกมาในทำนองประชดประชัน หรือเหน็บแนม และต่อมา คุณคนนั้นและจากรวบรวมข้อมูลอย่างไม่รู้ตัวเพื่อสนับสนุนหรือเข้าข้างตนเองเพราะเขาต้องการเป็นฝ่ายถูก ข้อมูลส่วนใหญ่มักจะเป็นการรับรู้ที่บิดเบือน คือ เป็นการมองสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้ากับความต้องการของตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างกำแพง ของเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ขึ้น และเรื่องเหล่านี้ทีละเล็กละน้อยจะกลายเป็นอุปสรรคที่ยากที่จะเอาชนะได้ หรือกลายเป็นกำแพงหินนั่นเอง

๕. ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ในที่ทำงานหลายแห่ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพียงเพราะคนไม่ชอบกัน ความขัดแย้งกันทางบุคลิกภาพเป็นความสัมพันธ์แบบเป็นคู่อริกันระหว่างคนสองคนที่ไม่มีพื้นฐานความแตกต่างกันทางคุณลักษณะของคุณคน ความชอบ ความสนใจ ค่านิยม และรูปแบบ ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณสมบัติทางลบระหว่างคนสองคนและความแตกต่างทางบุคลิกภาพ มีพื้นฐานมาจากรความขัดแย้งทางค่านิยม คนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางบุคลิกภาพมักจะไม่สามารถบอกได้ว่าทำไมพวกเขาจึงไม่ชอบกันอย่างไรก็ดี ผลลัพธ์คือพวกเขาไม่สามารถดำรงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานได้ นอกจากนี้การเกิดความขัดแย้งทางบุคลิกภาพยังเกิดได้จากคนที่ทำงานด้วยกันมาหลายปี ตอนแรกไปด้วยกันได้ดี ไม่มีความขัดแย้ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง คนมีการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพก็อาจจะเกิดขึ้นได้

๖. บุคลิกภาพที่ก้าวร้าว รวมถึงคนพาล เพื่อนร่วมงานโดยธรรมชาติอาจจะมีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับหัวข้อ ประเด็นปัญหา หรือความคิดเห็นแต่จะมีบางคนที่เปลี่ยนความเห็นที่ไม่ตรงกันนี้เป็นการ

โจมตีคนอื่น กัดคนอื่นให้ต่ำลง และทำลายความภาคภูมิใจของคนอื่นลง ซึ่งมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลที่มีบุคลิกภาพก้าวร้าวคือคนที่โจมตีคนอื่นบ่อยครั้ง ด้วยคำพูดหรือด้วยกำลัง ความก้าวร้าวทางคำพูดจะอยู่ในรูปการดูถูก การพูดจาถากถาง เยาะเย้ย และหยาบคาย ความก้าวร้าวนี้อาจจะมีการแสดงออกโดยการโจมตีบุคคลอื่นที่คุณลักษณะ ภูมิหลัง และรูปร่างหน้าตาที่ปรากฏภายนอก

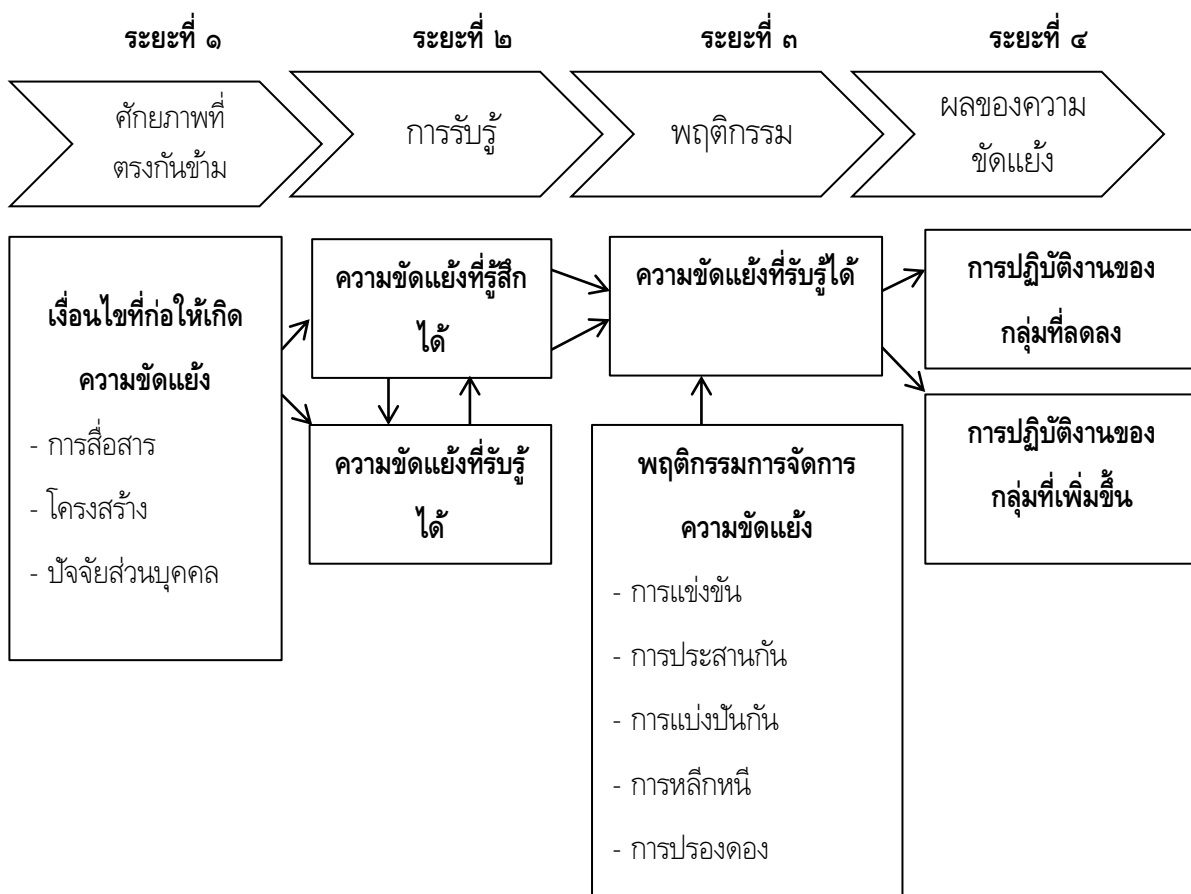
### แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

#### แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งของโรบบินส์ (Robbins)

โรบบินส์ (Robbins) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น ๔ ระยะเวลาคือศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกัน การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออกและผลของความขัดแย้ง ดังภาพที่ ๓๐

ภาพที่ ๓๐

#### แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins)



ระยะที่ ๑ ศักยภาพที่ต่างกันข้าม (Potential Opposition) ขั้นแรกของกระบวนการความขัดแย้งคือ การมีสภาพการนำ (Antecedent Condition) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการนำนี้อาจถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล<sup>๑</sup>

ระยะที่ ๒ การรับรู้ (Cognition) หากสถานการณ์ในระยะที่ ๑ ก่อให้เกิดความคับข้องใจแล้ว ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในระยะที่ ๒ สภาพการณ์ในระยะที่ ๑ นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าการกระทำโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกรบกวนโดยสภาพการณ์ นำหรือรู้ว่าสภาพการนำส่งผลกระทบต่อตน เป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict)

ระยะที่ ๓ พฤติกรรม (Behavior) การที่คนรับรู้ว่ามี ความขัดแย้ง หรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใด ฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนา หรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวาง ไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุจุดมุ่งหมายพฤติกรรมที่แสดง ความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้นเช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลังกาย การใช้ความรุนแรง เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เช่น การแข่งขัน การร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง การยอมให้

ระยะที่ ๔ ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลที่ ตามมาอาจเป็นผลดีมีประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียไม่มีประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพ กระตุ้น ให้คนมีความคิดใหม่ ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ผลเสียจะทำให้เกิดการแตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาด ความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน

---

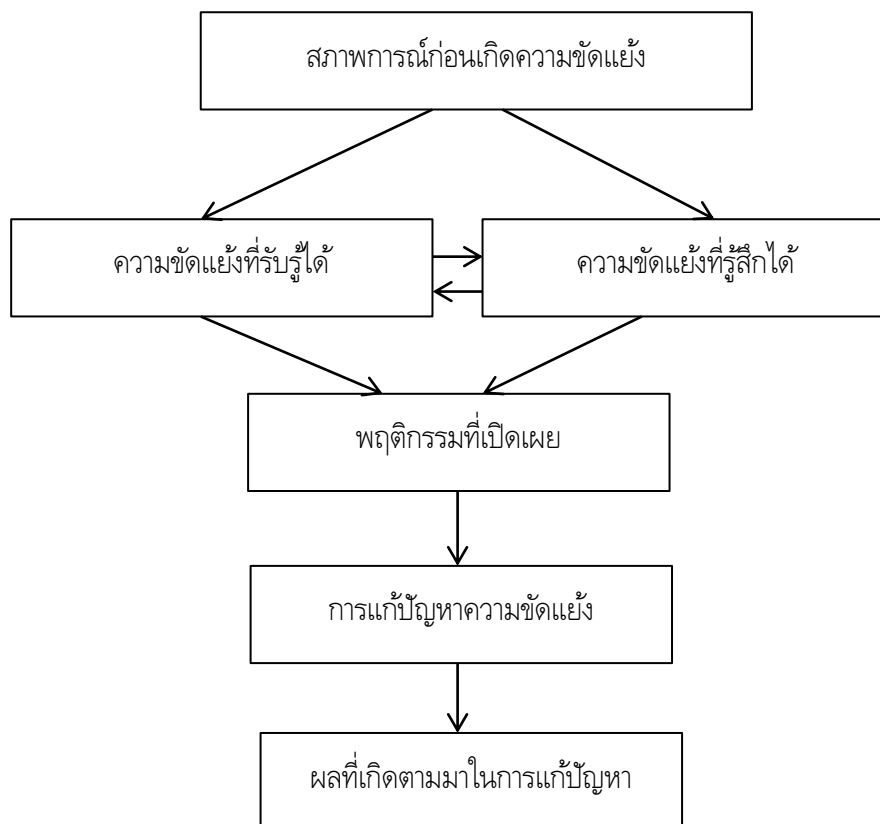
<sup>๑</sup>Robbins, Stephen P., **Organization behavior: Concepts controversies and application**, 4th ed, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989), p. 340.

### แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งของฟิลเลย์ (Filley)

ฟิลเลย์ (Filley)<sup>๑๐</sup> ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น ๖ ขั้นตอน คือ สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ พฤติกรรมที่ปรากฏชัด การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง ผลที่เกิดตามมา ดังภาพที่ ๓๑

#### ภาพที่ ๓๑

#### แสดงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley)



<sup>๑๐</sup>Filley, Alen C., **Interpersonal Conflict Resolution**, (Glenview, III.: Scot Foreman, 1975),

ขั้นตอนต่าง ๆ ทั้ง ๖ ขั้นตอนสรุปได้ดังนี้ คือ

๑. สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง

๒. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

๓. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) โดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ

๔. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

๕. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี ๔ วิธี ได้แก่

(๑) วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method)

(๒) วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose Method)

(๓) วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Method)

(๔) วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method)

๖. ผลภายหลังการทำให้ข้อขัดแย้งหมดไป คือผลที่เกิดขึ้นภายหลังข้อขัดแย้งซึ่งจะกระทบความสัมพันธ์ในอนาคตของคู่กรณี ถ้าข้อขัดแย้งถูกทำให้หมดไปจนเป็นที่พอใจแก่ผู้มีส่วนร่วมทุกคนอย่างแท้จริงแล้วก็จะเป็นการสร้างรากฐานแห่งความสัมพันธ์ ในด้านความร่วมมือมากขึ้นในทางตรงกันข้ามถ้าข้อขัดแย้งถูกกำจัดหรือไกล่เกลี่ยแล้ว สภาพของข้อขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในอาจทำให้ข้อขัดแย้งนั้นรุนแรงยิ่งขึ้น และนำไปสู่การระเบิดหรือยังยืนกรานในข้อขัดแย้งและทำให้เสียความสัมพันธ์ วิธีทำให้



ข้อขัดแย้งหมดไปนั้นเห็นได้ชัดว่าแตกต่างกันและอาจเพิ่มโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในอนาคตได้อีกด้วย (Alen C. Filley)<sup>๑๑</sup>

## ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติของการอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะสังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้น ยิ่งมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่แยแสเสมอไป เราสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ โดยพิจารณาจากทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

๑. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร โดยการออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวดเพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป

๒. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา

๓. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นใหม่ ๆ

### การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส (Thomas)

โทมัส (Thomas)<sup>๑๒</sup> ได้เสนอห้าแบบหลักของการจัดการความขัดแย้ง (Five Major Styles of Conflict Management) ซึ่งแต่ละแบบจะอยู่บนพื้นฐานของการผสมผสานระหว่างความต้องการความ

---

<sup>๑๑</sup> Filley, Alen C., **Interpersonal Conflict Resolution**, (Glenview, Ill.: Scot Foreman, 1975), p. 8-10.

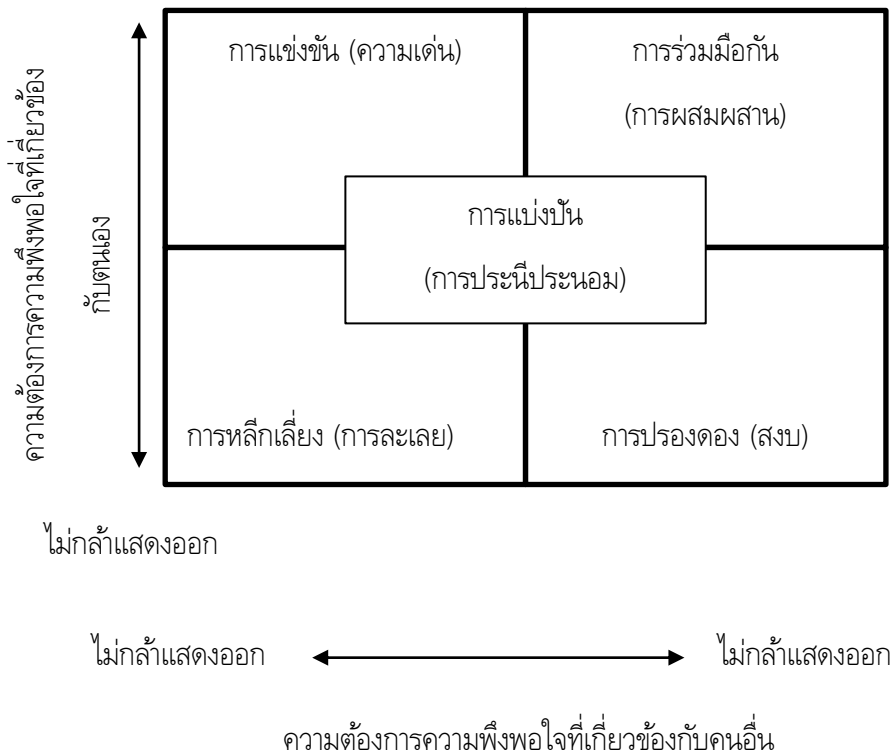
<sup>๑๒</sup> Kenneth W. Thomas, **Organizational Behavior**, (Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1979), p. 112.

