

DAD8202

วิชา ภาวะผู้นำทางด้านการบริหาร

การพัฒนา

(Leadership of Development
Administration)

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศมานันท์ รัตนศิริวิไล

ภาคเรียนที่ 2 /2568

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

เน้นปัจจัยทางอารมณ์และความสัมพันธ์ไม่เป็นทางการ

Hawthorne Studies → แสดงให้เห็นว่า “ความสนใจจากผู้นำ” ส่งผลต่อแรงจูงใจของลูกน้องมากกว่าปัจจัยทางกายภาพ

บทเรียน: ผู้นำที่ใส่ใจคน จะได้ผลการทำงานที่ดีขึ้น

ความหมายตาม Theodorson & Theodorson (1969) มนุษยสัมพันธ์ = การติดต่อสัมพันธ์ที่มุ่งสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ

จุดเน้น คือ “ความเข้าใจซึ่งกันและกัน” → เป็นรากฐานของความสัมพันธ์ที่ดี

ประยุกต์: ผู้นำควรสร้างเวทีให้ทีมเข้าใจและยอมรับกัน

ความหมายตาม Davis (1981) Human Relations = การผสมผสานของคนในสถานการณ์การทำงาน

เป้าหมายคือ แรงจูงใจ ความร่วมมือ และความพึงพอใจในทุกมิติ

เน้นว่า การบริหารคนไม่ใช่เพียงการกำหนดหน้าที่ แต่คือ การทำให้ทุกคน “รู้สึกมีคุณค่า”

ความหมายตาม DuBrin (2012) Human Relations = ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม

เน้นการสื่อสารในที่ทำงาน → เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน

ความสัมพันธ์เชิงบวก = เครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

ความหมายตาม Northouse (2019) มนุษย์สัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีทักษะนี้สามารถสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ และจูงใจผู้ตามได้

สรุป: มนุษย์สัมพันธ์ไม่ใช่ “เสริม” แต่คือ “หัวใจ” ของภาวะผู้นำ

คน มนุษย์ คือ สัตว์สังคม

มนุษย์ไม่สามารถอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยว การติดต่อสัมพันธ์ช่วยให้เกิดความผูกพันและการทำงานร่วมกัน มนุษย์สัมพันธ์ จึงเป็น “รากฐานการดำรงอยู่ของมนุษย์” ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้นำ

การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

ความสัมพันธ์ที่ดี → ลดความขัดแย้ง เพิ่มความอบอุ่น

ความไว้วางใจ = สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

ตัวอย่าง: ทีมที่ให้เกียรติกันมักสร้างผลงานได้ดีกว่า

พัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ระยะที่ 1 ระหว่าง 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง

ระยะแรก ของการศึกษาภาวะผู้นำ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ของกรีกและโรมันโบราณ เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้

ทฤษฎีมหาบุรุษ เริ่มได้รับความนิยมในช่วงศตวรรษที่ 19 บรรดาผู้นำที่มีชื่อเสียงที่สุดในโลก เช่น อับราฮัม ลินคอล์น, จูเลียส ซีซาร์, หรืออเล็กซานเดอร์มหาราช ต่างก็มีส่วนสนับสนุนแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นผู้ที่ถูกกำหนดมาแล้วตั้งแต่เกิด

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) เป็นการนิยามภาวะผู้นำจะเน้นที่ตัวผู้นำ โดยกำหนดว่าผู้นำมีคุณลักษณะหรือบุคลิกอย่างไร (characteristics or traits)

นักวิจัยเชื่อว่าปัจเจกชนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารมีคุณสมบัติพิเศษ นอกเหนือจากผู้อื่น

โดยคุณลักษณะนี้ไม่ว่าจะเสาะแสวงหาเองหรือได้รับสืบเนื่องกันมาจะแสดงถึงแนวโน้มที่ผู้นำจะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยพฤติกรรมที่ทำนายได้

ระยะที่ 2 หลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960

เน้นที่พฤติกรรม (behavior) โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร ให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)

แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี เช่น Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton

ระยะที่ 3 เริ่มในทศวรรษที่ 1970

โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของ สภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational and contingency) จนถึงปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมาจึงได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป

แนวทางนี้จึงรู้จักในอีกชื่อหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the great man approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว

คุณลักษณะผู้นำ (Trait of leadership) จะเป็นตัวบ่งชี้อย่างหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำแต่ละคนสามารถที่จะพัฒนาขึ้นได้

ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองว่ามีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร และคุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรัก ความศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว

แนวคิดของ Stogdill (1974) ได้กำหนดลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ 6 ด้าน

1. ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) คือ ผู้ที่มีความเข้มแข็ง มีบุคลิกภาพด้านร่างกายสง่าผ่าเผย มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) คือ ผู้ที่มีการศึกษาดีและมีสถานะทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญาและความรู้ความสามารถ (Intelligence) เป็นผู้มีสติปัญญามีความสามารถในการตัดสินใจและมีทักษะในการสื่อสาร
4. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และเชื่อมั่นในตนเอง
5. มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related characteristics) คือ เป็นผู้ที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงานเป็นสำคัญ
6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) คือ เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและผู้อื่นๆ เข้าสังคมเก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

จุดเด่นของการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

1. เป็นการต่อยอดการศึกษาภาวะผู้นำ คือ ทำให้การศึกษาภาวะผู้นำเกิดมุมมองที่กว้างกว่าการศึกษาเพียงลักษณะของผู้นำ
2. นำไปปรับใช้ในการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำให้มีความทันสมัยกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยที่ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมีการตรวจสอบและมีความน่าเชื่อถือ
3. ทำความเข้าใจกระบวนการของภาวะผู้นำ ตลอดจนได้รับการยืนยันและมีการพูดถึงอย่างกว้างขวางถึงรูปแบบผู้นำอันประกอบด้วยพฤติกรรมหลัก คือ มุ่งงานกับมุ่งความสัมพันธ์

4.ทำความเข้าใจภาวะผู้นำที่มีความซับซ้อน จึงเป็นการช่วยแก้ปัญหาได้ เนื่องจากผู้นำสามารถเรียนรู้ตนเองและจัดการผู้อื่นได้จากการดูพฤติกรรมในมิติของงานและความสัมพันธ์ ทำให้สามารถลงมือและตัดสินใจในการพัฒนารูปแบบผู้นำของตนได้

ข้อจำกัดของการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

1. ยังไม่สามารถสร้างข้อสรุปได้ว่ามีพฤติกรรมใดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพใดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ คือ ผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่ใช่พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง แม้ผู้นำจะใช้พฤติกรรมเดียวกัน

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ เรียกว่า High-High Style หรือพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและพฤติกรรมที่มุ่งคนสูง ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมทั้งสองนี้มีความสำคัญและเป็นพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีงานวิจัยที่พิสูจน์ได้ว่าในทุกสถานการณ์พฤติกรรมแบบสูงทั้งสองด้านจะมีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบพฤติกรรมอื่น

3. การขาดความชัดเจนระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลงานของผู้นำ

Leadership of Development Administration

Adaptive Leadership ทักษะที่ผู้นำต้องมี

Adaptive leadership คือ คุณสมบัติของผู้นำที่สามารถนำพาทีมงานและองค์กรหรือประเทศให้สามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วผันผวนไปด้วยกันได้

ข้อที่ 1 มองภาพรวมแบบ Bird Eye view

การที่จะเข้าใจปัญหาและเห็นความท้าทาย จะต้องเห็น The Big Picture เห็นภาพรวม

เปรียบเทียบว่าให้เดินมาที่ระเบียงและมองลงไปข้างล่าง ถ้ามัวแต่ลงไปเฝ้าแต่ใบไม้ ก็จะไม่เห็นป่าทั้งป่า

ต้องทำตัวเป็นนกอินทรีขี้บินมองทั้งหมด

ข้อที่ 2 ระบุปัญหาความท้าทายให้ออก

พยายามมองให้เห็นชัดเจนให้ได้ ว่าอะไรคือปัญหาสำคัญที่องค์กร หรือประเทศ หรือทีมงานของคุณ กำลังเผชิญอยู่ หรือปัญหาอะไรที่จริงๆ แล้วคุณไม่ได้เผชิญเลย แต่คิดไปเอง

ปัญหาอะไรที่กำลังส่งผลกระทบมากที่สุด เรียงลำดับความสำคัญ โฟกัสให้ได้ ทีมงานจะต้องเข้ามาช่วย ด้วย

