

ผู้นำหรือเจ้านาย ที่น่ารักมากกว่าน่ากลัว

(A leader or boss who is more likable than scary)

ผู้นำหรือเจ้านายที่ดีควรทำตัวให้น่ารักและน่าเคารพ ไม่ใช่ที่น่ากลัว โดยเน้นที่ การกระทำที่สร้างความไว้วางใจ และเป็นตัวอย่างที่ดี เช่นมีความรับผิดชอบงานก่อนลูกน้อง ปกป้องลูกน้อง สร้างโอกาสทีม ให้ทีมงานได้เติบโต และเป็นที่ปรึกษาคำแนะนำที่ดีมากกว่าผู้มีอำนาจสั่งการ

สมชาติ กิจยรรยง



แนวคิด, คำคม และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์

เป็นตัวอย่างที่ดี: "ผู้นำที่แท้จริง... มิใช่ผู้สั่งให้คนเดินตาม แต่คือผู้ที่ทำให้คนอยากเดินตามโดยไม่ต้องสั่ง"

สร้างความไว้วางใจ: "ความไว้วางใจคือแรงจูงใจขั้นสูงสุดของมนุษย์ มันคือสิ่งที่ดีที่สุดในตัวมนุษย์ออกมา"

รับผิดชอบแทนลูกน้อง: "ต้องออกรับผิดก่อนลูกน้อง" และ "ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา"

สอนให้คิดและแก้ไขปัญหา: เมื่อลูกน้องมาหาปัญหา ให้ถามกลับว่า "แล้วน้องมีคำตอบอย่างไรคะ และน้องคิดว่าอะไรจะเป็นทางออกที่ดีที่สุด"

สร้างทีมที่แข็งแกร่ง: "การจะสร้างทีมที่แข็งแกร่งได้นั้น คุณต้องมองจุดแข็งของคนอื่นว่าเป็นส่วนเสริมจุดอ่อนของคุณ"

สร้างความผูกพัน: "บางครั้งคุณก็แค่ต้องเป็นเจ้านายแห่งการเดินร่า"

เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระดับมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เรื่องงาน

เติบโตและเรียนรู้ไปพร้อมกับทีม: "อย่าหยุดเรียนรู้ แม้จะทำงานเก่งแค่ไหน" และ "ความสำเร็จไม่มีวันหมดอายุ ถ้าเรายังพัฒนา"

ใช้ความใจดีและเมตตา: "จงมีเมตตาเมื่อมีโอกาส เพราะมันเป็นไปได้เสมอ"

ยอมรับความผิดพลาดและฉลองความสำเร็จ: การยอมรับความ

ผิดพลาดแสดงถึงความจริงใจและความอ่อนน้อมถ่อมตน และการ

ฉลองความสำเร็จช่วยกระตุ้นแรงจูงใจ

หน้าลิขสิทธิ์อีบุ๊ก

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

ผู้นำหรือเจ้านายที่น่ารักมากกว่าน่ากลัว

(A leader or boss who is more likable than scary)

ราคา-220-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

รับผิดชอบแทนลูกน้อง: "ต้องออกรับผิดชอบก่อนลูกน้อง" และ "ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา"

ใช้ความใจดีและเมตตา: "จะมีเมตตาเมื่อมีโอกาส เพราะความสำเร็จต่าง ๆ นั้นมันเป็นไปได้เสมอ"

เป็นตัวอย่างที่ดี: "ผู้นำที่แท้จริง... มิใช่ผู้สั่งให้คนเดินตาม แต่คือผู้ที่ทำให้คนอยากเดินตามโดยไม่ต้องสั่ง"

สร้างความไว้วางใจ: "ความไว้วางใจคือแรงจูงใจขั้นสูงสุดของมนุษย์ มันคือเอาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวมนุษย์ออกมา"

ISBN(E-BOOK) -978-616-95004-6-9

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาววีรวรรณ ไชยวัชรนนท์

พิสูจน์อักษรโดย นางสาววีรวรรณ ไชยวัชรนนท์

อีเมล skillupinter@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ

สารบัญผู้นำหรือเจ้านายที่น่ารักมากกว่าน่ากลัว

(A leader or boss who is more likable than scary)

การเป็นผู้นำที่น่ารักไม่ใช่การทำตัวเป็นเพื่อน แต่เป็นการสร้างความเคารพและความไว้วางใจผ่านการใช้เหตุผล ความเห็นอกเห็นใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเน้นที่การสื่อสารที่ชัดเจน การรับฟังความคิดเห็น การให้โอกาสและพัฒนาทีม รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

แนวทางการเป็นผู้นำที่น่ารัก: ใช้ใจนำ ไม่ใช่อำนาจ: แสดงความเอาใจใส่ ให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจพนักงาน: ใช้คำพูดเชิงบวก และให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง

เป็นแบบอย่างที่ดี: แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการทำงาน: ยอมรับความผิดพลาดและพร้อมที่จะแก้ไข: ลงมือทำงานร่วมกับทีมเมื่อมีโอกาสดูแล เพื่อแสดงให้เห็นว่าคุณไม่ได้แค่สั่งการอย่างเดียว

สร้างการเติบโตให้ทีม: มอบความเชื่อมั่นและให้อำนาจแก่ทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนา: สอนงานและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้ทีมเก่งขึ้น: ให้โอกาสและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกคน

สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี: สื่อสารให้ชัดเจนทั้งทิศทาง และเป้าหมายสร้างความไว้วางใจและบรรยากาศที่เป็นมิตร: เมื่อทีมทำดี ให้คำชมเชยอย่างจริงใจ และเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ให้แก้ไขและให้คำแนะนำอย่างสุภาพ

ให้เครดิตอย่างถูกต้อง: ให้ความสำคัญกับผลงานของทีม และให้เครดิตกับพวกเขา ไม่ใช่กับตัวเอง

หัวหน้าหรือผู้นำแม้ว่าเราได้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน หลังจากที่เราได้แนะนำให้เขาทำ นำให้เขาคิดใช้ชีวิตให้เขาทำให้เรียนรู้ ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงได้ละทิ้งความเคยชินเก่าและได้เข้าทำตนเป็นตัวอย่างแล้วควรจะต้องถือว่าบุคคลในทีมงานของเราทุกคนมีความสำคัญแม้ผลงานหรือผลผลิตจะไม่เท่ากันก็ตาม โดยเราจะต้องกำหนดมาตรฐานเป้าหมายในการทำงานหรือการผลิตของแผนกฝ่ายหรือทีมอย่างเด่นชัด แบ่งงาน สนับสนุน และประสานงานกันอย่างกลมเกลียว เพื่อให้ผลงานรวมบรรลุสู่เป้าหมายในที่สุด

E-BOOK เล่มนี้จึงเหมาะสมกับผู้นำหรือผู้บริหารที่จะ
“การครองตนครองคนและครองงาน”ให้ประสบความสำเร็จรู้จักการ
ใช้“พระเดชและพระคุณ”หรือ“อำนาจและศรัทธา”ได้อย่างเหมาะสม
ทั้งนี้ก็เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานบริหารคนสู่
ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนที่ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความ “เชื่อถือเชื่อมั่น
เชื่อมั่นและเชื่อใจกัน”นั่นเอง ขอให้ท่านผู้อ่านทั้งผู้นำทุกระดับหรือผู้ที่
มีโอกาสก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารประสบความสำเร็จในการ
บริหารองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนด้วยดี

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจยรรยง

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร (Techniques for building leadership in organizations)	1
ลักษณะของผู้นำที่ดี	4
เจ้านายหรือผู้นำ	7
ลูกพี่ที่ดีกับลูกพี่ที่แย่	7
หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี	8
ศิลปะในการนำของผู้นำที่ดี	8
วิธีการจะก้าวสู่ความเป็นผู้มีลักษณะผู้นำ	11
ผู้นำประเภทต่างๆ	13
ความแตกต่างของผู้นำกับผู้ตาม	15
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ	16
ศิลปะการปกครองคนในบทบาทของหัวหน้างาน	19
ผู้นำที่ล้มเหลว และผู้นำที่ประสบความสำเร็จ	20
ผู้นำที่ดีพึงละเว้นในสิ่งต่อไปนี้	21

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 2 การจัดการสมัยใหม่	23
(Modern management)	
ผู้บริหารจะมีหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนด	23
การเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ คือความรอบรู้ในเรื่อง	26
บทที่ 3 การบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ	29
(Management of supervisors or leaders)	
ขั้นตอนในการบริหารองค์กร	30
บริหารรุ่นใหม่ POSDCORB หรือ POSDCIR	40
บทที่ 4 เทคนิคการจูงใจให้ประสบผลสำเร็จ	44
(Management of supervisors or leaders)	
สิ่งที่ผู้จูงใจควรทราบและรู้จักก่อนจูงใจ	45
ประเภทของการจูงใจ	50
เทคนิคการจูงใจจากตัวผู้นำ	53
แรงจูงใจจากตัวงาน	54
อันดับความสำคัญที่กระตุ้นให้คนทำงาน	55
เทคนิคการกระตุ้นให้บังเกิดผล	55

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
องค์ประกอบแห่งความพอใจในงาน	57
หลักการบริหารที่จะสร้างขวัญให้สูงขึ้น	59
วิธีการสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา	61
บทที่ 5 ทักษะและเทคนิคในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	64
(Effective Meeting Skills and Techniques)	
ประโยชน์ของการประชุม.	64
จุดมุ่งหมายของการประชุม	65
ชนิดของการประชุม	65
แบบต่างๆของการประชุม	66
องค์ประกอบของการประชุม	67
ความรับผิดชอบผู้นำการประชุม	68
วิธีที่จะทำให้สมาชิกมาประชุมตรงเวลา	69
ระเบียบวาระการประชุม	70
ข้อเสนอแนะสำหรับระเบียบวาระที่ดี	70
วิธีการเป็นสมาชิกการประชุมที่ดี	73
วิธีในการทำให้การประชุมมีชีวิตชีวา	74
ผู้เข้าร่วมประชุมจะพูดเมื่อใด	74

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
การจัดการแก้ปัญหา	76
การประเมินผลการประชุม	77
บทที่ 6 เทคนิคการระดมสมอง	80
(Brainstorming techniques)	
การประชุมระดมสมอง ที่ดี	81
“กฎ”การระดมสมองโดยกว้าง ๆ	81
การวางแผนระดมสมองให้ได้ผลดี	82
วิธีการระดมสมอง	82
ข้อแนะนำ 8 ประการในการระดมสมอง	83
การเตรียมสภาพแวดล้อมของห้องประชุม	84
การประชุมระดมสมองอย่างมีประสิทธิภาพ	84
-ดำเนินการประชุมระดมสมอง	85
การแก้ไขพฤติกรรมสมาชิกที่ประชุม	87
การประเมินผล	88