พึงพอใจที่เกี่ยวกับตนเองหรือการแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertive) และความต้องการความพึงพอใจที่เกี่ยวกับคนอื่นหรือการร่วมมือกัน (Cooperative) ดังภาพที่ ๓๒

ภาพที่ ๓๒

แสดงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือและการแสดงออกอย่างเหมาะสม

(Kenneth W. Thomas)



๑. แบบการแข่งขัน (Competitive Style) รูปแบบการแข่งขันเป็นความต้องการที่จะเอาชนะความกังวลของบุคคลโดยที่คนอื่นจะต้องเป็นผู้ให้หรือเพื่อจะครอบงำผู้อื่น คนที่ใช้รูปแบบนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการแย่งชิงอำนาจ ซึ่งจะมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ วิธีนี้เรียกว่า ชนะ-แพ้ (Wind-Lose) หรือสำนวนภาษาอังกฤษว่า "My way or the highway"

๒. แบบการปรองดอง (Accommodative Style) รูปแบบการปรองดองจะชอบความสงบหรือสร้างความพึงพอใจโดยสนใจคนอื่น แต่ไม่ดูแลตนเอง คนที่ใช้รูปแบบนี้จะใจกว้างหรือเสียสละตนเอง เพื่อให้ความสัมพันธ์คงอยู่ รูปแบบนี้ดูเหมือนไม่มีพิษมีภัยแต่ไซมอน (Simon) ให้ความเห็นว่า ถ้าดำเนินการไปโดยไม่มีการตรวจสอบหรือบางคนมีความต้องการจริง มันสามารถนำไปสู่การอ่อนกำลัง ความขุ่นเคืองใจ ความเอือมระอาหรือแม้กระทั่งความรู้่นแรงและก่อให้เกิดปัญหาเนื่องจากการเก็บกดอารมณ์ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในและความตึงเครียด

๓. แบบการแบ่งปัน (Sharing Style) รูปแบบการแบ่งปันอยู่กึ่งกลางระหว่างการครอบงำ (Domination) และการยอมตาม (Appeasement) มักแบ่งปัน จะชอบอะไรกลาง ๆ แต่จะไม่ใช่ที่พอใจอย่างสมบูรณ์ทั้งสองฝ่าย

๔. แบบการให้ความร่วมมือ (Collaborative Style) รูปแบบการให้ความร่วมมือ จะแตกต่างจากรูปแบบอื่น ๆ เนื่องจากรูปแบบนี้จะสะท้อนถึงความปรารถนาที่จะสร้างความพึงพอใจอย่างเต็มที่ให้แก่ความต้องการของทั้งสองฝ่าย มีปรัชญาพื้นฐานแบบ ชนะ-ชนะ (Win-Win) รูปแบบนี้มีความเชื่อว่าหลังจากแก้ไขความขัดแย้งแล้ว ทั้งสองฝ่ายควรจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า ความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้รับการตอบสนองและไม่ทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายต่างฝ่ายต่างจะได้กำไร และความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายจะดีขึ้น วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ที่ควรจะไปใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งและการฝึกให้มีทักษะแบบนี้มากขึ้น

๕. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoidant Style) รูปแบบการหลีกเลี่ยงเป็นรูปแบบของการรวมระหว่าง การไม่ให้ความร่วมมือและไม่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น จะแสดงความเฉยเมยไม่สนใจผู้อื่นและอาจจะมีอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

### **การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn)**

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการตอบสนองของบุคคลต่อความขัดแย้งที่แตกต่างซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมความร่วมมือและพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม ความร่วมมือคือ

ความปรารถนาในความต้องการและความกังวลของบุคคลอื่น การแสดงออกที่เหมาะสมคือความปรารถนาในความต้องการและความกังวลของตนเอง ดังภาพที่ ๘-๕ ได้แสดงการใช้แบบการจัดการความขัดแย้งในโอกาสต่าง ๆ มีดังนี้

๑. การหลีกเลี่ยงหรือการถอยตัว (Avoidance or Withdrawal) แสดงความไม่ร่วมมือและไม่เชื่อมั่น ลดการโต้เถียง ถอนตัวออกจากสถานการณ์ และหรือยืนยันที่จะไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

๒. การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (Accommodation or Smoothing) แสดงความร่วมมือแต่ไม่เชื่อมั่นที่จะให้เป็นที่ไปตามความต้องการของผู้อื่น แสดงความเรียบเฉยหรือเพิกเฉยต่อความแตกต่างที่จะคงไว้ซึ่งความปรองดอง

๓. การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (Competition or Authoritative Command) แสดงพฤติกรรมความไม่ร่วมมือแต่เชื่อมั่น การทำงานที่ต่อต้านกับความต้องการของอีกฝ่าย แข่งขันแบบแพ้ชนะ และหรือการบีบบังคับโดยการใช้อำนาจ

๔. การประนีประนอม (Compromise) แสดงความร่วมมือและความเชื่อมั่นพอประมาณ คาดหวังที่จะได้รับการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้หรือชนะ

๕. ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration and Problem Solving) แสดงความร่วมมือและเชื่อมั่น พยายามทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง โดยการทำงานผ่านความแตกต่าง ค้นหาและแก้ปัญหาซึ่งทุกคนได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน<sup>๑๓</sup>

---

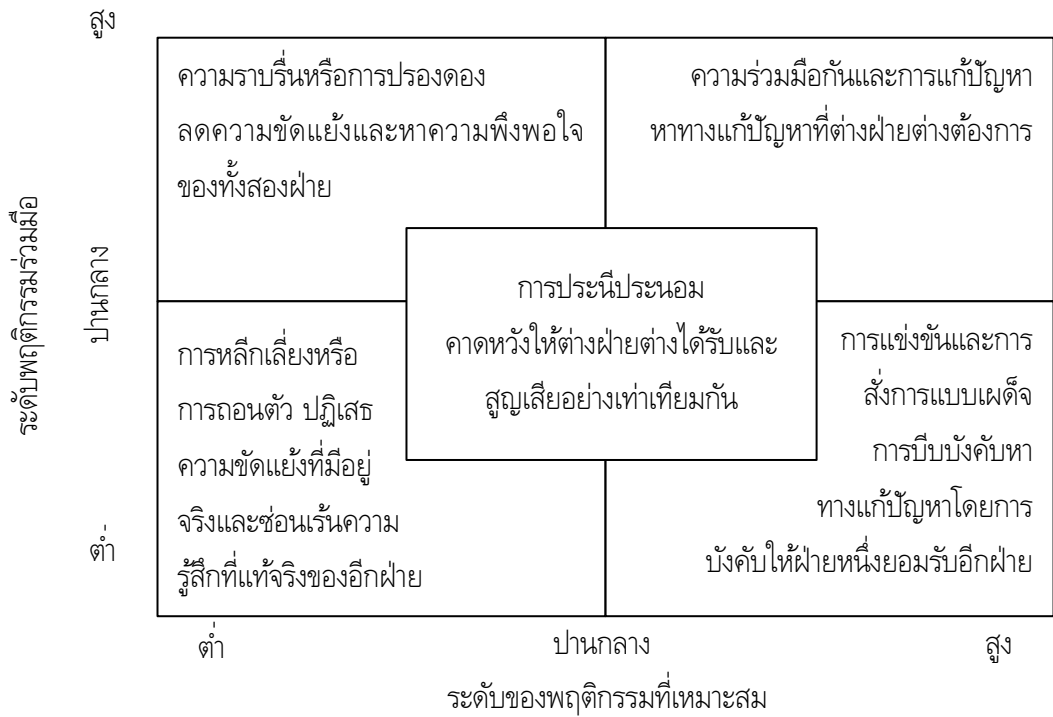
<sup>๑๓</sup>John R. Schermerhorn, James G. Hunt & Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**

9th ed., (New York: John Wiley & Sons, 2007), p. 436-437.

## ภาพที่ ๓๓

## แสดงทัศนะ ๕ ประการในการจัดการความขัดแย้ง

(John R. Schemerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn)



การจัดการความขัดแย้ง ๕ แบบ จะถูกคัดเลือกเพื่อนำมาใช้อย่างระมัดระวังและความต้องการในสถานการณ์ความขัดแย้งแต่ละครั้งที่ไม่ซ้ำกันโดยต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงหรือการปรองดองจะทำให้เกิดความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ ไม่มีใครประสบความสำเร็จตามความปรารถนาอย่างแท้จริงและภายใต้เหตุผลก็ยังคงได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งแม้ว่าความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ อาจจะคงปรากฏอยู่หรืออาจจะหายไปชั่วขณะหนึ่งมันมีแนวโน้มที่จะกลับมาอีกในอนาคต การหลีกเลี่ยงคือรูปแบบของการไม่สนใจแบบขีดสุด ทุกคนถอนตัวและแกล้งว่าความขัดแย้งไม่มีอยู่จริงไม่ได้เพียงหวังว่ามันจะจากไปอย่างง่ายดาย การปรองดองแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างลดลงและเน้นที่ความคล้ายกันและความเห็นด้วย การอยู่ร่วมกันอย่างสันติผ่านการตระหนักของ

ความสนใจร่วมกันคือเป้าหมาย ในความเป็นจริงความราบรื่นอาจจะเป็นการเพิกเฉย แก่นที่แท้จริงของความขัดแย้ง

การแข่งขันและการประนีประนอม มีแนวโน้มที่จะสร้างความขัดแย้งแบบ ชนะ- แพ้ แต่ละฝ่ายพยายามที่จะได้รับการเสียสละจากคนอื่น ในกรณีสุดขีด ฝ่ายหนึ่งจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองปรารถนาอย่างสมบูรณ์และกันอีกฝ่ายออกไปจากความปรารถนาของเขา เพราะวิธีแบบ แพ้-ชนะ นั้นล้มเหลวปัญหาที่แท้จริงของความขัดแย้งยังคงอยู่ ความขัดแย้งในอนาคตแบบเดียวกันหรือคล้ายกันมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ในการแข่งขันฝ่ายที่ชนะผู้ซึ่งมีทักษะที่เหนือกว่าหรือการครอบงำทันทีให้ยอมรับความปรารถนาของเขาโดยบังคับคนอื่น นอกจากนี้ยังเกิดขึ้นในรูปแบบของการใช้อำนาจสิ่ง ที่สามารถบังคับให้สามารถทำได้โดยผู้บังคับบัญชาที่มีระดับที่สูงกว่าเพียงสิ่งวิธีก่อก่อก่อน การประนีประนอมเกิดขึ้นเมื่อแลกเปลี่ยน แต่ละฝ่ายต้องยอมให้อีกฝ่ายรับสิ่งที่มีคุณค่า แต่เพราะแต่ละฝ่ายต้องยอมเสียบางสิ่ง ต้นตอของความขัดแย้งก็จะก่อตั้งขึ้นในอีกในอนาคต

การร่วมมือ เป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริงพยายามที่จะไกล่เกลี่ยความแตกต่างพื้นฐานและมักจะ เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด มันคือรูปแบบของความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ ประเด็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้รับการแก้ไขเพื่อประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน นี่คือรูปแบบความประสบความสำเร็จโดยการเผชิญกับปัญหาและผ่านไปด้วยความเต็มใจ ของทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตระหนักว่าบางสิ่งผิดและต้องการความสนใจ สถานการณ์ ชนะ-ชนะ ได้ถูกสร้างขึ้นโดยการกำจัดสาเหตุของความขัดแย้ง ทุกปัญหาที่เกี่ยวข้องถูกยกขึ้นมาและอภิปรายอย่างเปิดเผย รูปแบบ ชนะ-ชนะ ถูกนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด

### **การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson)**

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ได้เสนอแบบพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้ง ๕ แบบดังนี้คือ

๑. ลักษณะแบบเต่า (ถอนตัว-หดตัว) มีลักษณะหลักหนีความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีและหลีกเลี่ยงจากผู้คนใน

แวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวังและมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า

๒. ลักษณะแบบฉลาม (บังคับ-ชอบใช้กำลัง) มีลักษณะการแก้ปัญหาคัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้ามโดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้และลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอับอาย ความไม่เหมาะสมและความล้มเหลวลักษณะปลาฉลามจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

(๑) ลักษณะแบบตุ๊กตาทมิ (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) ต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับและชอบพอและเชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะกระทบความรู้สึกและทำลายสัมพันธ์ภาพ จึงใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

(๒) ลักษณะแบบจิ้งจอก (ประนีประนอม แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้จะแสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

(๓) ลักษณะแบบนกฮูก (เผชิญหน้ากัน สุขุม) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธ์ภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลสองฝ่าย พยายามที่ถกประเด็นเพื่อระงับความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ลักษณะนกฮูกจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว

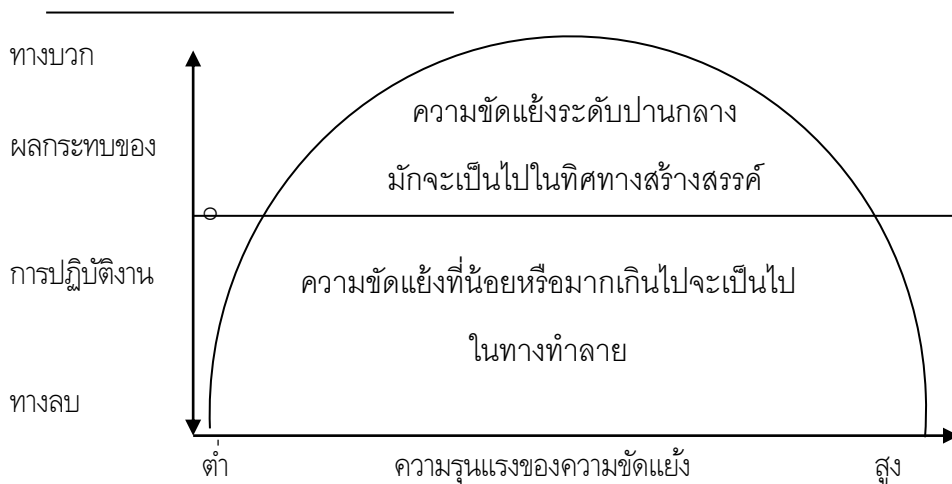
## ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์และไม่เกิดประโยชน์

ความขัดแย้งในองค์การสามารถทำให้เกิดความเสียหายได้ทั่วทั้งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงและกับบุคคลอื่นที่ได้รับผลจากความขัดแย้งนั้น การทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เพื่อนร่วมงาน ๒ คน ขัดแย้งกันตลอดเวลา นั้นย่อมเป็นบรรยากาศที่น่าอึดอัด<sup>๑๔</sup> ภาพที่ ๓๓ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างถึงความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และความขัดแย้งที่เป็นไปในทางทำลาย

### ภาพที่ ๓๔

แสดงความแตกต่างของความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และความขัดแย้งที่เป็นไปในทางทำลาย

(John R., James G. and Richard N.)