มองให้เห็นปัญหามองให้เห็นความท้าทายที่แท้จริง

ข้อที่ 3 ปลุกคนให้เข้าใจสาเหตุการเปลี่ยน

ตราบิตที่เริ่มคิดที่จะเปลี่ยนอะไรซักอย่าง มักมีการต่อต้านเสมอ เพราะคนไม่เข้าใจว่าคุณจะ เปลี่ยนแปลงทำไม

สิ่งที่คุณต้องทำคือ regulate กำกับและดูแล ทำให้คนเข้าใจว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นวิธีการที่ นักบริหารหลายคนใช้

เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องสื่อสารให้เขาเข้าใจว่าทำไม ต้องเปลี่ยนแปลง พยายามกำกับและดูแลให้ เกิดขึ้นให้ได้ ให้เกิดแรงต้านน้อยที่สุด

ข้อที่ 4 รักษาวินัยให้สมดุล

คือ ไม่ว่าจะอธิบายดีแค่ไหน มักจะเกิดแรงต้านเกิดขึ้น มักจะเกิดความไม่เข้าใจเกิดขึ้น และมักจะเกิด สิ่งที่เราเรียกว่า “ความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะคนที่ประสบความสำเร็จมาอย่าง ยาวนาน”

ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นรักษาวินัยทำให้คนที่เป็นผู้ตาม สามารถที่จะมีวินัยในตัวเอง สามารถ ที่จะหลีกเลี่ยงการปะทะ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ หรือทำให้การมีวินัยของเราไม่ไป

กดดันตัวผู้ตามมากจนเกินไป เป็นการรักษาสมดุลงแรงต้าน เป็นการที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถเดินไป
ได้แบบไร้รอยต่อ

ข้อที่ 5 สร้างการมีส่วนร่วม ปลุกฝังความเป็นเจ้าของ

คือ การเดินลงไปหาคนที่เป็นผู้ตามและให้เขานับเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง

หลายครั้งผู้ตามไม่ยอมสร้างการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดแรงต้าน เพราะคิดว่ำนั้นไม่ใช่งานของเขา แต่ถ้า
คุณสมารถที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม คือ ทำให้มี Owner Ship ปลุกฝังความรับผิดชอบหรือความ
เป็นเจ้าของร่วม

เป็นฟันเฟืองสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ทุกคนสำคัญเท่ากันและทุกคนมีงานในตัวเองที่เป็น
ส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งก็คือต้องให้อำนาจกับผู้ตาม

ข้อที่ 6 รับฟังเสียงคนตัวเล็กๆ ให้ครอบคลุม

เสียงคนตัวเล็กๆ ไม่ค่อยได้ยินเสียง อาจจะมีมองว่าดูไม่ได้มีความสำคัญอะไรกับกลยุทธ์ในการ
เปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถทำได้ถ้าละเลย

ผู้นำต้องฟังเสียงเขาให้ได้มากที่สุด เปิดกว้างรับความหลากหลายให้โอกาสเขาได้แสดงความคิดเห็น
หรือบางครั้งระดมไอเดีย โดยเอามาจากคนหน้างานหรือคนที่ทำงานอยู่ระดับที่คุณอาจจะมองว่าต่ำ
ที่สุด แต่เขาอาจจะเข้าใจปัญหาได้ดีที่สุด

10E How to เป็นผู้นำแบบ Adaptive Leadership อย่างมีประสิทธิภาพ

8E ที่เรามีกับคนในทีม

1. **Envision** มีวิสัยทัศน์
2. **Embrace** โอบกอดความเปลี่ยนแปลง
3. **Empower** ให้อำนาจคน
4. **Equality** สร้างความเท่าเทียม
5. **Empathy** รับฟังแบบเข้าใจ
6. **Engage** สื่อสารให้เข้าใจและเชื่อใจ
7. **Effective** เน้นผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ
8. **Elastic** ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว



2E ที่เราต้องมีในตัวเอง

9. **Endless Adaptation**
ลงมือทำและปรับตัวตลอด
10. **Educate Continuously**
ไม่หยุดเรียนรู้

ผู้นำมีความเก่งเป็นพื้นฐาน
แต่หากขาด 4 ข้อนี้
เก่งอย่างไรก็ไม่สำเร็จ

คุณสมบัติของ ผู้นำ

1. รู้จักให้ ใจกว้าง
2. รู้จักเสียสละ
3. รู้จักอภัย
4. รู้จักเสียเปรียบ