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 7 เทคนิคการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	91
(Conflict resolution techniques)	
สาเหตุของการเกิดข้อขัดแย้ง	91
การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในตัวเอง	92
การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล	93
พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง	95
กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	96
การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอีกแนวทางหนึ่ง	98
 บทที่ 8 เทคนิคการพูดสื่อสารสำหรับผู้บริหาร	 100
(Speaking techniques for executives)	
ความสำคัญประเภทของการสื่อสาร	102
ลักษณะของการสื่อสาร	103
ข้อควรคำนึงในการสื่อสารแต่ละประเภท	105
ลักษณะของการสื่อสารที่น่าสังเกต	106
แนวทางพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสาร	108
โอกาสในการสื่อสารในสถานการณ์ต่างๆ	109

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
วิธีการสื่อข้อความ	109
แนวความคิดในการสื่อข้อความสำหรับผู้นำ	110
ภาษาเพื่อการสื่อสาร	111
บัญญัติ 10 ประการ ในการสื่อข้อความที่ดี	112
การสื่อข้อความในการทำงานร่วมกัน	112
การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาพูดที่ดี	114
ข้อควรคำนึงในการสื่อข้อความ	116
ผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการสื่อข้อความ	117
การปรับปรุงการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร	119
การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศภายในองค์กร	121
บทที่ 9 เทคนิคการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	123
(Effective time management techniques)	
ความสำคัญและคุณค่าของเวลา	123
สิ่งที่จะต้องรู้ในการบริหารเวลา	125
ประโยชน์ในการบริหารเวลา	127
พฤติกรรมที่เข้าในผิดในการใช้เวลา	127

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
เทคนิคการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	129
บทที่ 10 เทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ	143
(Effective presentation techniques)	
องค์ประกอบสำคัญของการนำเสนอ	143
ความสำคัญของการนำเสนอ	144
จุดประสงค์ของการนำเสนอ	145
คุณสมบัติของผู้นำเสนอ	147
ลักษณะมีส่วนสร้างเสริมความน่าเชื่อถือ	148
การแก้ไขความประหม่าตื่นเต้น	149
สื่อโสตทัศนูปกรณ์ในการนำเสนอ	152
เนื้อหาและการเรียงเนื้อหา	154
รูปแบบของการนำเสนอ	155
การเตรียมการก่อนการนำเสนอ	160
การแสดงออกทางบุคลิกภาพ	164
เค้าโครง และกระบวนการนำเสนอ	166

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด (THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 11 เทคนิคการวางแผนงานให้ประสบความสำเร็จ	168
(Techniques for planning successful work)	
ความสำคัญของการวางแผน	168
ภารกิจของผู้บริหาร	169
ประโยชน์ของการวางแผน	170
ประเภทของแผน	171
กระบวนการวางแผน	172
สรุปเทคนิคการวางแผนงาน	179
 บทที่ 12 เทคนิคการสั่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ	 180
(Effective Command Techniques)	
การสั่งงานกับหลักขององค์กร	181
ปัญหาในการสั่งงาน	182
ตัวอย่างข้อผิดพลาดในการสั่งงาน	183
วิธีการสั่งงาน	186
แบบของคำสั่ง	188
ศิลปะในการออกคำสั่ง	189
ลักษณะของการสั่งงานที่ดี	190

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
การวินิจฉัยสั่งการ	191
ขั้นตอนในการสั่งงาน	192
กิจกรรมแบบทดสอบ	193
บทที่ 13 เทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ	196
(Effective teaching techniques)	
หลักในการเรียนรู้	200
การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้งาน	200
การสอนงานมีประโยชน์อย่างไร	201
ทำไมบางหน่วยงานถึงไม่มีการสอนงาน	202
ภารกิจก่อนการสอนงาน	202
คุณสมบัติของผู้สอนงานที่ดี	203
ประโยชน์ที่ได้จากการแนะนำงานที่ถูกต้องวิธี	204
การทำแผนสอนงาน ประโยชน์	204
เตรียมก่อนสอนหรือแนะนำงาน	205
หลักในการสอนงาน 4 ขั้นตอน	206
การสอนงานในสถานที่ที่แตกต่างกัน	215
การสอนงานที่ไม่เหมาะสม	217

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
อุปสรรคของการสอนงาน	218
บทที่ 14 เทคนิคการประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน	221
(Coordination techniques to increase work efficiency)	
ความสำคัญความหมายวัตถุประสงค์	221
องค์ประกอบสำคัญของการประสานงาน	222
ประโยชน์ของการประสานงาน	223
ปัญหาของการประสานงาน	224
อุปสรรคของการประสานงาน	225
เหตุที่งานไม่ค่อยประสานงานกัน	226
ลักษณะของการประสานที่ดี	226
ปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อการทำงานบรรลุผล	228
การประสานงานมีสองประเภท	230
วิธีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	231

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด (THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 15 เทคนิคการพัฒนา และปรับปรุงงาน	234
(Techniques for developing and improving work)	
การปรับปรุงงานจะช่วยเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร	234
คำถามที่ควรใช้ในการแก้ไขและปรับปรุงงาน	235
การแสวงหาหนทางในการปรับปรุงงาน	235
การลงมือปฏิบัติการปรับปรุงงาน	236
หลักการปรับปรุงงาน	236
วิธีการปรับปรุงในภาคปฏิบัติ	237
 บทที่ 16 เทคนิคการติดตามงานสำหรับหัวหน้างานหรือผู้นำ	 239
(Work tracking techniques for bosses or leaders)	
เหตุผลที่เราจะต้องติดตามและพัฒนา	239
ความสำคัญในการติดตาม และพัฒนา	240
แนวทางการติดตาม และพัฒนา	241
แบบฉบับของผู้นำในการติดตามงาน	241
การแสวงหาโอกาสติดตามงานจากทีมงาน	242