<sup>๑๔</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt & Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**



## ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Functional Conflict)

หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่าความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) จะก่อให้เกิดผลทางบวกกับตัวบุคคล กลุ่มคน หรือองค์การ ในแง่บวกความขัดแย้งจะนำปัญหาที่สำคัญ ๆ ให้ปรากฏออกมา จะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างระมัดระวังและจะทำให้เกิดความแน่ใจว่าการกระทำต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังทำให้มีการนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจมากขึ้น การเกิดความคิดสร้างสรรค์จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มคนและองค์การพัฒนาขึ้น ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ซึ่งจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาได้

### ลักษณะของความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ มีลักษณะดังนี้

๑. เป็นความขัดแย้งที่ช่วยให้เข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และจุดยืนของบุคคล และการมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง
๒. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ผู้นำและผู้ตามตื่นตัว แสวงหาข้อมูลที่ต้องการ ร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุม รอบคอบเพื่อบรรลุสิ่งที่ดีกว่า
๓. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่ขัดแย้งกันในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ
๔. เป็นความขัดแย้งกันในหลักการ มิใช่ขัดแย้งกันจากอคติส่วนตัว
๕. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ใช้เหตุผลและปัญญาในการแก้ไขปัญหามากกว่าใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน
๖. คู่แข่งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งพยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจความต้องการความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง
๗. เป็นความขัดแย้งที่จะสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การ
๘. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยตระหนักในคุณธรรม จริยธรรม ในสังคมเป็นความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นต่อไปอีก

## โคเซอร์ ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีประโยชน์ไว้ว่า

๑. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม และถ้ารักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มไว้ได้แล้ว ก็จะมีอุดมการณ์มีหลักการของกลุ่มเอง
๒. ความขัดแย้งช่วยกันรักษาสัมพันธไมตรีในหมู่คณะให้คงอยู่ต่อไป เป็นการแสดงออกเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีความสนิทสนมกันมากก็จะโต้กันแรง ๆ โดยไม่เกรงใจ
๓. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนดกฎเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกาลสมัย
๔. ความขัดแย้งทำให้เกิดการคบหาสมาคม และการรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
๕. ความขัดแย้งทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ และรักษาดุลอำนาจไว้
๖. ความขัดแย้งทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวและสมานสามัคคีกัน

## ความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Dysfunctional Conflict)

หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า ความขัดแย้งในทางทำลาย (Destructive Conflict) จะก่อให้เกิดผลเสียหายกับบุคคล กลุ่มคน และองค์การ จะทำให้พลังในการทำงานลดลงและทำให้กลุ่มคนขาดความสามัคคีและทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และในส่วนรวมจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางลบ ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงาน ๒ คน ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ เนื่องจากความแตกต่างของบุคคล ความขัดแย้งทางอารมณ์ที่เป็นไปในทางทำลาย (A Destructive Emotional) หรือเมื่อสมาชิกในคณะกรรมการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพราะว่าพวกเขาตกลงกันในเป้าหมายของกลุ่มไม่ได้ ความขัดแย้งที่เป็นไปในทางทำลายจะทำให้ผลงานและความพอใจในงานลดลง แต่อัตราการขาดงานและการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ผู้จัดการจะต้องคอยสังเกตความขัดแย้งในแบบทำลายตลอดเวลา และหาทางรับมือโดยเร็ว เพื่อป้องกันและกำจัดความขัดแย้งดังกล่าว หรืออย่างน้อยที่สุดเพื่อจะลดการเสียประโยชน์ได้ (วิเชียร วิทยอุดม)<sup>๑๕</sup>

<sup>๑๕</sup>วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๓๓๗-๓๓๘.

### ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

๑. เป็นความขัดแย้งที่จะมุ่งเอาชนะกันให้ได้โดยวิธีการต่างๆ นานา เช่น ใช้อำนาจ ใช้อารมณ์ ใช้การให้ร้ายป้ายสี
๒. คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม สื่อความหมายอย่างบิดเบือน
๓. คู่ขัดแย้งพยายามทำให้เห็นว่าตนเองถูกต้องที่สุด คนอื่นเป็นฝ่ายผิด อ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น อ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล อ้างความอาวุโส ฯลฯ
๔. แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น ก่อให้เกิดอคติส่วนตัว
๕. ยึดผลประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่มของตน ไม่คำนึงถึงส่วนรวม
๖. การแก้ไขปัญหามีเพียงระยะสั้นเพื่อยุติ ความขัดแย้งเท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงผลระยะยาว
๗. ผู้บริหารแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอดของตนเองมากกว่าความเจริญของหน่วยงาน

### ลักษณะของการขัดแย้ง

#### ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดจากสิ่งต่อไปนี้

๑. ความแตกต่างของบุคลิกภาพทำให้เกิดความขัดแย้งกัน เช่น ผู้จัดการเป็นคนเจ้าระเบียบ ชอบการควบคุม ชอบกล่าวโทษ
๒. ความแตกต่างของค่านิยมแตกต่างกันต้องมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน
๓. ความแตกต่างของการรับรู้ การตีความการแปลความหมายที่บิดเบือนไป
๔. ความแตกต่างของเป้าหมายในการดำเนินชีวิตหรือการทำงาน เช่น คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน
๕. การแข่งขันเพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น รายได้ ตำแหน่ง
๖. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลทำให้กระทบกระทั่งกัน
๗. ความกดดันต่อบทบาทหน้าที่ ไม่เป็นที่พอใจของผู้อื่น
๘. ความแตกต่างของสถานภาพ คนอื่นอาจไม่ยอมรับสถานภาพ

### สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจาก

๑. ความคิดเห็นต่างกัน เนื่องจากได้รับการเรียนรู้ และฝึกอบรม ประสบการณ์ต่างกัน
๒. การรับรู้ต่างกัน มองสิ่งเดียวกันแต่อาจเห็นไม่เหมือนกัน การตีความต่างกัน
๓. ค่านิยมต่างกัน บุคคลยึดถือเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควร ต่างกัน
๔. มืดคติต่างกัน มีความรู้สึกในทางลบต่อสิ่งต่าง ๆ
๕. ผลประโยชน์ขัดกัน ต่างคนต่างมุ่งผลประโยชน์ของตน

### ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Interpersonal Conflict) หรือความขัดแย้งทางจิตวิทยา (Psychological Conflict) เกิดจาก

๑. ความขัดแย้งในตัวบุคคลเกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการบรรลุเป้าหมายบางอย่างจึงสร้างแรงขับ (Drive) ออกมาเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ เพราะมีอุปสรรคกีดขวางทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ (Frustration)
๒. ความรู้สึกภายในทำให้บุคคลสร้างสมดุลในการปรับตัวเอง (Defense Mechanism) ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาดังนี้ การก้าวร้าว (Aggressive) การถอนตัว (Withdrawal) การครอบงำ (Fixation) การประนีประนอม (Compromise)

### ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict)

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากความขัดแย้งภายในตัวบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคล แล้วยังเกิดระหว่างบุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่มด้วยสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรมี ๔ ประการคือ

๑. เป้าหมายต่างกันทำงานร่วมกันไม่ได้
๒. วิธีการทำงาน หรือการจัดสรรทรัพยากรขัดแย้งกัน
๓. พนักงานไม่พอใจในสถานภาพของตน
๔. ความแตกต่างในการรับรู้ของแต่ละคน

### สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้

๑. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ
๒. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน เช่น สายการบังคับบัญชา การก้าวหน้าที่โครงสร้างงานซ้ำซ้อนกัน

๓. ความไม่สอดคล้องระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการและคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ
๔. การขาดแคลนทรัพยากรในการทำงาน ต้องแย่งชิงกัน
๕. ลักษณะของงานที่ทำ เช่น งานที่ไม่ถนัด เบื่องาน
๖. ลักษณะของบุคคล เช่น ไม่รับผิดชอบ

### ความขัดแย้งในองค์การมักเกิดจากการทำงานร่วมกันที่มีผลทำให้เกิด

๑. ความแตกต่างในสายการบัญชา กฎระเบียบการปฏิบัติงาน
๒. ความแตกต่างของสมาชิกในกลุ่ม เช่น ต่างวิชาชีพ ต่างสาขา แยกต่างด้านอายุ เพศ ความอาวุโส ทำให้ความสนใจและแรงจูงใจต่างกัน
๓. การรับรู้ต่างกัน เกิดจากการได้รับข้อมูลไม่ทั่วถึง สถานการณ์ซับซ้อน และวิธีการแก้ปัญหาต่างกัน

๔. อารมณ์ต่างกัน วุฒิภาวะทางอารมณ์ต่างกัน

### โครงสร้างขององค์การที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมักเกิดจาก

๑. ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา
๒. ความขัดแย้งในหน้าที่
๓. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ
๔. ความขัดแย้งระหว่างองค์การที่เป็นทางการกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ

### ในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การมักก่อให้เกิดความขัดแย้งดังต่อไปนี้

๑. ความกดดันให้เหมือนถูกบังคับให้ทำคิดเหมือนคนอื่น ทำให้ขาดความเป็นตัวของตัวเอง

๒. บรรทัดฐานของกลุ่มเป็นเครื่องชี้ว่าจะปฏิบัติอย่างไร หากไม่ปฏิบัติหรือทำแตกต่างไปจากบรรทัดฐานทำให้เกิดความแย้ง

๓. การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

๔. ความกดดันจากการทำงาน ต้องทำงานร่วมกับคนที่ไม่ชอบ ต้องทำตามกฎระเบียบของหน่วยงาน ต้องรับผิดชอบงานหนักและเครียด

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจากการที่แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมาย และความสนใจ เมื่อกลุ่มที่ต้องมาทำงานร่วมกันทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งเนื่องมาจากสาเหตุ ๖ ประการคือ

๑. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม

๒. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

๓. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

๔. การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรจำกัด

๕. ระบบการแข่งขันเพื่อได้รับรางวัล

๖. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้แก่การพึ่งพาอาศัยกัน ๓ รูปแบบดังนี้

๑. การพึ่งพาอาศัยกันแบบรวมเป็นศูนย์กลางทำให้กระทบซึ่งกันและกัน

๒. การพึ่งพาอาศัยกันแบบกระทำตามลำดับ ต้องทำก่อนหลังต่อเนื่องกัน

๓. การพึ่งพาอาศัยแบบแลกเปลี่ยนกัน

### **ความขัดแย้งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร**

การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และการติดต่อสื่อสารใน

องค์การ รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป กฎข้อบังคับทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงมีความสำคัญเพราะผู้บริหารทุกคนในองค์การทุกแห่งต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ผู้บริหารจะทราบแนวทางในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ<sup>๑๖</sup>

### บทบาทของผู้นำในการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง

ผู้นำหรือผู้จัดการต้องใช้เวลาอย่างรอบคอบเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้งและเพื่อการเจรจาต่อรองธุรกิจ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองดังนี้<sup>๑๗</sup>

#### ภาพที่ ๓๕

#### แสดงการเจรจาต่อรองแบบกระจายกับแบบรวม

(Distributive Versus Integrative Bargaining) (DuBrin)

	แบบกระจาย (Distributive Bargaining)	แบบรวม (Integrative Bargaining)
ทรัพยากรที่ถูกแบ่ง (Resources to be Distributed)	ปริมาณที่จำกัด	ปริมาณที่เปลี่ยนแปลงได้
แรงจูงใจของแต่ละฝ่าย (Primary Motivations of	เพื่อเอาเปรียบอีกฝ่าย (ฉันทชนะ คุณแพ้)	เพื่อประโยชน์สูงสุดทั้ง ๒ ฝ่าย (ฉันทชนะ คุณชนะ)

<sup>๑๖</sup>เนตรพัฒน์ ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๒๒.

<sup>๑๗</sup>DuBrin, A.J., **Human Relation: Interpersonal Job-Oriented Skills**, 8th ed, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2007), p. 381.

<b>Parties)</b>		
<b>ความสนใจพื้นฐาน (Primary Interests)</b>	แยกจากกัน	ผลประโยชน์ร่วมกันหรือความ สอดคล้องกัน
<b>เน้นความสัมพันธ์ (Focus of Relationships)</b>	ระยะสั้น	ถาวร ยาวนาน

### เทคนิคในการเจรจาและการต่อรอง

๑. เริ่มต้นด้วยข้อเสนอที่เป็นไปได้ (Plausible Demand or Offer) คนส่วนใหญ่เชื่อว่าการประนีประนอมและการเจรจาต่อรองนั้น ถ้าใช้ร่วมกับข้อเสนอที่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลดี

๒. เน้นผลประโยชน์ ไม่คำนึงถึงตำแหน่ง (Focus on Interests, Not Position) วิธีนี้จะพยายามเน้นที่ผลประโยชน์ร่วมกัน โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของฝ่ายตรงข้าม ในกรณีนี้จะทำให้การเจรจาต่อรองได้ผล ทั้งนี้ไม่ควรเน้นถึงตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของตนที่จะไปบีบบังคับอีกฝ่ายหนึ่ง

๓. ไวต่อการรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างประเทศในรูปแบบการเจรจาต่อรอง (Be Sensitive to International Differences in Negotiating Style) ในกรณีนี้แต่ละฝ่ายต้องคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรม สังคม ค่านิยม ความเชื่อถือ ทักษะคติ และพฤติกรรมของฝ่ายตรงข้าม โดยยึดความพึงพอใจของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นหลักในการเจรจาต่อรอง (รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)<sup>๑๘</sup>

<sup>๑๘</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓๒.



## สรุป

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึงพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ

ความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหาซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน

ความขัดแย้งอาจแบ่งประเภทโดยใช้ระดับของการเกิดความขัดแย้งเป็นเครื่องกำหนดประเภทได้ ๖ ประเภท ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

๑. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งประเภทนี้ มักจะมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งประเภทอื่น ๆ ด้วย บุคคลจะมีความขัดแย้งเมื่อเกิดความไม่มั่นใจในงานที่ทำ คำสั่งที่ได้รับหรือมีความคาดหวังส่วนตนที่จะทำงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

๒. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างแต่ละบุคคลเกิดจากความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาท หรือพฤติกรรมที่มีต่อกันและกัน

๓. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งประเภทนี้ มักจะเกี่ยวข้องกับรูปแบบของพฤติกรรมซึ่งถูกกดดันจากกลุ่มให้เกิดการคล้อยตามกัน (Conformity) เช่น การถูกลงโทษเมื่อทำผิดไปจากบรรทัดฐานของกลุ่ม

๔. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน กลุ่มจะเกาะตัวกัน และรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง ดังนั้น โอกาสที่แต่ละกลุ่ม ฝ่าย หรือแผนกในองค์กรจะเกิดความขัดแย้งกัน

จึงเป็นไปได้เสมอ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับสายงานที่ปรึกษา ความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับกลุ่มลูกจ้าง ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ

๕. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่าง ๆ ความขัดแย้งประเภทนี้ คือ การแข่งขัน (Competition) นั้นเอง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี บริการ หรือการแข่งขันด้านราคารวมทั้งการควบคุมจากองค์กรต่าง ๆ ของภาครัฐบาล

๖. ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรซึ่งอยู่คนละองค์กร ตัวอย่างความขัดแย้งประเภทนี้จะพบได้ในหน้าหนังสือพิมพ์ทั่วไป

การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี ๓ วิธี ได้แก่

๑. วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ เสียงข้างน้อยจึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วย วิธีย่อย ๆ คือ

(๑) วิธีการบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก้แค้น เพราะการแก้ไขแบบนี้มีใช้การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่

(๒) วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลงมา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้ยุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมันทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหา หากแต่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหายังจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขายอม

ยุติความขัดแย้ง อาจจะมาจกสาเหตุของการขอร้อง หรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาพเช่นนี้ความขัดแย้งที่ยุติลงไปในั้นจึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไรก็ได้

(๓) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำเป็นไม่รู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น เหมยเมยหรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลยเพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือการไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ร้ายไปกว่านั้นหากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนองขอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

๒. วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose methods) หมายถึงว่า เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น จึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ต่ำกว่าวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายของตนเองลงบ้าง วิธีการแบบนี้ก็มีจุดอ่อนในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งเช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากว่า เป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณียังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรคขึ้นมาได้เลย

๓. วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Methods) วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่าย ต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ปัญหาร่วมกัน (Integrative Problem Solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มีการเข้าไปกำจัดความขัดแย้ง หรือประนีประนอมกันใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาร่วมกันแก้ปัญหที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขาทั้งนี้ เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถ ทำงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## บทที่ ๘

### ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การนำการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญและยากยิ่งของความเป็นผู้นำ เพราะเมื่อผู้นำริเริ่มที่จะฟื้นฟูและปรับปรุงองค์การให้มีเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ก็มักจะได้รับการต่อต้านจากสมาชิกที่เสียผลประโยชน์ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคมากมาย ในการนำการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงองค์การล้วนเป็นผลมาจากการเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากร ดังคำที่กล่าวกันทั่วไปว่า “หากเปลี่ยนความคิด ชีวิตก็จะเปลี่ยนไป” อย่างไรก็ตามผู้ที่สืบทอดมากในการเปลี่ยนแปลงองค์การคือผู้นำ หากผู้นำไม่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การแล้ว โอกาสที่องค์การจะเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นไปได้ยากลำบาก ดังคำกล่าวที่ว่า “หากหัวไม่ส่าย หางย่อมไม่กระดิก” นั่นเอง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การคือใคร ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไป คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สำรวจวินิจฉัยปัญหาการวางแผนการเปลี่ยนแปลงตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ (จุมพล หนิมพานิช)<sup>๑</sup>

#### บทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ลูซีเออร์ (Lussier)<sup>๒</sup> กล่าวว่า องค์การใดก็ตามที่ต้องการเติบโตและสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญเป็นเรื่องยากในการปฏิบัติ

---

<sup>๑</sup>จุมพล หนิมพานิช, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ ๑-๗, พิมพ์ครั้งที่ ๒๕, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๕), หน้า ๑๗๖-๑๘๕.

