

๕ อุดรห้สบุคคลิกผู้นำ

ชนินาถ ทิพย์อักษร

สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ



ผู้นำ หมายถึงผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่ดี

ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้ เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้ (ประสิทธิ์ ทองอุ่นและคณะ)

ความสำคัญทางบุคลิกภาพของผู้นำ



ผู้นำนั้นมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยมีคุณสมบัติโดดเด่นที่ค้นพบสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม

- ▶ ลักษณะทางกายภาพ อาทิ ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ
- ▶ ลักษณะทางความสามารถ อาทิ ความเฉลียวฉลาด ความรู้
- ▶ ลักษณะบุคลิกภาพ อาทิ การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์

การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ



ผู้นำฉลาดรู้ หมายถึง บุคคลผู้หวังความสำเร็จในการทำงาน

ผู้นำฉลาดทำ หมายถึง ความมีศิลปะ เป็นเรื่องของการทำเป็น ไม่ใช่เพียงแค่ทำได้เท่านั้น คนที่ฉลาดทำการใดต่าง ๆ อาจไม่ฉลาดพูด หรือฉลาดคิด

ผู้นำฉลาดพูด หมายถึง การรู้จักเลือกพูดแต่สิ่งที่ดี มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงคำพูดที่จะทำให้ตนเองและบุคคลอื่นเดือดร้อน

การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ



ผู้นำฉลาดคิด หมายถึง เป็นความฉลาดทางใจ ต้องมี
สติสัมปชัญญะ สามารถควบคุมความคิดให้ไปในทางที่ดี คิด
ในทางที่สร้างสรรค์

ผู้นำฉลาดปรับอารมณ์ หมายถึง ฉลาดรู้ + ฉลาดทำ + ฉลาด
พูด + ฉลาดคิด

ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพ
ของผู้นำซึ่งแต่ละแนวทางมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self – awareness)

1.1 การตระหนักรู้ตนเอง (emotional self – awareness)

1.2 การประเมินตนเองได้ถูกต้อง

(accurate self – assessment)

1.3 มีความมั่นใจเชื่อมั่นในตนเอง (self – confidence)



2. ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self – management)

- 2.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self – control)
- 2.2 ด้านความโปร่งใส (transparency)
- 2.3 ด้านความสามารถปรับตัว (adaptability)
- 2.4 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement)
- 2.5 ด้านการริเริ่ม (initiative)
- 2.6 การมองโลกในแง่ดี (optimism)

3. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness)

3.1 การเข้าใจผู้อื่น (empathy)

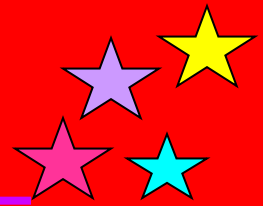
3.2 ความตระหนักรู้ด้านองค์กร
(organizational awareness)

3.3 ด้านการบริการ (service)

4. ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management)

- 4.1 การสร้างแรงคลใจ (inspiration)
- 4.2 ด้านอำนาจอิทธิพล (influence)
- 4.3 การพัฒนาผู้อื่น (developing others)
- 4.4 ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (change catalyst)
- 4.5 การบริหารความขัดแย้ง (conflict management)
- 4.6 สร้างทีมงานและความร่วมมือ (teamwork and collaboration)

ฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ



ที่สรุปทักษะสำคัญที่ผู้นำควรมีและต้องเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. ศิลปะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้นำต้องมีความสามารถทั้งในเรื่องการพูด
2. ทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ การเรียนรู้เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจ
3. ทักษะการโน้มน้าวใจคน คือการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่เราต้องการอย่างเต็มใจ

มารยาทของผู้นำ



ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสมอย่างสมดุลในบริบทวัฒนธรรมของไทย ดังนี้

1. ผู้นำไม่ต้องแสดงความเป็นผู้นำทุกที่ ทุกเวลา อ่อนน้อมถ่อมตน
2. ผู้นำต้องรักลูกทีมให้ลูกทาง เนื่องจากสังคมไทยมีระบบอุปถัมภ์อยู่มาก บางเรื่องอาจจะขัดกับมาตรฐานสากล
3. ผู้นำต้องสร้างภาพแต่พองาม ถึงแม้การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

ผู้นำ 11ประเภท ที่ไม่พึงประสงค์



ผู้นำที่มีลักษณะ 11 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำผู้เย่อหยิ่ง (Arrogance)
2. ผู้นำที่มีอารมณ์อ่อนไหวเกินความเป็นจริง (Melodrama)
3. ผู้นำที่มีอารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย (Volatility)
4. ผู้นำที่รอบคอบจนเกินเหตุ (Excessive caution)
5. ผู้นำผู้ไม่ไว้วางใจใคร (Habitual distrust)

ผู้นำ 11ประเภท ที่ไม่พึงประสงค์



ผู้นำที่มีลักษณะ 11 ประเภท ดังนี้

6. ผู้นำที่ตัดขาดจากโลก (Aloofness)
7. ผู้นำที่ชอบออกนอกกฎ (Mischievousness)
8. ผู้นำที่ชอบทำตัวไม่เหมือนใคร (Eccentricity)
9. ผู้นำที่ชอบต่อต้านด้วยความเงียบ (Passive resistance)
10. ผู้นำจอมสมบูรณ์แบบ (Perfectionism)
11. ผู้นำปากหวาน (Eagerness to please)

คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา



อคติ 4 (Prejudice) คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเหลื่อมล้ำต่ำสูง และช่องว่างในสังคม มี 4 ประการ