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 17 เทคนิคการควบคุมดูแลงานให้ประสบความสำเร็จ (Techniques for supervising and managing work to achieve success)	244
ประโยชน์ในการควบคุมงาน	245
สิ่งที่ผู้ควบคุมงานควรมี	245
ขั้นตอนในการควบคุม	246
สิ่งที่ต้องควบคุม	246
กระบวนการในการควบคุมงาน	248
วิธีการควบคุมงานที่ได้ผล	251
บทที่ 18 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making)	253
วิธีการค้นหาสาเหตุของปัญหา	254
ข้อบกพร่องการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา	254
การหาวิธีการแก้ไขปัญหายอย่างเป็นระบบ	255
แบบของการแก้ไขปัญหา	256
การแก้ไขปัญหของทีมงาน	257
สาเหตุที่ต้องมีการตัดสินใจ	259

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
ประโยชน์ของการตัดสินใจที่ดี	261
องค์ประกอบที่ควรคำนึงในการตัดสินใจ	262
แนวทางในการตัดสินใจที่ดี	263
ขั้นตอนในการตัดสินใจ	264
บทที่ 19 เทคนิคการทำงานเป็นทีม	266
(Teamwork techniques)	
ความหมายของการทำงานเป็นทีม	267
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	267
ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	268
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	268
สาเหตุที่ต้องทำงานเป็นทีม	268
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	269
การแก้ไขอุปสรรค	270
ลักษณะที่ดีของการทำงานเป็นทีม	271
แนวทางสร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์.	272
หลัก 9 ประการสำหรับการทำงานเป็นทีม	273

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด (THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 20 เทคนิคการเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน	277
(Team building and development techniques)	
เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด	277
ผู้นำอย่างไรจึงจะชนะทีมงาน	279
ปัจจัยที่กระทบถึงทีมงาน	280
สาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้ง	281
ลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ	283
คุณสมบัติของผู้นำและผู้ตามที่ดี	283
กระบวนการสร้างการทำงานเป็นทีม	286
แนวทางการสร้างทีมงาน	289
หัวใจในการสร้างทีมงานที่ดี	293
สร้างพลังจากคนสร้างทีมงาน	294
 บทที่ 21 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อให้ลูกน้องเชื่อชอบ และทำตาม	 296
(Strategies to build leadership skills so that subordinates will believe in and follow you)	
10 กลยุทธ์ เพื่อให้ลูกน้องเชื่อชอบทำตาม	297

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด (THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 22 การพูดตอบข้อซักถามหรือข้อข้องใจ	303
(Speaking to answer questions or concerns)	
การเตรียมตัวตอบข้อซักถามหรือข้อข้องใจ-	304
ทำไมเขาจึงถามข้อข้องใจ	305
เทคนิค และวิธีการตอบข้อซักถามข้อข้องใจ	306
 บทที่ 23 ก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดีอย่างที่ทุกองค์กรต้องการ	 309
(Step into becoming the good leader your organization needs)	
อย่าเลือกผู้นำจากภาวะเหล่านี้	309
คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี	316
 บทที่ 24 เทคนิคการใช้คำถามต่างๆ ที่เป็นประโยชน์	 323
(Useful questioning techniques)	
เทคนิคในการใช้คำถาม	324
ตัวอย่างคำถามตรง	324

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 25 แนวทางสู่การเป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่น่ารัก (The path to becoming a likable boss or leader)	330
แนวคิดการเป็นเจ้านายที่ลูกน้องน่าจะชื่นชอบ	330
บทที่ 26 การเป็นผู้นำที่ดี ทำอย่างไรให้ลูกน้องยอมรับ (How to be a good leader and get your subordinates to accept you)	334
ทำไมลูกน้องถึงไม่ยอมรับ	334
ทริคเด็ดพิชิตใจลูกน้อง	335
สรุปเรื่องราวการเป็นLeadership ที่ดี	340
บทที่ 27 ผู้นำแบบไหนที่ดีต่อใจและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ทีมงาน?	341
(A leader who is kind to the heart and inspires the team)	
ถามตอบผู้นำแบบไหนดีต่อใจและมีแรงบันดาลใจ	344

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 28 มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร	351
(Human relations with administration)	
เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	353
ธรรมชาติของคนเราโดยสังเขป	353
เทคนิคและวิธีการสัมพันธ์กับคน	354
วิธีการสร้างเสน่ห์	356
การสร้างลักษณะผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี	357
หลักการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลระดับต่าง ๆ	360
 บทที่ 29 วิธีการดำเนินการกับบุคคลหรือทีมงานที่ก่อปัญหา	 366
(How to deal with problematic individuals or teams)	
วิธีทำให้ได้มาหรือได้รู้ว่าเขาจะก่อปัญหา	367
การรับรู้ถึงปัญหาและการช่วยแก้ไขปัญหา	368
เทคนิคการแก้ปัญหามูลบุคคล หรือทีมงานที่ก่อปัญหา	369