<sup>๒</sup>Lussier, Robert N., **Leadership Theory, Application, Skill Development**, (Eagan, Minnesota: Thompson Corporation, 2010), pp. 386-387.

การเปลี่ยนแปลงจำนวนมากของหลายองค์การประสบความสำเร็จและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ข้อมูลทางสถิติแสดงให้เห็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้ ประมาณ ๗๕% ของบริษัทอเมริกันและยุโรปที่ควรมีผลประกอบการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย บริษัทจำนวนน้อยกว่า ๕๐% ที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับโครงสร้างองค์การประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มผลผลิต และบริษัทที่มีการควรมีผลประกอบการประมาณ ๓๐% ประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่ท้าทายผู้นำจำนวนมากคือการจัดการบุคลากรระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงและจัดการกับปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน ดังนั้น กลยุทธ์ที่ผู้นำใช้จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์เหล่านี้รวมถึงการสื่อสารเหตุผลที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารที่เปิดเผย มีแนวทางในการเปลี่ยนแปลง มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากร มีการส่งเสริมสนับสนุนและหาผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ไม่ย่อท้อเมื่อเกิดปัญหา ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่ผู้ทุ่มเทในการทำงาน จัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างโปร่งใสและมีแผนรองรับสำหรับการต่อต้าน

ขณะเดียวกันผู้นำต้องพยายามจัดนโยบาย กระบวนการและพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงต้องทุ่มเทและซื่อตรงต่อการทำงาน ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตนเองหากเห็นว่าจำเป็นในการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ดียิ่งขึ้น ท้ายสุด ผู้นำต้องแสดงบทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การซึ่งเป็นโจทย์สำคัญสำหรับผู้นำที่ต้องแก้ไข<sup>๓</sup>

---

<sup>๓</sup> จีระพงษ์ เรืองกุล, การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, (วารสารปัญญาวิวัฒน์ ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ ประจำเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๖), หน้า ๑๔๕.

พินูลย์ ทีปะปาล<sup>๕</sup> เรียกบุคคลที่รับผิดชอบในองค์กรเพื่อเปลี่ยนกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการหรือเป็นพนักงานในองค์กรที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กรก็ได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีหน้าที่กระตุ้นเร้าและรับผิดชอบในการจัดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรหรือผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเข้าใจสภาพความเป็นมา วัฒนธรรม วิธีการดำเนินงานและบุคลากรขององค์กรได้ดีกว่าผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

คุณสมบัติที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำแตกต่างโดยสิ้นเชิงจากผู้บริหาร คนบางคนอาจเป็นผู้บริหารที่ดีเยี่ยมได้แต่ไม่สามารถเป็นผู้นำได้ เพราะความเป็นผู้นำจะเกี่ยวกับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

เบล (Bell)<sup>๕</sup> เสนอความคิดเกี่ยวกับสมการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไว้ดังนี้

**การเปลี่ยนแปลง** = (ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร + ความไม่พึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ของบุคลากร + แรงผลักดันที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง) > ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น หากผู้นำต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เขาจะต้องเพิ่มขนาดตัวแปรในสมการ ได้แก่ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ความไม่พึงพอใจสภาพที่เป็นอยู่ของบุคลากรและแรงผลักดันที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง ให้มากกว่าต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง คล้ายกับคำกล่าวที่ว่า “หากปราศจากแรงจูงใจ ผู้คนก็จะไม่ให้ความช่วยเหลือ ความพยายามก็จะไม่เกิดขึ้นนั่นเอง”

### ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดาฟต์ (Daft) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรมีดังต่อไปนี้

๑. สามารถแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากกว่าการเป็นผู้นำตามตำแหน่ง

<sup>๕</sup>พินูลย์ ทีปะปาล, **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: อมรรการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๓๑.

<sup>๕</sup>Bell Antony, **Great Leadership: What it is and What it takes in a Complex World**, (Mountain View, California: Davies-Black Publishing, 2006), pp. 157-158.

๒. มีความกล้าหาญ
๓. เชื่อมมั่นในความสามารถของบุคลากรในองค์กรว่าจะแสดงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองได้<sup>๖๖</sup>
๔. สามารถถ่ายทอดค่านิยมในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถปรับตัวภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
๕. สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง
๖. สามารถจัดการองค์กรได้ในสภาวะแวดล้อมที่ซับซ้อน ไม่แน่นอนและคลุมเครือ
๗. มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรอย่างชัดเจน สิ่งนี้ตรงกับแนวคิดของเมอร์ดอก (Murdock) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์

#### ลักษณะของผู้นำที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง<sup>๖๗</sup>

สิ่งสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็คือ ภาวะผู้นำในองค์กร หากองค์กรใดก็ตามที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ สาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วก็เป็นผลจากผู้นำทั้งภาครัฐและเอกชนที่ยังคงมีอัตราสูง ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ มีจิตใจคับแคบ ไม่เปิดใจกว้างในสิ่งที่แปลกและแตกต่างจากที่ตนเคยปฏิบัติ โดยชอบมองว่าองค์กรของตนเองแตกต่างจากองค์กรอื่นเช่นเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จึงยึดติดกับรูปแบบและวิธีการทำงานแบบเดิมที่ทำให้ตนเคยประสบความสำเร็จในอดีตนอกจากปัญหาความยึดติดในความเข้าใจ (ผิด) ว่า องค์กรตนเองแตกต่างแล้ว ผู้บริหารจำนวนมากยังมีความยึดติดต่อความสำเร็จหรือสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ซึ่งในปัจจุบันตำราและผู้รู้จำนวนมากก็จะออกมาเตือนอยู่ตลอดเวลาว่าสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอดีต ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต ดังนั้น องค์กรจะต้องรู้จักที่จะปรับตัวและปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่ยึดติดใน

<sup>๖๖</sup>Daft, Richard L., **The Leadership Experience**, 3rd ed, (Wales: Great Britain. Creative Print and Design, 2005), p. 635.

<sup>๖๗</sup>Murdock Mary C., Puccio Gerard & Mance Mane, **Creative Leadership: Skills that Drive Change**, (Thousand Oaks, California: Sage Publication, 2007), p. 25.



รูปแบบและวิธีการทำงานในอดีต ที่อาจจะเคยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมาในอดีตแต่อาจจะไม่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงจะต้องเรียนรู้ที่จะถามผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการปรับตัว และเมื่อถามแล้วผู้บริหารก็ต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เรียกว่าผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงเช่นในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว แนวคิด และสไตล์การบริหารให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่สำคัญต่อการปรับตัวนั้น บางครั้งผู้ที่รู้เร็วและรู้ดีที่สุดจะไม่ใช้ตัวผู้บริหารระดับสูง แต่จะเป็นพนักงานที่อยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าและตลาดมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องหาข้อมูลที่แท้จริงเองบ้าง โดยการจัดการแบบเดินไปรอบ ๆ เป็นการพบปะพนักงานในระดับต่าง ๆ แบบไม่ให้รู้ตัวและสร้างความเป็นกันเองให้แก่พวกเขา เพื่อที่พนักงานเหล่านั้นจะได้เปิดใจให้ข้อมูลที่แท้จริงอันจะนำมาพัฒนาองค์กรต่อไป (พิชาภพ พันธุ์แพ)<sup>๕</sup>

### ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อใด

สิ่งสำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือการตื่นตัวของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง หากผู้นำองค์กรยังเฉื่อยชา เฉยเมย และไม่ตอบสนองต่อผลของการดำเนินงานที่ตกต่ำ องค์กรนั้นย่อมเข้าสู่ภาวะวิกฤติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้เรียบเรียงมีโอกาสเข้าประชุมวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรที่ประเทศแคนาดา และเข้าร่วมอภิปรายเกี่ยวกับการแก้ไขวิกฤติการณ์ขององค์กรที่ผู้นำเฉื่อยชา โดยมีนักวิชาการชาวเบลเยียมนำเสนอผลการวิจัยและตอบข้อซักถาม โดยนักวิชาการดังกล่าวเสนอแนวทางในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น ๓ ด้าน คือ ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร และผลประกอบการทางการเงิน มีผู้เข้าร่วมอภิปรายท่านหนึ่งถามว่า หากองค์กรที่เขาทำงานอยู่มีผลประกอบการทั้ง ๓ ด้านตกต่ำ ผู้เข้าร่วมอภิปรายท่านนั้นควรทำประการใด นักวิชาการชาวเบลเยียมตอบอย่างชัดเจนและไม่ลังเลว่า ผู้เข้าร่วมอภิปรายท่านนั้นควรลาออก

<sup>๕</sup>พิชาภพ พันธุ์แพ, **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๖๓.

จากองค์การที่เขาทำงานอยู่และหางานใหม่ เนื่องจากองค์การดังกล่าวเป็นองค์การที่กำลังตาย โดยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อีกต่อไป เนื่องจากผู้นำเพิกเฉยและละเลยต่อการปรับตัว สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำที่ต้องมีการตื่นตัวและไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ มิฉะนั้นองค์การย่อมสูญจุดจบในที่สุด สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ อ.นงลักษณ์ (นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์) ที่เสนอลักษณะขององค์การที่กำลังเสื่อมถอยและไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การดังกล่าวสมควรที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนได้แก่องค์การที่มีลักษณะดังนี้<sup>๕</sup>

๑. ฝ่ายบริหารไม่ต้องการใช้วิธีการจัดการกับปัญหาหรือรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ
๒. องค์การไม่พยายามมองหาตลาดและลูกค้าใหม่ ๆ คงหวังแต่เพียงลูกค้าที่มีอยู่เดิม
๓. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมักพิจารณาจากอาวุโสในงาน ไม่ใช่พิจารณาจากผลงาน
๔. ฝ่ายบริหารต้องการเพียงการขานรับและปฏิบัติตามจากพนักงานโดยให้ความสนใจเพียงบุคคลที่หัวอ่อน ยอมเชื่อฟัง และหวังพึ่งพิงองค์การเท่านั้น ดังคำกล่าวที่ว่า “ถูกต้องครับพี่ ดีครับผม เหมาะสมครับท่าน”
๕. ฝ่ายบริหารพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมที่ตัวเองเป็นอยู่ โดยไม่คิดที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงตัวอีกเนื่องจากคิดว่าอีกไม่นานตัวเองก็จะเกษียณอายุพร้อมกับผลประโยชน์จำนวนมหาศาลจึงไม่สนใจที่จะปรับปรุงให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น เพราะหากทำไปก็เหนื่อยเปล่า
๖. องค์การเป็นสถานที่ที่น่าเบื่อหน่าย ไร้ชีวิตชีวา และไม่มีอะไรท้าทาย ขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ

หากองค์การเกิดลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นแม้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง ผู้นำก็ควรเข้าไปแก้ไขปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทันทีก่อนที่ปัญหาจะลุกลามจนแก้ไขไม่ได้จนเกิดความเสียหายแก่องค์การ การไร้ความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวขององค์การ โดยสามารถเปรียบเทียบกับกรณีนำขบมาปล่อยลงแม่น้ำที่

<sup>๕</sup>นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์, **นักบริหารกับประชาสัมพันธ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็น. เจ. โปรโมชัน, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๑-๑๘๗.

กำลังเดือด กบจะกระโดดออกมาทันที หากนำกบมาใส่ในหม้อน้ำที่มีอุณหภูมิปกติและนำไปตั้งไฟโดยไม่ทำให้กบตกใจ เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นเรื่อย ๆ กบจะเฉยและไม่รู้สึกร้อน อุณหภูมิของน้ำที่เพิ่มขึ้นทีละน้อย จะทำให้กบอ่อนล้าลงจนไม่สามารถกระโดดหรือปีนออกมาจากหม้อได้ ในที่สุดกบก็จะถูกต้มในน้ำเดือดจนตาย เนื่องจากกบจะสามารถรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเท่านั้น หากเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ก็จะไม่สามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ เมื่อรู้สึกตัวก็สายเกินไป คล้ายกับองค์การที่ประมาทคิดว่าตัวเองแข็งแกร่ง ไม่มีใครสู้ได้ ในที่สุดก็ไม่สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้หรืออยู่อย่างยากลำบาก เช่น บริษัทรถยนต์อเมริกันที่เสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้แก่บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นไปเรื่อย ๆ<sup>๑๐</sup>

### การจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงองค์การตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หนึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ยอมรับและใช้มากที่สุดในปัจจุบันคือโมเดลการเปลี่ยนแปลงแบบสนามแรงผลักดัน (Force-Field Model) ของเคิร์ท เลวิน ซึ่งแบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็น ๓ ส่วน คือ การละลายสภาพเดิม (Unfreezing) การเปลี่ยนสภาพใหม่ (Movement) และการรักษาสภาพใหม่ (Refreezing) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีการกล่าวถึงและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางได้แก่ ๘ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ล่วงหน้าของจอห์น พี คอตเตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ผ่านมา ทั้ง ๒ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม ทั้ง ๒ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจะแตกต่างกันที่รายละเอียดของการปฏิบัติ

คัมมิง และ วอร์เลย์ (Cummings and Worley)<sup>๑๑</sup> เสนอขั้นตอนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ๕ ขั้นตอน คือ

<sup>๑๐</sup>Senge, Peter M., **The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization**, (New York: Dell Publishing Group, Inc, 1994), p. 22.

<sup>๑๑</sup>Cummings Thomas G. & Worley Christopher G., **Organization Development and Change**, (Mason, Ohio: South-Western, 2005), p. 156.