1. อันทาคติ คือ ความลำเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ หรือผู้ขายสินจ้างแก่ตน
2. โทสาคติ คือ ความลำเอียงเข้าข้าง หรือลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ
3. โมหาคติ คือ ความลำเอียงเสียความยุติธรรมเพราะ โฉดเขลา ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง
4. ภยาคติ ขาดคุณยอมร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพล หรือกลัวจะขาดผลประโยชน์

สังคหวัตถุ 4 (Base of sympathy) ธรรมเพื่อให้คน เป็นที่รักของคน ซึ่งได้แก่

1. ทาน คือ การให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี

2. ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่

3. อุตถจริยา คือ ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา

4. สมานัตตา คือ ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน

หลักสัปปุริสธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ มี 7 ประการ
คือ

1. ชัมมัญญตา

ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์
รู้กฎแห่งธรรมได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผลและรู้จักหลักการที่
จะทำให้เกิดผล รวมความว่า การบริหารจัดการในองค์กร
ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุ
เป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

2. อัจฉัญญตา



ความเป็นผู้รู้จักผลหรือความมุ่งหมาย คือรู้
ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์
รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลัก
หมายถึง การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึง
วัตถุประสงค์และรู้ถึงประโยชน์

3. อัตตัญญูตา



ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะ
ภาวะเพศ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเป็น
อย่างไร และทำใด แล้วประพฤติให้เหมาะสมและรู้จัก
ที่จะปรับปรุงต่อไป

4. มัตตัญญูตา



ความรู้จักประมาณ คือความพอดีในการจ่ายโภค
ทรัพย์ ในที่นี้หมายถึงการบริหารการเงิน หรือการ
ขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความ
เพียงพอขององค์กร จีคความสามารถขององค์กร
จีคความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

5. กาลัญญูตา



ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และ
ระยะเวลาในการประกอบกิจ ในที่นี้หมายถึง การ
บริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่
เหมาะสม การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึง
สถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร
อะไรควรงด อะไรควรกระทำ

6. ปริสัญญูตา



ความเป็นผู้รู้จักชุมชนคือ รู้กริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง การสร้างสรรค์ หรือการประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร

7. ปุ่คคลั้ญญต๑



ค๑มเป็นผู้รู้จั้คบุคคล คือ รู้จั้คค๑มแตกต๑งของบุคคลว๑โดย
อ้ชย๑ศั้ย คือ ค๑มส๑ม๑รถและค๑ณช๑รรม ตล๑ดถึงรู้ใน
ค๑มส๑ม๑รถของบุคคล และใช้ม๑บง๑นที่เหม๑ะสมให้๑การบ๑รห๑
จ้ค๑การใน๑การรู้บุคคลเป๑รีย๑บเส๑ม๑นการพ้ฒ๑น๑และบ๑รห๑ทร้พ๑ย๑กร
ม๑นุข๑ย้ที่จ้ต๑งม๑การพ้ฒ๑น๑ และบ๑รห๑บุคคลใน๑งค้๑กรให้๑ม๑ค๑มรู้
ค๑มส๑ม๑รถและภ้กค๑ีต๑อ๑งค้๑กร ม๑ค๑มส๑ม๑คค๑ี ส๑ร๑งค๑มเป็น
ช๑รรม และเส๑ม๑ภ๑ค๑ให้๑แ๑่บุคคล๑กรใน๑งค้๑กร

คุณสมบัติของผู้นำ



1

ชอบฝันสร้างวิมานในอากาศ (visionary)

2

มีความเข้าใจลึกซึ้ง (insightful)

3

มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (reliable/dependable)

4

มีอารมณ์มั่นคง (emotionally balanced)

5

มีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลง
(adaptable/open to change)

คุณสมบัติของผู้นำ



6

มีความพยายามเดินหน้าร้ออย่างจริงจัง (persistent)

7

มองโลกในแง่ดี (positive mental attitude)

8

มีความรับผิดชอบ (accountable)

9

มีความเชื่อมั่นในตนเอง (confident acceptance of self)

10

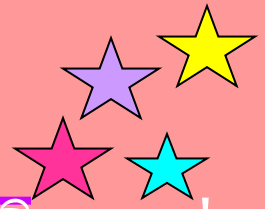
มีความคิดริเริ่มด้วยตนเอง (initiating)

แบบฝึกหัดท้ายบท



1. บุคลิกภาพของผู้นำ หรือผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหารงานเป็นอย่างไรบ้าง
2. คุณสมบัติโดดเด่นของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็นด้านใดบ้าง พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบในแต่ละด้าน
3. จงอธิบายความหมายของคำว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
4. ผู้นำฉลาดรู้หมายถึงผู้นำแบบใด
5. วิธีการที่สำคัญที่จะทำให้ผู้นำเกิดภาวะด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (social awareness) ได้นั้นมีกี่ประการ อะไรบ้าง อธิบายแต่ละข้อพอสังเขป

แบบฝึกหัดท้ายบท



6. ทักษะสำคัญที่ผู้นำควรมีและต้องเรียนรู้มีกี่ข้อ อะไรบ้าง อธิบายแต่ละข้อพอสังเขป
7. ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสมอย่างสมดุลในบริบทวัฒนธรรมของไทยอย่างไรบ้าง
8. จงยกตัวอย่างผู้นำ 1 ประเภท ที่ไม่น่าพึงประสงค์ 3 ข้อ พร้อมอธิบายเหตุผลแต่ละข้อ
9. ผู้นำที่มีหลักปรัชญาชีวิตคือผู้นำที่มีลักษณะแบบใด
10. ยกตัวอย่างนักบริหารหรือผู้นำในดวงใจของท่านมา 1 คน พร้อมบอกถึงผลงานและเหตุผลประกอบ