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 30 วิธีการพูดเพื่อปลอบใจกับการพูดให้คนได้คิดเป็น (How to speak to comfort and to make people think)	372
ขั้นตอนการพูด	372
แนวทางการพูดเพื่อให้คนคิด	374
 บทที่ 31 วิธีง่ายๆ สูการเป็นหัวหน้าที่ดีที่ใครๆ ก็รัก (Easy ways to become a great boss or leader that everyone loves)	 380
คุณสมบัติของหัวหน้าอันเป็นที่รักของคุณ	380
 บทที่ 32 ศิลปะการว่ากล่าว (Art of reproof)	 386
แนวทางในการว่ากล่าว	387

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 33 อุปนิสัยที่ดีของสุดยอดหัวหน้างาน ที่ควรนำไปใช้ในการทำงาน	391
(Good habits of great supervisors that should be applied in the workplace)	
อุปนิสัยที่ดี ที่หัวหน้างานควรนำไปใช้เพื่อบริหารงาน และบริหารคน	391
บทที่ 34 ศิลปะในการปกครองคน	400
(The art of ruling people)	
ศิลปะในการครองคน 10 ข้อ	400
บทที่ 35 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล	408
(Performance Appraisal using Balanced Scorecard (BS))	
เหตุที่องค์กรนำวิธีการประเมินแบบนี้มา	409
แนวทางในการจัดทำ การประเมินแบบสมดุลหรือBS	411
ทำอะไรให้ การประเมินมีความสำเร็จ	412
วัตถุประสงค์ของการทำ BS	413

สารบัญผู้นำที่ดีที่สุด

(THE BEST LEADER)

เรื่อง	หน้า
แนวทางในการกำหนดเป้าหมาย	413
ขั้นตอนในการนำระบบการประเมินแบบสมดุลมาใช้	414
การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	416
วิธีการวัดผล KPI	417
แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	418
การนำ Balanced Scorecard มาใช้	421

บทที่ 1 เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร

(Techniques for building leadership in organizations)

คำว่า “ผู้นำ” พวกเราคง ได้ยินกันบ่อย ๆ จนชินหูว่า มีผู้นำอยู่ในหลายอาชีพหรือวิชาชีพ เช่น ผู้นำทางการค้า ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางทหาร และผู้นำท้องถิ่น ฯลฯ

แต่มีข้อที่น่าสังเกตว่า ผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นคนใหญ่ คนโต เป็นคนมีตำแหน่งสูงในงาน หรือ เป็นผู้เผด็จการแบบฮิตเลอร์ ผู้นำนั้นอาจ เป็นหัวหน้างานในตำแหน่งเล็ก ๆ ในอาชีพใด ก็ได้ เช่น ผู้จัดการทีมขาย ผู้จัดการคนงาน ผู้นำกรรมกรในโรงงาน เป็นต้น กล่าวกันว่า “ถ้าคนสองคนคุยกันประเดี๋ยวเดียวไม่คนใดคนหนึ่งก็จะ เป็นผู้นำในการสนทนานั้น”

ข้อที่น่าสังเกต อีกอย่างหนึ่ง คือ ถ้ามีผู้นำก็ต้องมีผู้ตามเพราะ เป็นของคู่กัน ผู้นำที่ไม่มีใครตาม ต่อไปแล้ว ก็คงเป็น ผู้นำไปได้ไม่นาน เพราะฉะนั้นเราก็เห็นได้ว่าผู้ตามก็มีส่วนส่งเสริมผู้นำอยู่ไม่น้อยเช่นกัน

ความหมายของคำว่าผู้นำ

ความหมายคำว่า “ผู้นำ” นั้นถ้าพูดถึงก็เป็นที่เข้าใจโดยทั่วไป แต่ถ้าจะรู้ให้ถึงซึ่งความหมายกันจริง ๆ นั้นก็มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างมากมาย เช่น

1. ผู้นำ คือผู้ที่ใช้ความสามารถ ใช้อิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่น คล้อยตาม และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่

กำหนดไว้ การเป็นผู้นำ เป็นได้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กล่าวคือ สามารถเรียนรู้ได้ แต่ก็ต้องฝึกฝนเทคนิคเฉพาะตนเองด้วย

ดังนั้น ผู้นำ จึงเป็นผู้ใช้อิทธิพลและ/ หรือ อำนาจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

2. เกเกอร์ อาร์ เทียร์รี กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อ ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

3. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็นต้องการ หรือ คำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น

4. ผู้นำคือ บุคคลใด ๆ ซึ่งเหมาะสม ที่จะปลุกปั่น และ นำคนอื่น ๆ ให้ประพฤติและปฏิบัติ โดยที่บุคคลนั้น มีอำนาจแสดงความเห็นหรือ อำนาจพิเศษ หรือเจตนาารมณ์ อันเข้มแข็ง หรือความสามารถในการปกครอง

5. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ ต่อลูกน้องในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ คนที่มีอิทธิพลชักนำ หรือโน้มน้าวให้คนอื่นทำตามผู้นำนั้น

*เป็นผู้ที่กำจัดใจลูกน้องไว้ได้

*ได้รับความนิยมนิยมเชื่อฟัง เคารพนับถือ ศรัทธา รักและยำเกรง

*มีศิลปะในการจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามความประสงค์ของตน ด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อแม้จนบรรลุภารกิจ