๑. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๒. สร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แจงถึงความคิดที่เป็นแก่นของการเปลี่ยนแปลงและแสดงมุมมองที่มีต่อองค์การในอนาคต

๓. พัฒนาฐานทางการเมืองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ประเมินอำนาจของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง สามารถชี้ให้เห็นว่าใครคือผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับองค์การ สร้างอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ

๔. จัดการเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนกิจกรรม สร้างพันธมิตรร่วมระหว่างบุคลากร จัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

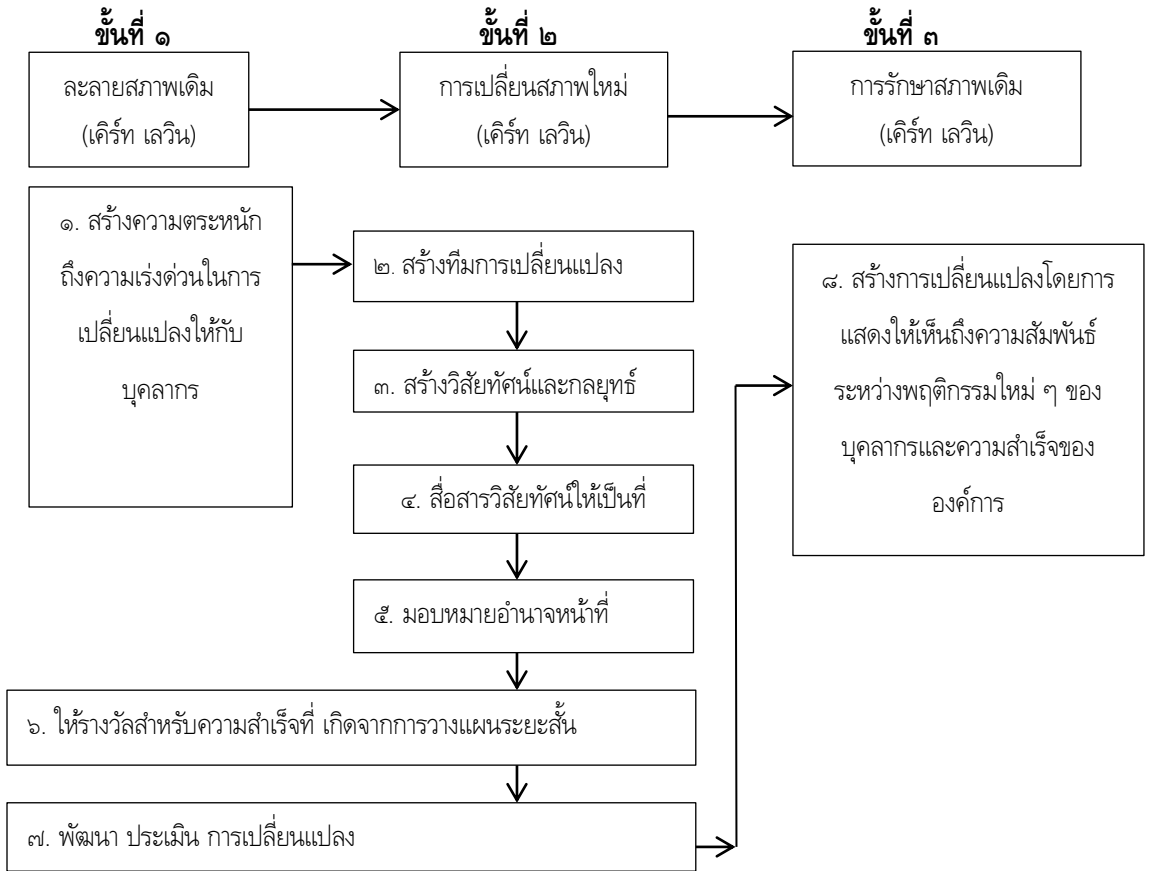
๕. รักษาพลังในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากร สร้างระบบสนับสนุนแก่ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร ปลุกฝังนิสัยใหม่ ๆ แก่บุคลากรและดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ลูซีเออร์ (Lussier)<sup>๑๒</sup> เสนอความคิดที่แสดงความเกี่ยวข้องระหว่างทฤษฎีหรือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบสนามแรงผลักดันของเลวิน และทฤษฎี ๘ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ไว้ อย่างน่าสนใจ

---

<sup>๑๒</sup> Lussier, Robert N., **Leadership Theory, Application, Skill Development**, (Eagan, Minnesota: Thompson Corporation, 2010), pp. 387-390.

**ภาพที่ ๓๖**  
**แสดงขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Lussier)**



**ลูซีเออร์ (Lussier) อธิบายขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงดังนี้**

**ขั้นละลายสภาพเดิม (Unfreezing Phase)** ขั้นตอนนี้จะเริ่มจากผู้นำต้องกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันผู้นำจะจูงใจบุคลากรโดยแสดงวิสัยทัศน์ที่ชี้ให้เห็นถึงอนาคตที่ดีกว่าหลังการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำต้องทำคือการชี้ให้บุคลากรเห็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามในการดำเนินธุรกิจเป็นสาเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อบุคลากรจะเข้าใจและไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ขั้นการเปลี่ยนสภาพใหม่ (Changing) เป็นขั้นที่เกิดการปฏิบัติเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ ความแตกต่างในแง่การปฏิบัติของทั้ง ๒ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ชัดในขั้นตอนนี้ ขั้นการเปลี่ยนสภาพใหม่จะประกอบด้วยขั้นที่ ๒ ถึง ๗ ตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์

ในขั้นตอนที่ ๒ ของคอตเตอร์ ผู้นำจะต้องสร้างกลุ่มทำงานที่เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการรวบรวมสมาชิกจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งสมาชิกเหล่านั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากบุคคลทั่วไป นอกจากนี้กลุ่มทำงานเหล่านี้ต้องมีความสามารถในการสื่อสารและเข้าใจ พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากความเฉื่อยชา ความกลัว และการเมืองในองค์กรที่จะเป็นอุปสรรคในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นขั้นตอนที่ผู้นำต้องพัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้กับบุคลากรยอมรับ เพื่อเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด วิสัยทัศน์ขององค์กรควรเริ่มต้นพัฒนาจากผู้บริหารระดับสูงโดยแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นหากนำไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดผลที่ดีกว่าก่อนปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือ ก่อนการนำไปปฏิบัติ บุคลากรทั่วไปต้องมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์นั้นเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับทั่วทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ ๔ เป็นการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ทักษะและความสามารถในการสื่อสารของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ขั้นตอนที่ ๕ เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรทั่วองค์กรดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ผู้นำต้องสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันต้องสนับสนุนบุคลากรด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ลดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงให้ง่ายขึ้น

ขั้นตอนที่ ๖ และขั้นตอนที่ ๗ เป็นขั้นตอนที่ผู้นำรวบรวมข้อมูลของกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและเลือกกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้รางวัลและนำมาเป็นแบบอย่าง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงหลักเป็นสิ่งที่ยากและใช้เวลา หากไม่มีกิจกรรมย่อยที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวอย่าง บุคลากรจะท้อแท้และไม่มีพลังในการขับเคลื่อนต่อไป ดังนั้น การสร้างความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น

ความภาคภูมิใจที่เกิดจากการให้รางวัลจะก่อให้เกิดแรงผลักดันและแรงจูงใจในการต่อสู้กับอุปสรรคและ ทำให้การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วยิ่งขึ้น

ขั้นการรักษาสภาพเดิม (Refreezing) ในขั้นตอนนี้ นิสัยเดิม ค่านิยม ประเพณี ทัศนคติ และ แนวความคิดเดิมของบุคลากรถูกเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร มีการปลูกฝังพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติ ขึ้นมาใหม่โดยรักษาสภาพเดิม (ที่เกิดขึ้นใหม่) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกลับไปเหมือนเดิม ขั้นตอนนี้จะรวมถึง การปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงใหม่ขึ้นในองค์กรโดยการทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนนิสัยเดิมเปลี่ยนได้ยาก ขั้นตอนนี้อาจเกิดการต่อต้าน จากบุคคลที่เสียผลประโยชน์หรือไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาใหม่ ซึ่งดูเหมือนว่าการต่อต้านเหล่านี้ น่าจะถูกแก้ไขไปนานแล้ว ขณะเดียวกันอาจเกิดการตำหนิผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำต้องใช้ความอดทน

แม้บางขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงอาจมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน แต่การปฏิบัติตามขั้นตอนเหล่านั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง การเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการละลายทัศนคติหรือพฤติกรรม เดิมจะประสบกับการต่อต้าน ขณะที่การรักษาสภาพเดิมเกิดขึ้นมาใหม่ก็ไม่ใช้หลักประกันว่าองค์กร ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น ดังนั้น การ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนดังที่กล่าวมาไม่ใช่หลักประกันความสำเร็จแต่เป็นเพียงสนับสนุน ความสำเร็จที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยการทำให้สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่เกิดพันธสัญญาร่วมในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแทนที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ผู้นำจะใช้ความ พยายามในการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุด บุคลากรบางคนก็ยังคงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ผู้ ต่อต้านจะถูกกดดัน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### **ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร**

๑. ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะไม่ได้้อย่างโดดเดี่ยว ในสุญญากาศ หากแต่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเสมือน แรงกดดันที่ทำให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนี้มาจาก ๒ แหล่งด้วยกัน

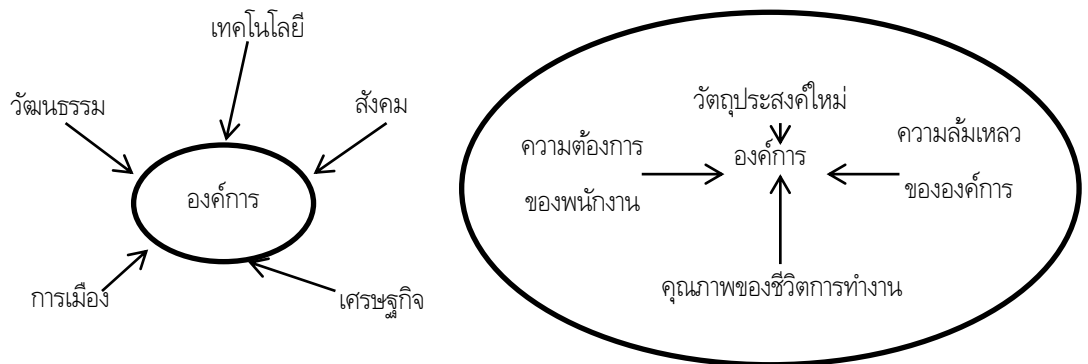
กล่าวคือ ประการแรก เป็นปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งจะเรียกว่า “ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร” (External Change Factor)

ปัจจัยประการแรกนี้ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ หลาย ๆ ประการ ที่สำคัญได้แก่ สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง ทั้งจากภายในและนอกประเทศ สำหรับประการที่สอง เป็นปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งจะเรียกว่า “ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร” (Internal Change Factor) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่จะนำมาศึกษาในที่นี้ได้แก่ วัตถุประสงค์ใหม่ขององค์กร ความล้มเหลวในการสร้างผลผลิตขององค์กร ความต้องการของพนักงาน และการปรับปรุงคุณภาพของชีวิตการทำงาน ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายนอกและจากภายในองค์กรนี้สามารถแสดงได้ตามภาพที่ ๓๖<sup>๑๓</sup>

### ภาพที่ ๓๗

#### แสดงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายในองค์กร

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร    ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Leon C. Megginson and others. (1983). Management: Concept and Application. Cambridge: Harper & Rows Publishers. p. 417

<sup>๑๓</sup>จิตติมา อัครธิติพงศ์, **การพัฒนาองค์กร**, (เอกสารประกอบการสอน สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๗), หน้า ๔๓.



๑.๑ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร จากภาพที่ ๓๖ จะเห็นว่าองค์กร ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐบาลหรือเอกชนก็ตามจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้เลย ซึ่งมีผลกระทบทำให้้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกนี้มีหลายปัจจัย แต่ที่สำคัญมีปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(๑) สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันนี้ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังเช่น นักวิชาการที่ชื่อ ซี พี สโนว์ (C.P. Snow) และอัลวิน ทอฟฟ์เลอร์ (Alvin Toffler) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งความสามารถในการปรับตัวของระบบสังคม อาจจะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ข้อสังเกตของนักวิชาการสองท่านดังกล่าวนี้เราแทบจะปฏิเสธไม่ได้เลย ดังจะเห็นว่าในปัจจุบันนี้ได้เกิดความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเครื่องจักร คอมพิวเตอร์ ระบบการติดต่อสื่อสาร หรือเทคนิคในการจัดการสมัยใหม่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลผลิตของมนุษย์ ซึ่งเรากำลังเผชิญอยู่การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่นนี้ได้สร้างผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น อันเนื่องมาจากว่าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องนำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้้องค์กรมีความสามารถในการสร้างผลผลิตได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญอยู่ ๒ ประการด้วยกัน ประการแรก จะกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังจะเห็นว่าการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ขององค์กรนั้นมีสิ่งหนึ่งที่เป็นต้อง

ปรับเปลี่ยนก็คือ การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรขึ้นมาใหม่นั่นเอง สำหรับประการที่สอง จะเป็นการกระทบต่อโครงสร้างขององค์กร ซึ่งรวมไปถึงรูปแบบการจัดการ ลักษณะของการทำงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน เช่น การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการตัดสินใจ การวางแผน หรือการเก็บข้อมูลต่าง ๆ มีผลทำให้โครงสร้างบางอย่างขององค์กรต้องได้รับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของคอมพิวเตอร์ สภาพเช่นนี้มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ตามมาอีกหลายประการ เช่น ทำให้การไหลของระบบข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ตามมาอีกหลายประการ เช่น ทำให้การไหลของระบบ

ข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งนับว่าเป็นการช่วยในการตัดสินใจและการวางแผนได้อย่างถูกต้องทันกาลซึ่งท้ายที่สุดได้กลายมาเป็นปรัชญาและรูปแบบการจัดการสมัยใหม่ ดังที่เห็นกันอยู่ทุกวันนี้แน่นอน

(๒) สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม แรงกดดันอีกประการหนึ่ง ที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่สำคัญที่จะนำมาศึกษาในที่นี้ได้แก่ ความเชื่อหรือค่านิยมทางสังคม ซึ่งโดยทั่วไปมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ความเชื่อหรือค่านิยมสมัยหนึ่งซึ่งเคยได้รับการยอมรับและถือปฏิบัติตาม อาจกลายเป็นสิ่งล้าสมัยและถูกปฏิเสธในเวลาต่อมา การปรับเปลี่ยนความเชื่อหรือค่านิยมดังกล่าว แน่นนอนย่อมมีผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ยกตัวอย่างเช่น ความเชื่อหรือค่านิยมทางสังคมของคนรุ่นเก่าเกี่ยวกับอำนาจนิยม ยอมรับในเรื่องของสถานภาพเดิม นิยมการเป็นผู้ตาม หรือมีความเป็นอัตตานิยมสูง เป็นต้น ความเชื่อหรือค่านิยมเหล่านี้ย่อมสอดคล้องกับองค์การแบบระบบราชการ ที่มีโครงสร้างขององค์การคล้ายกับรูปสามเหลี่ยมพีระมิด มีการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง การตัดสินใจต่าง ๆ เกิดจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การติดต่อสื่อสารเป็นระบบทางเดียว กฎระเบียบที่เกิดขึ้นมาไว้สำหรับการควบคุม และมองข้ามความเป็นมนุษย์ในองค์การ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ ความเชื่อหรือค่านิยมทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป และมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย เช่น ความเชื่อหรือค่านิยมในเรื่องความเป็นประชาธิปไตย การเคารพในความเป็นมนุษย์ ยอมรับในเรื่องความมีเหตุผล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ความเชื่อหรือค่านิยมแบบใหม่เหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันว่า สอดคล้องกับการบริหารในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว และแน่อนยอมสวนทางกับองค์การแบบระบบราชการอย่างไม่ต้องสงสัย ดังนั้น เพื่อการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์การ จึงทำให้ความเชื่อหรือค่านิยมแบบใหม่นี้ ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารในยุคปัจจุบัน ดังจะเห็นว่า แนวความคิดของการจัดการสมัยใหม่ ได้เปลี่ยนแปลงไปจากองค์การแบบระบบราชการ โดยโครงสร้างจะเน้นในเรื่องการ

กระจายอำนาจมากขึ้น เช่น ให้ความสำคัญกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงานบรรยากาศของการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นต้น โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าความเชื่อหรือ

ค่านิยมทางสังคม จะมีบทบาทเข้าไปกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของปรัชญา โครงสร้าง และแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรนั่นเอง

(๓) สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐบาลหรือเอกชนก็ตาม ยกตัวอย่างเช่น ในขณะที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำองค์กรอาจจะเผชิญกับวิกฤตการณ์ในเรื่องรายได้และรายจ่ายที่อาจจะไม่สมดุลกัน ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องมีการประหยัด ลดต้นทุนการผลิต หรือลดพนักงานซึ่งแน่นอนย่อมไปมีผลทำให้เกิด การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการทำงานภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หรืออีกตัวอย่างเช่น ในกรณีที่เกิดปัญหาการว่างงานมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่รัฐบาลจะนิ่งดูเฉยไม่ได้ ในกรณีนี้รัฐบาลจะต้องมีมาตรการบางอย่างในการแก้ไขภาวะการว่างงาน อาจจะโดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานขององค์กร โดยให้พนักงานปลดเกษียณเร็วขึ้นกว่าเดิม หรือขยายงานให้มากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้กับคนหนุ่มสาวในตลาดแรงงานได้มีโอกาสเข้ามาทำงานเร็วขึ้น ซึ่งจะเป็นหนทางหนึ่งในการลดปัญหาการว่างงาน อีกตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ในประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายรัฐบาลมักจะเผชิญกับปัญหาความยากจน การกระจายรายได้ที่ไม่เป็นธรรม ความเสมอภาคทางสังคม บริการของรัฐบาลไม่สามารถเข้าถึงประชาชน และคุณภาพชีวิตของประชาชนค่อนข้างต่ำ เป็นต้น การแก้ไขปัญหาเหล่านี้จะสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การบริหารงานขององค์กรรัฐบาล ในฐานะที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่โดยทั่วไปแล้ว ระบบราชการในประเทศที่กำลังพัฒนา มักจะไร้ซึ่งประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนั้น ในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงหรือแลกเปลี่ยนองค์กรในภาครัฐบาล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสามารถในการสนองต่อความต้องการในการพัฒนาประเทศนั่นเอง

(๔) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านนโยบายมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนดังจะเห็นว่าเครื่องมือในการบริหารประเทศที่สำคัญอย่างหนึ่งของรัฐบาล ได้แก่ การออกกฎหมาย ซึ่งจะมี

ลักษณะปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการทางด้านการเมือง หรือนโยบายของรัฐบาลและแน่นอนย่อมมีผลกระทบต่อองค์การให้ปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน เช่น การออกกฎหมายเกี่ยวกับค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพ

แรงงานมาตรฐานสินค้า หรือการป้องกันมลภาวะที่จะเกิดขึ้นเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นกฎหมายที่สร้างผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการบริหารงานขององค์การให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามกฎหมายต่าง ๆ ดังกล่าวมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

๑.๒ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายในขององค์การ ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น ไม่ได้มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การแต่เพียงประการเดียวเท่านั้น หากยังมาจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

(๑) วัตถุประสงค์ใหม่ขององค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การ มักจะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องมาจากว่า องค์การจะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับปรัชญา ค่านิยมมาในการบริหาร เทคโนโลยี และกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาล ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ใหม่ขององค์การ จึงมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานภายในขององค์การตามมาด้วย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากองค์การมีวัตถุประสงค์ใหม่ที่ต้องการจะเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานจากการรวมอำนาจมาเป็นแบบกระจายอำนาจ หรือเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเช่นนี้ ย่อมมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ตามมาด้วย

(๒) ความล้มเหลวในการสร้างผลิตผลขององค์การ เมื่อองค์การไม่สามารถสร้างผลิตผลให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของสินค้าหรือบริการแก่ประชาชนก็ตาม องค์การจะต้องหันมา ทบทวนและค้นหาสาเหตุที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งอาจจะเกิดจากโครงสร้างขององค์การที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีการรวมอำนาจมากเกินไป ลักษณะงานซ้ำซ้อนกัน ขาดการประสานงานหรือวางแผนที่ดี เป็นต้น สภาพเช่นนี้ ย่อมทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงโครงสร้างการทำงานขององค์การเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการสร้างผลิตผลขึ้นมา

(๓) ความต้องการของพนักงาน พนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ภาคใดในเอกชนหรือรัฐบาลก็ตาม เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการแสดงออกมาในรูปของความต้องการหรือความคาดหวังที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะผ่านมาทางสหภาพแรงงาน สมาคมข้าราชการหรือเสนอโดยส่วนบุคคล ความต้องการหรือความคาดหวังที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะผ่านมาทางสหภาพแรงงาน สมาคมข้าราชการหรือเสนอโดยส่วนบุคคล ความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถมองข้ามได้อีกต่อไปนี้ในการบริหารงานในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากความอยู่รอดขององค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสอดคล้องหรือดุลยภาพระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของพนักงานนั่นเอง

(๔) การปรับปรุงคุณภาพของชีวิตการทำงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของชีวิตการทำงานนี้ (Quality of Work Life) เพิ่งได้รับความสนใจศึกษากันอย่างจริงจังประมาณต้นศตวรรษ ๑๙๗๐ เป็นต้น จุดกำเนิดหรือที่มาของความสนใจในเรื่องนี้เกิดขึ้น เป็นครั้งแรกในกลุ่มประเทศยุโรป ตะวันตก และในปัจจุบันได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วเข้าไปในทวีปอเมริกาเหนือ เอเชีย เช่น ญี่ปุ่น อินเดีย (รวมทั้งประเทศไทยด้วย) และออสเตรเลีย เป็นต้น โดยได้รับความสนใจทั้งจากองค์การบริหารของภาคเอกชนและรัฐบาล และได้กลายมาเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร

คำว่า “คุณภาพของชีวิตการทำงาน” โดยทั่วไปหมายถึง กระบวนการที่ทำให้สมาชิกภายในองค์กรทุกระดับ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์และความเจริญเติบโต สามารถทำงานด้วยกัน โดยความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงงานหรือกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวิธีการทำงาน รวมทั้งทำให้เป้าหมายของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและนำไปสู่การสร้างผลผลิตขององค์กรตามที่ต้องการ

สาเหตุหรือที่มาทำให้แนวคิดในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานกลายมาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น เนื่องมาจากว่าการบริหารองค์กรทั้งในภาคเอกชนและรัฐบาล ในปัจจุบัน

ได้พบว่ามนุษย์ในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้น มักจะไม่มีแรงจูงใจในการทำงานหรือเกิดความแปลกแยกนี้ เป็นลักษณะที่มนุษย์ในองค์กรเกิดความรู้สึกไร้ซึ่งอำนาจในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายให้ดีขึ้น เห็นว่าเงื่อนไขการทำงานต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับมานั้นไม่มีความหมายต่อความเป็นมนุษย์ ต้องการแยกตัวเองออกจากสังคมในองค์กร และมีความรู้สึกเมินเฉยเบื่อหน่ายไม่ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน

อาการแปลกแยกต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น บรรยากาศในการทำงานขององค์กร มีโครงสร้างที่รวมอำนาจ ปรักฎุมการบริหารเป็นเผด็จการระบบคำตอบแทนไม่ยุติธรรม ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาตัวเองหรือมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น

ลักษณะของความแปลกแยกของพนักงานนี้เป็นอันตรายอย่างใหญ่หลวง ต่อทั้งตัวพนักงานเองและองค์กรโดยส่วนรวม ขณะเดียวกันก็สามารถส่งผลกระทบต่อพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ขาดงานบ่อยมากขึ้น สุขภาพจิตตกต่ำลงและหันไปใช้สุราเป็นเครื่องปลอบใจเป็นต้น สภาพเช่นนี้ย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในการทำงาน จึงกลายเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะปฏิเสธไม่ได้อีกต่อไป

### **ลักษณะของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลง**

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรมากขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงลักษณะของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เพิ่มเติมด้วย ซึ่งประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ประการแรก ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาข้างต้นนั้น เป็นแต่เพียงตัวอย่างเท่านั้น ดังนั้น จึงไม่ได้หมายความว่าจะมีปัจจัยต่าง ๆ แต่เพียงเท่านี้ ตรงกันข้ามยังมีปัจจัยการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละสังคม จากสภาพเช่นนี้ จึงทำให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัยแตกต่างกันตามไปด้วย ดังจะเห็นว่าปัจจัยหนึ่ง อาจจะสร้างผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในสภาพสังคมหนึ่ง แต่อาจจะไม่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงในอีกสังคมหนึ่งก็ได้

ดังนั้น ในแต่ละองค์การจึงไม่จำเป็นต้องเผชิญกับแรงกดดันจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียวกันเสมอไป

ประการที่สอง ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงแต่ละปัจจัยไม่ใช่มีลักษณะอยู่โดดเดี่ยวโดยตัวของมันเอง ตรงกันข้ามจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นเหตุและผลต่อกันอย่างแยกกันไม่ออก ดังนั้น ผลกระทบขององค์การจึงไม่ใช่เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่เป็นการกระทบที่เกิดจากหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในลักษณะที่เป็นเหตุและผลต่อกันด้วยนั่นเอง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ใหม่ขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้น มักจะมีสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงมาจาก การเปลี่ยนค่านิยมเทคโนโลยี หรือกฎหมายใหม่ของรัฐบาลซึ่งเป็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว จะมีลักษณะเป็นเหตุและผลต่อกัน กล่าวคือ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอกจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในซึ่งในท้ายที่สุดกลายเป็นผลกระทบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา

ประการที่สาม ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีมากมายหลายปัจจัย แต่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจจะมีปัจจัยเพียงไม่กี่ปัจจัย ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์การ ดังนั้น ตามความเป็นจริงแล้ว องค์การอาจจะไม่เผชิญกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทุกปัจจัยที่ดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

ประการสุดท้าย ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง จะสร้างผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้มากน้อยเพียงใดนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวขององค์การอีกด้วย ดังจะเห็นว่า ระบบราชการมักจะเป็นองค์การที่มีความสามารถในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์การได้โดยเหตุที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะว่า ระบบราชการเป็นองค์การที่แข็งแกร่งต่างไม่มีความยืดหยุ่น เต็มไปด้วยกฎระเบียบที่เข้มงวด ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงและที่สำคัญยิ่งกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใด ๆ ในระบบราชการเป็นเรื่องของการเมืองและจะต้องกำหนดออกมาเป็นกฎหมาย ซึ่งทำให้

ความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ยาก จากลักษณะเช่นนี้จึงทำให้เห็นวาระบรรณาการโดยตัวของมันเองเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง

### การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ ถือได้ว่าเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งขององค์การที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาขององค์การไม่ได้ยุติแต่เพียงเท่านั้น เพราะยังมีธรรมชาติขององค์การอีกอย่างหนึ่ง ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เหตุที่เป็นเช่นนั้นเนื่องมาจากว่าโดยทั่วไป องค์การมักจะมีลักษณะอนุรักษ์นิยม (Conservatism) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงมักไปกระทบกระเทือนต่อสถานภาพเดิมขององค์การทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้น

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป มักจะเกิดขึ้นจากบุคลากรในองค์การที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ดังจะเห็นว่าพื้นฐานของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจากทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่มีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง และเห็นผลกระทบต่อพวกตน หากพวกตนมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สภาพที่เป็นอยู่เลวลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเกิดขึ้น โดยไม่มองถึงผลกระทบต่อองค์การโดยรวม ยิ่งผลกระทบต่อที่เกิดจากการจากเปลี่ยนแปลงมีมากเท่าใด การต่อต้านก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีลักษณะเปิดเผยซึ่งอาจจะออกมาในรูปของการทำงานให้ช้าลง หรือการนัดหยุดงาน เป็นต้น และลักษณะปิดบังซ่อนเร้น ซึ่งมักแสดงออกมาในรูปของการขาดงานบ่อยขึ้น ขอโอนย้ายตัวเองไปอยู่ที่ใหม่ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานหรือมักจะมาทำงานสาย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจจะไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวเสมอไป เพราะในองค์การยังประกอบไปด้วยบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่ยอมรับกับสภาพของการเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าหากพวกเขาเหล่านั้นต่างเห็นกันว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การโดยรวมดีขึ้น แต่เมื่อไรก็ตามหากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การมีสภาพเลวลงพวกเขาอาจจะเกิดการต่อต้านขึ้นมาเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์การ ลักษณะการต่อต้านเช่นนี้ จึงมีลักษณะสมเหตุสมผลและเป็นการสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้บริหาร



จะต้องทำความเข้าใจกับธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ดีกว่า พลังต่อต้านแบบไหนดึงเป็นพลังสร้างสรรค์หรือพลังต่อต้านแบบไหนดึงเป็นพลังทำลาย

### สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สามารถพบเห็นได้ทั่วไปจากผลของการศึกษาด้านพฤติกรรมของคณินองค์กร คนทั่วไปมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการคุกคามต่อตนเอง หากมองในอีกแง่มุมหนึ่ง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นผลดี เนื่องจากจะก่อให้เกิดความมีเสถียรภาพและสามารถทราบหรือคาดเดาพฤติกรรมของบุคลากรได้ หากไม่มีการต่อต้านผู้บริหารองค์กรจะไม่สามารถทราบว่าบุคลากรคิดอย่างไร อันอาจนำไปสู่ความสับสนวุ่นวายที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในอนาคต รูปแบบการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดในองค์กร ได้แก่ การบ่น การทำงานช้าลง การชู้ว่าจะนัดหยุดงาน ส่วนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถมองเห็นอย่างชัดเจน ได้แก่ บุคลากรไม่จงรักภักดีต่อองค์กร ขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน ทำงานผิดพลาดบ่อยขึ้น มีการขาดงานโดยอ้างการลาป่วยบ่อยขึ้น (Robbins)<sup>๑๔</sup>

การเปลี่ยนแปลงเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงอาจคุกคามต่อสถานะภาพของบุคคลและก่อให้เกิดความเครียด ความไม่สบาย การแปลกแยก ซึ่งสภาพต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่บุคลากรจะปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง บุคคลทั่วไปมักมองการเปลี่ยนแปลงว่ามีลักษณะที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ก็จะมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้สูญเสีย (Win-Lose) ดังนั้น ผู้นำต้องทำให้มุมมองการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะที่ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์โดยไม่มีผู้สูญเสียหรือผู้แพ้ (Win-Win) (Lussier)<sup>๑๕</sup>

หากพิจารณาสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่าเกิดจากปัจจัย ๒ ประการ คือ เกิดจากการต่อต้านส่วนบุคคลและเกิดจากองค์กร ซึ่งทั้ง ๒ ส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

<sup>๑๔</sup>Robbins Stephen P. & Judge Timothy A., **Organizational Behavior**, 13th ed., (Canada: Pearson Prentice Hall, 2009), p. 656.

<sup>๑๕</sup>Lussier, Robert N., **Leadership Theory, Application, Skill Development**, (Eagan, Minnesota: Thompson Corporation, 2010), p. 390.