*ผู้เป็นศูนย์รวมแห่งพลัง

*มีศิลปะในการนำคนไม่ใช่จับไล่คน

*ผู้เป็นประจักษ์จรรยาบรรณของหน่วยงาน

*ผู้เป็นสัญลักษณ์ และ หลักชัยแห่งการดำเนินงาน

ภาวะผู้นำหมายถึง แบบแผนหรือแบบของการปฏิบัติ ที่ผู้นำแสดงออก เพื่อการนำกลุ่ม หรือบังคับบัญชากลุ่ม อาจเป็นในรูปของการกระจายงาน หรือมอบงานก็ได้ สามารถแยกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้คือ

*สั่งให้ปฏิบัติตาม

*ขายความคิดให้ปฏิบัติตาม

*ปรึกษาหารือเพื่อให้ปฏิบัติตาม

*ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน

*มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ

คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ

LEADERSHIP

LEARNER

- เป็นผู้ใฝ่รู้

EXAMPLAR

- เป็นตัวอย่างที่ดี

ARBITRATION

- มีความเด็ดขาด

DELEGATION	- มอบหมายงานเป็น
EXPERIENCE	- มีประสบการณ์
RESPONSIBILITY	- มีความรับผิดชอบ
SOLVER	- แก้ปัญหาเป็น
HUMAN RELATION	- มีมนุษยสัมพันธ์
INTELLECTUAL	- มีสติปัญญาดี
PERSONALITY	- บุคลิกดี

ลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้เขียนของกล่าวลักษณะผู้นำให้เป็นคำคล้องจอง 10 ประการ

ดังนี้

1. รอบรู้เรื่องงาน
2. ประสานสามัคคี
3. มีไหวพริบปฏิภาณ
4. หาญกล้าตัดสินใจ
5. ไม่เล่นเพื่อนพ้อง (ยุติธรรม)
6. ต้องมีคุณธรรม
7. น้ำใจแสนดี
8. มีความเข้มแข็ง (กาย/ใจ)
9. รู้นัยมนุษย์ (พฤติกรรม)
10. สุดเท่บุคลิกภาพ

ลักษณะความเป็นผู้นำ 17 ประการ

ท่านอาจารย์ชวัลย์ พันธุ์ณี ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็น

ผู้นำ 17 ประการคือ

1. มีความสบายใจเมื่ออยู่ใกล้
2. ความเป็นมิตร
3. ยอมรับผู้อื่น

4. ให้ความช่วยเหลือ
5. เป็นคนกระตือรือร้น
6. เป็นคนไม่เข้มงวด
7. เป็นคนเป็นกันเอง
8. เป็นคนมีน้ำใจ
9. ให้ความร่วมมือ
10. ให้ความสนับสนุน
11. เป็นคนน่าสนใจ
12. เป็นคนรักสงบ
13. มีความสนใจในตัวเอง
14. มีความมั่นใจในตัวเอง
15. มีประสิทธิภาพในการทำงาน
16. ร่าเริง
17. เปิดเผย

คุณสมบัติของผู้นำของนโปเลียน ฮิลล์

นโปเลียนฮิลล์กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำไว้ 11 ประการ คือ

1. ความกล้า-ไม่สั่นคลอน
2. ควบคุมตนเองได้
3. ยุติธรรม
4. ตัดสินใจแน่วแน่
5. มีแผนแน่นอน
6. ทำงานเกินเงินเดือน

- 7.บุคลิกลักษณะเรียบร้อย
- 8.เห็นอกเห็นใจ-เข้าใจ
- 9.ความรอบรู้ในงานปฏิกิริยา
- 10.เต็มใจรับผิดชอบ
- 11.ความร่วมมือ

ผู้ล้มเหลว

- 1.ไม่มีความสามารถวางรูปแบบงาน
- 2.ไม่เต็มใจทำงานต่ำ ๆ
- 3.หวังรายได้จากความรู้ความสามารถ
- 4.กลัวการแข่งขันจากผู้ตาม
- 5.ขาดความนึกฝัน
- 6.เห็นแก่ตัว
- 7.มีนเมา
- 8.ไม่มีความสุขจิต
- 9.พูดถึงแต่ “อำนาจ”
- 10.พูดเน้นถึงตำแหน่ง

เจ้านายหรือผู้นำ

เปรียบเทียบความเป็นเจ้านาย กับการเป็นผู้นำว่ามีลักษณะที่แตกต่างกัน ทางคุณสมบัติคือ

เจ้านาย

1. จะทำตัวเป็นเจ้านาย
2. สร้างความกลัว
3. ใช้คำว่า “ฉัน”
4. รู้วิธีทำอะไร
5. เชื่อมมั่นในอำนาจ
6. ชอบบังคับ
7. ผลักดัน

ผู้นำ

1. กระตือรือร้นอบอุ่น
2. สร้างความเชื่อถือ
3. ใช้คำว่า “เรา”
4. แสดงให้เห็นวิธี
5. ชอบใช้การนำ
6. ชอบการนำ
7. ชักจูง

ลูกพี่ที่ดีกับลูกพี่ที่แย่

เปรียบเทียบทางด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ที่เป็นหัวหน้า หรือผู้นำว่ามีคุณสมบัติที่แตกต่างกันคือ

ลูกพี่ที่ดี

1. เป็นกันเองเต็มที่
2. มีความยุติธรรม
3. ช่วยแนะนำชี้แจง
4. ไม่แกล้งน้ำใจ
5. เห็นคุณค่าของคน
6. มีเหตุผลสูงใจ

ลูกพี่ที่แย่

1. สักดินรังเกา
2. ไตโนเสาร์ เฒ่าล้านปี
3. มีเรื่องสับสน
4. เป็นคนจู้จี้
5. ไม่มีเหตุผล
6. มองคนในแง่ร้าย