### การต่อต้านที่เกิดจากตัวบุคคล มีสาเหตุมาจาก (Robbins)<sup>๑๖</sup>

๑. นิสัยส่วนบุคคล เป็นความประพฤติที่เคยชินจนเป็นนิสัย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ต้องปฏิบัติตนแบบที่ไม่เคยชิน ทำให้เกิดการต่อต้าน
๒. ความมั่นคงปลอดภัย บุคคลที่ต้องการความมั่นคงในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะคุกคามความมั่นคงในการทำงานของตน
๓. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ บุคลากรอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่สามารถทำงานใหม่ได้ดีเท่ากับงานเก่า และได้รับค่าตอบแทนลดลงเนื่องจากพวกเขาจะได้รับค่าตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน
๔. ความไม่รู้ที่ก่อให้เกิดความกลัว บุคลากรอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความคลุมเครือและความไม่แน่นอนในสิ่งที่จะเกิดขึ้น
๕. การเลือกการรับรู้ บุคลากรจะไม่รับรู้ข้อมูลทั้งหมดที่เขาพบเห็น แต่จะเลือกรับข้อมูลเฉพาะที่ตนสนใจและถนัดเท่านั้น ดังนั้น บุคลากรจะเพิกเฉยข้อมูลที่คิดว่าไม่จำเป็นและไม่เกิดประโยชน์ในการทำงานและแนวทางการปฏิบัติของเรา
๖. ความไม่เชื่อใจในตัวผู้นำ เป็นสาเหตุหนึ่งในการทำให้คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรสงสัยว่าผู้นำปิดบังซ่อนเร้นบางสิ่งบางอย่างไว้เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลง (Lussier)<sup>๑๗</sup>

### การต่อต้านที่เกิดจากองค์กร มีสาเหตุมาจาก

๑. ความเฉื่อยชาจากโครงสร้าง เนื่องจากโครงสร้างองค์กรได้กำหนดลักษณะงานกฎระเบียบและวิธีในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานไว้อย่างเป็นทางการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็จะมี

---

<sup>๑๖</sup> Robbins Stephen P. & Judge Timothy A., **Organizational Behavior**, 13th ed., (Canada: Pearson Prentice Hall, 2010), p. 657.

<sup>๑๗</sup> Lussier, Robert N., **Leadership Theory, Application, Skill Development**, (Eagan, Minnesota: Thompson Corporation, 2010), p. 392.

ผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน จึงเปลี่ยนแปลงยากเพราะมีกฎระเบียบและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกันมากมาย<sup>๑๔</sup>

๒. การเปลี่ยนแปลงในวงจำกัด เนื่องจากองค์การประกอบด้วยระบบย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เมื่อเปลี่ยนแปลงจุดใดจุดหนึ่งก็จะไปกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในวงจำกัดจึงไม่มีผล

๓. ความเฉื่อยชาจากกลุ่ม หรือบรรทัดฐานของกลุ่ม อาจเป็นข้อจำกัด แม้บุคคลต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาตามที่ฝ่ายบริหารเสนอแนะ แต่ถ้าขัดต่อบรรทัดฐานของกลุ่ม บุคคลก็จะยึดถือกลุ่มมากกว่า

๔. กลัวจะสูญเสียความเป็นผู้เชี่ยวชาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ในองค์การอาจทำให้กลุ่มทำงานที่มีความชำนาญเฉพาะบางกลุ่มเกิดความรู้สึกกลัวว่ากลุ่มของตนเองอาจลดความสำคัญลงหากมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่

๕. กลัวสูญเสียอำนาจที่มีอยู่เดิม เมื่อมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจใหม่ ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้างานอาจกลัวว่าอำนาจของตนจะสูญเสียไป มีการนำระบบการตัดสินใจในแบบมีส่วนร่วม หรือการจัดทีมงานบริหารตนเองมาใช้ ทำให้ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้างานต่อต้าน

๖. กลัวสูญเสียทรัพยากรที่เคยได้รับ กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การเกรงว่าอาจไม่ได้รับทรัพยากรเท่าเดิม เช่น อาจถูกลดจำนวนพนักงานในหน่วยงานของตน หรือลดจำนวนเงินงบประมาณประจำปีที่เคยได้รับ เพราะต้องแบ่งปันทรัพยากรให้บุคคลอื่นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

### สาเหตุของการต่อต้านที่เกิดจากผู้นำ

สำหรับผู้นำ สาเหตุที่บ่มเพาะการต่อต้านมีมากมาย เช่น

๑. ผู้นำไปติดใจกับผู้ต่อต้าน
๒. ผู้นำไม่ได้ใช้พลังจากระดับสูงเข้ามาเกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่

<sup>๑๔</sup>พิบูลย์ ทีปะปาล, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: อมรรการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๓๓-๓๓๔.

๓. ผู้นำปล่อยให้ระดับสูงอยู่เหนือการเปลี่ยนแปลง ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
๔. ผู้นำทำอะไรทุกอย่างเองหมด
๕. ผู้นำใช้คำพูดข่มขู่ก้าวร้าว
๖. ผู้นำ หลบหน้าผู้คน ไม่พูดไม่จากับใคร หรือพูดแล้วไม่ประเมินว่าคนฟังเข้าใจข่าวสารไหม
๗. ผู้นำฟังใครไม่เป็น ไม่รับฟังอะไรจากใคร
๘. ผู้นำไม่เยี่ยมเยียนทีมที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับ

พันธมิตรมากกว่าอยู่กับผู้ต่อต้าน

๙. ผู้นำเพิกเฉยต่อการต่อต้าน
๑๐. ผู้นำไม่ทำอะไรจริง บอกแผนงานแล้วตัวเองก็ไม่ทำตาม ผลิตผลงานออกมาปะปะ
๑๑. ผู้นำลงรายละเอียดก่อน ทั้ง ๆ ที่ผู้คนยังไม่ทันจะเอาตัวกับภาพใหญ่เลย
๑๒. ผู้นำไม่เชื่อตัวเอง ไม่เชื่อมั่นในสิ่งที่ตัวเองทำ ไม่ชัดเจนในทิศทางการเปลี่ยนแปลง
๑๓. ผู้นำหลบเลี่ยงการต้องแจ้งข่าวร้าย
๑๔. ผู้นำสื่อสารน้อย คาดหวังว่าคนอื่นจะเข้าใจความเปลี่ยนแปลงทันที ทั้ง ๆ ที่ตัวเองยังต้อง

ใช้เวลาหลายสัปดาห์กว่าจะเข้าใจ

๑๕. ผู้นำจงด้อยกับการลงโทษผู้ต่อต้านมากเกินไป ปิดปากทุกคนที่ไม่เห็นด้วย
๑๖. ผู้นำไม่ได้เปลี่ยนระบบการให้รางวัลและลงโทษให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง
๑๗. ผู้นำยอมรับให้ผู้ต่อต้านเป็นข้อยกเว้นของกฎเกณฑ์

### กลยุทธ์ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การมักจะมีผลกระทบต่อมนุษย์ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ กัน ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดพลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา ดังนั้น ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเปลี่ยนแปลงแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ต้องคำนึงถึง การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว จะมีกลยุทธ์ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่หลายวิธีการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก ได้แก่การสร้างความเชื่อถือ (Trust) ประการแรกนี้ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้ที่มีความบทบาทในการเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่พนักงานมีความเคารพไว้วางใจหรือเชื่อถือได้หากพนักงานมีความศรัทธาต่อตัวผู้บริหารแล้ว การยอมรับ เชื่อฟัง หรือเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องง่าย และในทางตรงกันข้าม หากผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มิเชื่อถือต่างปร้อยหรือไม่น่าเชื่อถือ การจะเป็นผู้นำชักจูงให้พนักงานเห็นคล้อยตามในการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมักจะเป็นเรื่องที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่าย และบางครั้งอาจเกิดการต่อต้านขึ้นมาด้วยซ้ำไป เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า พนักงานขาดความศรัทธาในตัวผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ดังนั้น บุคลิกของผู้บังคับเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องสร้างขึ้นให้พนักงานเกิดความเชื่อถือ หรือเชื่อมั่นว่า สิ่งที่เขาจะทำได้ขึ้นมา นั้นจะเป็นผลดีแก่ตัวพนักงานซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

ประการที่สอง ได้แก่การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (Education and Communication) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้อีกวิธีหนึ่ง โดยการติดต่อสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับพนักงาน ดังจะเห็นว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดขึ้นมาจากการที่พนักงานไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง เหตุที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานไม่มีประสิทธิภาพหรือผู้บริหารกับพนักงานขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้น สภาพที่ไม่อำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ต้องขจัดออกไป โดยการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดข้อมูลให้กับพนักงานได้อย่างทั่วถึง สำหรับข้อมูลที่จะต้องถ่ายทอดให้พนักงานเรียนรู้ก็คือ การชี้ให้เห็นถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น ส่วนวิธีการที่จะให้ข้อมูลกับพนักงานนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การพูดคุยกันเป็นการส่วนตัว การประชุมกลุ่มและการให้การศึกษาถึงสาเหตุ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและตัวพนักงานด้วย

ประการที่สาม การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation) ยังมีวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่สามารถเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งได้แก่ การกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง วิธีการแบบนี้ ได้รับการยืนยันจากการศึกษาของนักวิชาการที่ชื่อ ลาสเตอร์ โคช และ จอห์น อาร์ พี เฟรนช์ จูเนียร์ (Laster Coch and John R.P. French, Jr.) แล้วว่า การให้พนักงานเข้า

มีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง เห็นว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งที่ได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ตัวเองมีความสำคัญไม่ได้ถูกมองข้ามและถูกละเลย และที่สำคัญยังทำให้เขามีโอกาสเรียนรู้ และเข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้เป็นอย่างดีด้วยความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ ในท้ายที่สุดก็คือแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเสนอแนะ ริเริ่มและสร้างสรรค์กับการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา สำหรับวิธีการที่จะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมนั้นโดยทั่วไปจะใช้รูปแบบการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานขึ้นมาซึ่งอาจจะมาจากทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็ได้

ประการที่สี่ การพยายามรักษาประเพณีที่เป็นประโยชน์เอาไว้ (Attempt to Maintain Useful Customs) การเปลี่ยนแปลงองค์กร มักจะมีความจริงอยู่อย่างหนึ่งว่า จะมีผลกระทบต่อประเพณีหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งสร้างความเคยชินในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และมักจะทำให้พนักงานไม่พึงพอใจและเกิดการต่อต้านขึ้น ดังนั้น ถ้าหากเป็นไปได้แล้ว การเปลี่ยนแปลง ควรจะต้องทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานในองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่อย่างไรก็ตาม ประเพณีหรือวัฒนธรรมในการทำงานที่จะรักษาเอาไว้ ควรจะเป็นสิ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

ประการที่ห้า การเปลี่ยนแปลงเฉพาะในสิ่งที่จำเป็น (Make Only Necessary Change) การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากเปลี่ยนแปลง และไม่ใช้เพื่อความปรารถนาของคนใดคนหนึ่ง หากแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเพราะเป็นความจำเป็นขององค์กรที่จะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดหรือประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นไปตามสถานการณ์ที่จำเป็น และสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง หากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยที่พนักงานไม่เห็นถึงความจำเป็นเลย การต่อต้านก็อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร

ประการที่หก สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย (Guarantee against Loss) การเปลี่ยนแปลงองค์กร บางครั้งอาจจะทำให้พนักงานกลัวการตกงาน หรือกลัวว่าความก้าวหน้าและรายได้

ของตัวเองจะลดลง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างหลักประกัน ว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นกับตัวเขา เพื่อให้เข้ามดความกังวลใจและลดกาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงไป

ประการที่เจ็ด การให้รางวัลตอบแทน (Supplementary Reward) นอกจากการให้หลักประกันว่า เข่าจะไม่สูญเสียสถานภาพเดิมของเขาแล้ว ยังอาจจะต้องใช้วิธีการให้รางวัลเพิ่มเติม หากเขามีความเต็มใจที่จะสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง โดยปราศจากการขัดขวางการเปลี่ยนแปลงรางวัลที่จะให้ นี้ อาจจะเป็นในรูปของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเช่น การเลื่อนตำแหน่งหรืออาจจะเป็นการสรรเสริญรับรู้และเผยแพร่ผลงานที่เขาได้สร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้

ประการที่แปด การให้คำปรึกษา (Provide Counseling) พนักงานอาจจะมี ความกลัว หรือตื่นตระหนกต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ ที่ตนเองไม่คุ้นเคยหรือคิดว่าตัวเองไม่มีความสามารถทำได้ สภาพเช่นนี้ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะต้องคอยให้คำปรึกษา โดยต้องมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถจะปฏิบัติงานใหม่หรือแก้ปัญหาได้ ผู้ให้คำแนะนำนั้น จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรภาพต่อกัน บางครั้งอาจจะต้องให้นักจิตวิทยาเข้ามาช่วยทำให้พนักงานลดความตึงเครียดหรือความคับข้องใจ และอาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะหรือความสามารถใหม่ขึ้นมา ก็ได้

ประการที่เก้า การใช้เล่ห์เหลี่ยมและการดึงเข้ามาเป็นพวก (manipulation and Co-optation) การใช้เล่ห์เหลี่ยมในที่นี้หมายถึง เป็นการที่ผู้บริหารพยายามจะหาวิธีการแยกสลายบุคคลหรือกลุ่มอย่างลับ ๆ เพื่อไม่ให้มีการรวมตัวกันต่อต้านขึ้นมา ซึ่งอาจจะใช้วิธีการปล่อยข่าวลือ ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลดีขึ้นมาโดยการทำให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในแต่ละครั้ง ส่วนการดึงเข้ามาเป็นพวกนั้นมีลักษณะคล้ายกับการแยกสลายกลุ่มต่อต้านเช่นกัน โดยจะใช้วิธีการชักจูง หรือบางครั้งอาจจะต้องซื้อตัว (Buy Off) หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มต่อต้านโดยการให้ตำแหน่งและบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงแก่เขา แต่อย่างไรก็ตาม การใช้กลยุทธ์ที่ไม่มีคุณธรรมเช่นนี้ หากพนักงานเกิดทราบถึงความไม่จริงใจของผู้บริหารแล้ว อาจจะทำให้การต่อต้านเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมอีกก็ได้

ประการที่สิบ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การอนุญาตให้พนักงานมีโอกาสเข้ามาเจรจาต่อรอง ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะจะทำให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการประนีประนอมกันในการปรับปรุงแนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานต่างยอมรับกันได้ การเจรจาต่อรองเป็นวิธีการที่มองข้ามไม่ได้เลยหากพลังการต่อต้านเป็นพลังที่แข็งแกร่งและเหนียวแน่น

ประการสุดท้าย การใช้วิธีการบังคับ (Coercion) กลยุทธ์อันสุดท้ายนี้ เป็นการที่ฝ่ายบริหารจะใช้อำนาจในการบังคับให้พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่ได้กำหนด การบังคับนี้อาจจะสามารถใช้วิธีการได้หลายอย่าง เช่น การโอนย้ายไปอยู่ในตำแหน่งที่ไม่สำคัญการไม่ขึ้นเงินเดือนให้หรืออาจจะปลดออกจากการทำงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีการแบบนี้เป็นวิธีการที่นำไปสู่การต่อต้านอย่างรุนแรงเพิ่มมากขึ้นก็ได้ และที่สำคัญจะไม่มีหลักประกันที่จะทำให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้เลย

จากการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นว่าประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลายประการด้วยกัน และโดยทั่วไป ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ทุกวิธีการ การใช้วิธีการหรือกลยุทธ์แบบไหนโดยทั่วไปก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพความเป็นจริงขององค์กรนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามโดยหลักการแล้ว ผู้บริหารควรจะใช้แนวทางในทางบวก (Positive Approach) เช่น การสร้างความเชื่อถือ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง หรือการสร้างหลักประกัน ไม่ให้เกิดความสูญเสียมากกว่าการใช้แนวทางในทางลบ (Negative Approach) เช่น การใช้เล่ห์เหลี่ยมหรือการบังคับ เป็นต้น เพราะการใช้กลยุทธ์ในทางบวกนั้น สามารถสร้างหลักประกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องและมีผลในระยะยาวมากกว่านั่นเอง

### สาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว

สาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า สาเหตุที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวเนื่องมาจากสาเหตุหลัก ๘ ประการดังนี้

๑. ยอมรับให้ความสลับซับซ้อนมากเกินไป สิ่งนี้เป็นความผิดพลาดโดยธรรมชาติที่คิดว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เราค้นพบทั้งหมดนั้นจะจัดการได้ในภายหลัง



๒. ล้มเหลวในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งนี้สำคัญอย่างยิ่งเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่เชื่อในการเปลี่ยนแปลง และเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างทีมงานที่จะได้รับการสนับสนุน

๓. มีความเข้าใจในความจำเป็นของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ถ้าหากองค์การขาดความชัดเจนและความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ความต้องการที่อยากเห็นผลลัพธ์และความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดจะสับสน ขาดความร่วมมือ โครงสร้างต่าง ๆ จะใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็น

๔. ความล้มเหลวในการสื่อสารวิสัยทัศน์ แม้ว่าฝ่ายบริหารจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ การจะทำให้เกิดขึ้นต้องทำให้ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้องกันอย่างแท้จริง

๕. ยอมให้มีบางสิ่งขัดขวางต่อวิสัยทัศน์ ถ้าโครงสร้างองค์การและวิธีการทำงานแบบเดิมยังคงอยู่ อาจจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพยายามเปลี่ยนแปลง และสิ่งนี้จะทำให้เกิดการสื่อสารที่ไม่ดีไปยังพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๖. ไม่วางแผนและมีการสร้างชัยชนะในระยะสั้น ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่เสริมแรงในความเชื่อ ซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อการนำไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและอาจทำให้พนักงานหันไปหากลุ่มต่อต้านในที่สุด

๗. ประกาศชัยชนะเร็วเกินไป เป็นสิ่งจำเป็นเมื่อทำอะไรสำเร็จเป็นระยะ ๆ จะต้องเฉลิมฉลอง แต่ต้องไม่ลืมว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การยังไม่เสร็จจนกว่าจะกลายเป็นวัฒนธรรมและระบบที่มั่นคงแล้ว ดังนั้น อย่าประกาศชัยชนะเร็วเกินไป

๘. ไม่สามารถฝึกการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นแค่เพียงสิ่งที่เรากำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้เท่านั้น<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๙</sup> วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนจักรการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๙๐.

## บทบาทของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงสู่วิสัยทัศน์ใหม่ ผู้บริหารพึงมีบทบาทสามประการคือ

### ๑. เป็นนักศึกษากการเปลี่ยนแปลง

การจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ จำเป็นที่ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ทั้งธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จิตวิทยาของคนเมื่อได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนและตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน หากปราศจากความเข้าใจในประเด็นเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง ก็เป็นการยากที่จะก่อการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารที่ไม่เข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงดีพอ อาจจะตกเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงไปเสียเอง

### ๒. เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Interventionist)

ในการบริหารงานทั่วไปนั้น ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย (Set Goal) วางแผน (Plan) สื่อสารแผน (Communicate) มอบหมายงาน (Delegate) ตามไปกำกับตรวจสอบ (Supervise) ประเมินผล (Evaluate) และทำตัวเป็นตัวอย่าง (Role Model)

หลักทั้ง ๗ ประการนี้ใช้ได้กับการสร้างการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน เพียงแต่ว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแตกต่างจากการบริหารธรรมดาตรงที่มุ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นเป็นพิเศษไปที่การเปลี่ยนแปลง ไปที่ผลลัพธ์ ไปที่อนาคตระยะไกล และไปที่การสอดประสานกันทุกด้านแบบองค์รวมโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

### ๓. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้หมายถึงการอยู่ข้างนอกแล้วใช้เครื่องมือใด ๆ เข้าไปก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่หมายถึงเข้าไปอยู่ข้างในระบบ เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ทาหน้าที่เป็นผู้เกื้อหนุน (Facilitator) ทั้งคิด วางแผน และลงไปคลุกคลีเป็นเพื่อนคนทำงาน ช่วยเหลือเกื้อหนุนให้พวกเขาทำการเปลี่ยนแปลงสำเร็จ อีกทั้งทำตัวเองเป็นแม่แบบในแง่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เช่นเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมผ่านการเปลี่ยนแปลงหัวข้อการสนทนา ก็จะทำโดยวิธีลงไปเป็นคู่สนทนากับพนักงาน แล้วหาจังหวะสอดแทรกเรื่องราวหรือ Input ใหม่ของตนเข้าไปในการสนทนา เปรียบเสมือนนางผดุงครรภ์ซึ่งมีหน้าที่รับฝากครรภ์และทาคลอด เธอทำงานโดยผูกสัมพันธ์เป็นเพื่อนกับสตรีผู้ตั้งครรภ์ ด้วยความตระหนักว่าการคลอดนั้นเธอจะทำเสียเองก็ไม่ได้ จะบังคับเอาอย่างไรเธอก็ไม่ได้ แต่เธอสามารถช่วยให้กระบวนการของร่างกายตามธรรมชาติดำเนินไปอย่างปลอดภัยได้ วิธีการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงไม่ใช่ทั้งการทำงานแทน ไม่ใช่ทั้งการสอนให้ทำงานเป็น แต่เป็นการสอนให้ผู้คนเป็นร้อยเป็นพันรู้จักคิดเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือให้รู้จักจับสาระของเรื่องหรือจับแบบแผนของการเกิดเหตุการณ์ (Recognize Pattern) ได้ แล้วให้รู้จักคาดเดาต่อไปได้ว่าเมื่อเกิดเรื่องราวแบบนี้ขึ้นแล้ว จะเกิดปัญหาหรือเกิดโอกาสอะไรตามมา ก่อนที่ปัญหาหรือโอกาสนั้นจะเกิดขึ้นจริง ๆ ตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงเองต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์หรือมีเชาวน์อารมณ์สูง มีสติรู้ตัวเองที่อยู่เสมอ ตามสังเกตความคิดและอารมณ์ของตนเองได้ทัน มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองได้ตลอดเวลา

### ลักษณะผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้นำปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเอ็กเวล (Ekvall) เสนอว่ามีพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์<sup>๒๐</sup> ดังนี้

๑. ใจกว้างในการเปลี่ยนแปลง
๒. ร่วมแก้ปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาการทำงาน
๓. มีความคิดเชิงบวกกับความคิดใหม่ ๆ
๔. สนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ
๕. สนับสนุนให้มีการอภิปรายและยอมรับมุมมองใหม่ ๆ

<sup>๒๐</sup> Murdock Mary C., Puccio Gerard & Mance Mane, **Creative Leadership: Skills that Drive Change**, (Thousand Oaks, California: Sage Publication, 2007) p. 231.

๖. กระจายอำนาจและให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

๗. กล้าเสี่ยงและยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

### ขั้นตอนในการสร้างความคิดสร้างสรรค์

ดาฟท์ (Daft)<sup>๒๑</sup> กล่าวว่า ขั้นตอนในการสร้างความคิดสร้างสรรค์มีทั้งหมด ๕ ขั้นตอน คือ

๑. ตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาส ภาวะสร้างสรรค์มักเริ่มจากการที่บุคคลตระหนักถึงปัญหาที่ต้องแก้ไข

๒. รวบรวมข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาข้อมูลและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับปัญหาและโอกาส จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ และการเข้าประชุมสัมมนาวิชาการ การเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ การสนทนากับผู้อื่นในเรื่องนั้น ๆ จากนั้นจึงมีการบันทึกข้อมูลและรวบรวมความคิดที่สามารถนำไปใช้ได้

๓. การพุ่มพักความรู้ เป็นขั้นตอนที่อนุญาตให้บุคคลสามารถดึงความรู้ออกมาจากจิตใต้สำนึก ขั้นตอนนี้อาจเกิดขึ้นกับบุคคลแม้ในขณะที่หลับ นอกจากนี้การทำงานประจำที่ทำให้จิตว่าง ได้แก่ การตัดหญ้าในสนาม การออกกำลังกายประจำวัน การเล่นสนุก การทำสมาธิ และกิจกรรมนันทนาการทั้งหลาย จะทำให้เกิดความรู้และความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาได้

๔. คิดออกหรือการรู้ เป็นขั้นตอนที่คนส่วนใหญ่คิดว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ เป็นการคิดหาแนวทางการแก้ปัญหาได้แบบไม่ได้ตั้งใจ เช่น ขณะดูโทรทัศน์ อาบน้ำ อ่านหนังสือพิมพ์ หรือพักผ่อน ความคิดที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดแบบฉับพลันออกมา ในขั้นตอนนี้อาจมาจากความคิดแบบฝันกลางวันหรือความคิดแบบใช้จินตนาการ

๕. การปฏิบัติและการประเมิน เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดและต้องอาศัยความกล้า อดทนและวินัยในตนเองเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้แก้ปัญหา

ขั้นตอนที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นเพียงแนวทางที่จะสร้างภาวะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร หากองค์กรใดก็ตามมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ก็จะมีแนวโน้มที่บุคลากรเหล่านั้นจะยอมรับการ

<sup>๒๑</sup>Daft, Richard L., **The Leadership Experience**, 3rd ed., (Wales: Great Britain, Creative Print and Design, 2005), pp. 655-658.

เปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นใจกว้าง อยากรู้อยากเห็น และปรารถนาที่จะยอมรับความเสี่ยงใน  
อนาคต องค์กรใดก็ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการ  
แข่งขันให้กับตนเองได้อย่างยั่งยืน

## สรุป

การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานานการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญกับคนซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็นก่อนเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไปนั้นประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคตเพื่อให้เห็นภาพขององค์การที่อยากจะเป็น องค์การจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งถึงความคาดหวังหรือภาพในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์การมีความคาดหวังอะไร คุณค่าและพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความคาดหวังนั้น หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์สภาพองค์การในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการเปลี่ยนผ่านไปสู่สภาพที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การคือแรงต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การล้มเหลว การจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแสดงบทบาทการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำงานร่วมกันกับผู้จัดการในสายงานเพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทางกระบวนการและการริเริ่มต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน การติดตามและประเมินผลรวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างหรือระบบการทำงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้การสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงานด้วยช่องทางที่หลากหลายและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานโดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จ

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กวี วงศ์พุ่ม. **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร. ๒๕๕๐.

กัณฑ์กัณฐ์ สุวรรณรัชภูมิ, สมชาย เทพแสง, ทัศนาศาสตร์ และ อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์. **ภาวะผู้นำกล**

**ยุทธ์: รูปแบบของผู้นำยุคใหม่**. วารสารบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑๘ ม.ค.-มิ.ย. ๒๕๕๖ หน้า ๔๓-๕๑.

กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: แปลงอักษร. ๒๕๔๓.

กীরติ บุญเจือ. **จริยธรรมสำหรับผู้เริ่มเรียน**, พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

๒๕๓๔.

จิตติมา อัครธิตพิงค์. **การพัฒนาองค์การ**, เอกสารประกอบการสอน สาขาวิชาการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ๒๕๕๗.

จิระพงศ์ เรืองกุล. **การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหาร**

**ทรัพยากรมนุษย์**. วารสารปัญญาวิวัฒน์ ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ ประจำเดือนกรกฎาคม-

ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๖.

จุมพล นิมิตพานิช. **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ ๑-๗**, พิมพ์ครั้งที่

ที่ ๒๕. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๕๔.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ชรามกมลการพิมพ์. ๒๕๔๙.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ชรามการ

พิมพ์. ๒๕๕๐.

เชี่ยวชาญ อังควัฒนกุล. **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ ๑-๗**, พิมพ์

ครั้งที่ ๒๔. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๕๔.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, และ จัทยาพร เสมอใจ. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ส. เอเซียเพรส. ๒๕๔๘.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด. ๒๕๕๑.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: รัตนไทร.

๒๕๔๙.

ธงชัย ลั่นติวงษ์. **การบริหารสู่ศตวรรษที่ ๒๑**. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง. ๒๕๔๖.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. **นักบริหารกับงานประชาสัมพันธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: บริษัท

เอ็น. เจ. โปรโมชั่น. ๒๕๓๗.

นนทกร อาจวิชัย และมาริสสา ไกรฤกษ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ**. วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ, ๒๕๕๔, หน้า ๑๑๒-๑๑๘.

นางสาวพิชญา บุญนาม. **ผู้นำที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนา เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล**.

สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. ๒๕๔๗.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด.

๒๕๕๒.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์

เพรส. ๒๕๔๙.

ประภาศรี สีหอำไพ. **พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๐.

ประเวศ วะสี. **ภาวะผู้นำ: ความเป็นไปในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข**. กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน.

๒๕๔๐.

พรนพ พุกกะพันธุ์. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรี โปรดักส์. ๒๕๔๔.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **“ภาวะผู้นำ”**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย. ๒๕๔๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ธรรมนุญชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก; อักษรสยามการ

พิมพ์. ๒๕๔๖.



พิชานพ พันธุ์แพ. **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๔.

พิบูลย์ ทีปะपाल. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์. ๒๕๕๐.

พิรุณ รัตนวณิช. **คุณภาพบริการด้าน สาธารณสุขสำหรับพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: มายด์ พับลิชชิ่ง.  
๒๕๔๕.

พุทธทาสภิกขุ. **แนะแนวจริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร : ชุมชนส่งเสริมจริยศึกษา. ๒๕๐๕.

มันทนา กองเงิน. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต ๑**. ปริญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔.สืบค้น  
[www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Mantana\\_Kong.../f  
ulltext.pdf](http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Mantana_Kong.../fulltext.pdf).

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีระฟิล์ม และไฮเท็กซ์ จำกัด.  
๒๕๕๑.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร. ๒๕๔๘.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีระฟิล์ม และไฮเท็กซ์.  
๒๕๕๑.

รังสรรค์ อินทน์จันทน์. **ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล อบต. ในจังหวัดนครปฐม  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม. ๒๕๕๒.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๖.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๖.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๐**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์. ๒๕๔๐.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คพับลิเคชัน. ๒๕๔๖.

ราตรี พัฒนรังสรรค์. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม. ๒๕๔๔.

ลิขิต ธีรเวคิน. **ความหมายจริยธรรม และคุณธรรม**. สืบค้นเมื่อ ๒๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ จาก : <http://www.thaigoodview.com/node/๓๓๓๓๖>. ๒๕๕๘.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: คลังนาภาวิทยา: อินโนกราฟิกส์ จำกัด. ๒๕๕๘.

วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธารชัยการพิมพ์ จำกัด. ๒๕๕๓.

วิเชียร วิทยอุดม. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธารชัยการพิมพ์. ๒๕๕๑.

วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ, ฉบับก้าวหน้ายุค**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธารชัยการพิมพ์ จำกัด. ๒๕๕๓.

วิเชียร วิทยอุดม. **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธารชัยการพิมพ์ จำกัด. ๒๕๕๐.

สงวน ช่างฉัตร. **พฤติกรรมองค์การ**. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม. ๒๕๔๑.

สมคิด บางโม. **จริยธรรมทางธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๔.

สมชาติ กิจยรรยง. **ความฉลาดรู้ของผู้นำ Leadership Quotient**. กรุงเทพมหานคร: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี. ๒๕๕๔.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ. ๒๕๔๐.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ ๑๙๙๑ จำกัด. ๒๕๕๓.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : อักษรไทย. ๒๕๔๖.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ๒๕๕๐.

ถัมมา ธรนิธย์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด. ๒๕๕๓.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส. เอเซียเพรส ๑๙๙๙ จำกัด.

๒๕๕๐.

สุวิน สุขสมกิจ. **พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ: กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัด**

**กาญจนบุรี วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๒๓.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: ตะเกียง.

๒๕๕๐.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **“การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน**

**การบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๑๒**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

๒๕๕๔.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ๒๕๓๖.

อุทัย หิรัญโต. **ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน**. กรุงเทพมหานคร: สุนทรการพิมพ์. ๒๕๑๕.