7. ไม่พยายามขัง โกรธ

7. ไม่มีความแน่นอน

8. ไม่ถือโทษลูกน้อง

8. อ่อนแอ ไม่อดกลั้น

หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี

มีลักษณะทางบุคลิกภาพดังนี้

ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี

หุเบา	เจ้าอารมณ์	ข่มลูกน้อง
จองเวร	เห็นแก่ตัว	กลัวเหนื่อย
เฉื่อยชา	ไม่รักษาคำพูด	ขาดมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารที่ล้มเหลว

ฟุ้งดวง	หวังอำนาจ
ญาติอุปถัมภ์	ทำคนเดียว
เขี้ยวลากดิน	กินไถ่วัด
ขัดข้อ	จ้อทั้งวัน
ขยันโง่ ๆ	อวดโตวางท่า

ศิลปะในการนำของผู้หน้าที่ดี

เรื่องของการนำ เป็นเรื่องของศาสตร์ และ ศิลปะ ที่ไม่ใช่
เรื่องของการวิชาการอย่างเดียว หรือศิลปะ เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ถ้า
กล่าวถึง ผู้นำโดยทั่วไป ยังไม่จำแนกกว่าเป็นผู้ในระดับใด (เช่น
ผู้บริหาร ระดับสูง ระดับกลาง หรือ ระดับหัวหน้างาน) อาจกล่าว
รวม ๆ กัน ไปว่า คุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำคือ

1.เก่งงาน

2.เก่งคน

3.เก่งคิด

4.เก่งการดำเนินชีวิต

ขอขยายรายละเอียดของสภาวะการเป็นผู้นำ 4 ประการ ดังนี้

1.เก่งงาน

*มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ

*มีความรับผิดชอบสูง

*ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง

*มองการณ์ไกล และมุ่งพัฒนาคนและองค์กร

2.เก่งคน

*รู้จักคน คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ และเข้าใจตนเอง มีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตามธรรมชาติของคนทั่วไป

*รู้จักตนเอง มีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตามธรรมชาติ ของคนทั่ว ๆ ไป

*มีมนุษยสัมพันธ์ กับคน รู้จักปรับตัวเองให้มีชีวิตร่วมอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและทำให้ผู้อื่นมีความสุขด้วย

*รู้จักปรับคน คือ มีความสามารถจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ดีที่ชอบด้วยความราบรื่น

3.เก่งคิด มีลักษณะคือ

*การวางแผน มองเหตุการณ์ไปในอนาคต ว่าอะไรควรจะทำ
อะไรไม่ควรจะทำ

*สร้างแผนเอาไว้เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการทำนั้น ๆ การ
วางแผน (planning) นี้หมายถึง แผนส่วนตัวของตัวเอง และแผนของ
องค์กร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วย

*สร้างสรรค์งานใหม่

*แก้ไขปัญหา ตัดสินใจได้

4.เก่งการดำเนินชีวิต มีลักษณะคือ

ครองตน ครองคน และครองงาน ได้ หมายถึง

*มีความประพฤติดี รักที่จะก้าวหน้าในชีวิตและอาชีพการ
งาน

*สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติวิธี อย่างเกิดความสามัคคี
มีบรรยากาศสดใส เป็นที่รัก และนับถือจากผู้ร่วมงาน หัวหน้าและ
ลูกค้า

*สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเกิด
ประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ

*มีพรหมวิหาร 4 คือมี เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา

วิธีการจะก้าวสู่ความเป็นผู้มีลักษณะผู้นำ

วิธีการที่หัวหน้าหรือผู้บริหาร จะก้าวทะยานสู่การเป็นผู้ที่มีลักษณะในการเป็นผู้นำมีหลากหลายวิธี จะขอแนะนำดังนี้

1.เรียนรู้

คือการศึกษาหาความรู้ในการไต่บันไดขั้นสู่ประตูทองของการเป็นผู้นำ การศึกษาหาความรู้อาจจะกระทำได้หลากหลายวิธีเช่น การค้นคว้า การอ่านเอกสาร หรือการอ่านตำราที่เกี่ยวข้อง

2.ฝึกฝน

คือนอกจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการเสาะแสวงหา เพราะเนื่องจากเกิดมาไม่มีใครทำได้หรือเป็นเลขก็ต้องเรียนรู้ และต้องฝึกฝนตนเองโดยอาจจะฝึกกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าที่มีฝีมือเด่น ๆ ในการปฏิบัติงาน

3.สังเกต

พวกเราคงเคยได้ยินที่ว่า “โตแล้วต้องเรียนลัด”คือการสังเกตแนวทางและวิธีประพฤติตัว หรือปฏิบัติตนของบรรดาบุคคลในระดับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้า ผู้จัดการระดับต่าง ๆ ที่มีตำแหน่งสูงกว่าว่าเขามีวิธีการทำงาน สื่อสารอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และประหยัดที่สุด

4. แสวงหา

โดยการแสวงหาจากประสบการณ์ในการทำงาน หรืองานในหน้าที่ ที่เราเองกระทำอยู่ การหาโอกาสฝึกฝนตนเองให้มากขึ้น และหลากหลายหน้าที่ในงานของเรา และงานที่เกี่ยวข้องกับงานและคนที่ตนเองกระทำอยู่ ผู้เขียนขอสรุปแนวทางสร้างตัวเองให้เป็นผู้นำก็คือ ต้องอาศัยการเสาะแสวงหา อาศัยการฝึกฝนตนโดยไม่ต้องให้บุญหล่นทับ อาศัยความสามารถที่เกิดจากตัวเราที่ไม่ใช่วาสนา และอาศัยพรแสวง ที่ไม่ใช่พรสวรรค์

กล่าวโดยสรุปจากข้อเขียน 4 ประการเพื่อทะยานสู่ประตูทองของผู้นำก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ การศึกษาเอกสาร หนังสือตำราและบุคคลตัวอย่าง พร้อมทั้งลงมือฝึกฝนตนเองอย่างจริงจัง และทุก ๆ ครั้งที่ทำงานผ่านไปขอให้หาทางประเมินผลตนเองว่าเราจะมีโอกาสก้าวหน้า และก้าวหน้าไกลในอาชีพหรือไม่ ในการได้บันไดสู่การเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ

ผู้นำประเภทต่างๆ

การแบ่งประเภทผู้นำแบ่งได้ 4 วิธี คือ

1. แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน

*ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เป็นไปตาม กฎหมาย หรือ
กฎระเบียบ เช่น รัฐมนตรี ข้าราชการ ฯลฯ

*ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ
พิเศษ เช่น หัวหน้าทีมฟุตบอล หรือ ดาวซัลโว เป็นต้น

*ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรม

*ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ

*ผู้นำที่ตระหนักผลงานและความพอใจทุกฝ่าย

*ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นเนื่องจาก
สินน้ำใจ

3. แบ่งตามลักษณะการบริหารงาน

*ผู้นำแบบอึดตา หรือแบบเผด็จการ

*ผู้นำแบบเสรี ปล่อยตามเรื่องตามราว

*ผู้นำแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

4. แบ่งตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรัดติน

*แบบเอาเกณฑ์ ยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว
เจ้าระเบียบ เป็นคนที่ยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์

*แบบเอางาน ยึดถืองานเป็นหลัก สนใจมุ่งมั่นในงานมาก
ขยัน มั่นใจ กล้าทำ เน้นงานมากกว่าคน

*แบบสัมพันธ์ เน้นมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน
เป็นกันเองและเป็นมิตรกับทุกคน

*แบบประสาน ให้ความสำคัญ แก่งาน และ คนไปพร้อม ๆ
กันเท่า มีศิลปะในการจูงใจสูง

ลักษณะผู้นำแบ่งตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน

ลักษณะที่	เอาเกณฑ์	เอางาน	สัมพันธ์	ประสาน
1. พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไขให้ถูก	วางอำนาจ	ยอมรับผู้อื่น	ร่วมมือ
2. การสื่อความ	เขียน	สั่งด้วยวาจา	สนทนา	ประชุม
3. ทิศทางในการติดต่อ	ไม่ชอบติดต่อ	ติดต่อลงไป	ให้ลูกน้องติดต่อขึ้นมา	ทั้งสองทาง
4. คำนึงถึงเวลา	อดีต	ปัจจุบัน	ไม่คำนึง	อนาคต
5. ความผูกพัน	องค์กร	ผู้บังคับบัญชา า	ลูกน้อง	เพื่อนร่วมงาน
6. การพิจารณาประเมินผลลูกน้อง	ใคร่ปฏิบัติตามกฎ	ตามผลผลิตผู้นั้น	มนุษย์สัมพันธ์นั้น	จิตใจทำงานเป็นทีม

7. การประเมินผลผู้บังคับบัญชา	สติปัญญา	อำนาจ	ความอบอุ่น	ทำงานเป็น
8. ปฏิกริยาต่อความผิดพลาด	ควบคุม	ลงโทษ	ไม่แยแส	เรียนรู้ข้อบกพร่อง
9. ปฏิกริยาต่อความขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	เก็บกด	กลบเกลื่อน	เอามาใช้เป็นประโยชน์
10. ข้อบกพร่อง	เป็นทาสของระเบียบ	ผู้หัวชนฝา	แสดงความรู้สึกเกินควร	ให้ทุกคนมีส่วนร่วม

ความแตกต่างของผู้นำกับผู้ตาม

ผู้นำ

1. บทบาทผู้นำ
2. ต้องจูงใจให้ปฏิบัติตาม
3. ต้องสั่งการ
4. รับผิดชอบคำสั่ง
5. มีศิลปะการพูด/สื่อสาร
6. มีความสามารถ
7. มีมนุษยสัมพันธ์
8. ต้องสร้างบารมี

ผู้ตาม

1. บทบาทผู้ตาม
2. ศรัทธาจึงร่วมมือ
3. คอยรับคำสั่ง
4. ทำตามคำสั่ง
5. พูดได้ไม่จำเป็นต้องพูดเป็น
6. ทำตามหน้าที่
7. แม้ขาดเพื่อนได้ แต่งงานไม่เสีย
8. รู้งาน เป็นงาน

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ

บทบาท คือ

1. ผู้บัญชาการ
2. ผู้ให้บริการ
3. ผู้บริการ

หน้าที่

บัญชาการ	ให้บริการ	บริการ
1. ออกคำสั่ง	1. บริการลูกค้า	1. ขายสินค้า
2. คำแนะนำ	2. ความร่วมมือ	2. จัดสต็อก
3. คำตักเตือน	3. ความเคารพนับถือ	3. ควบคุมดูแล
4. คำสอน		

ผู้นำจะมีบทบาทในด้านการจัดทีมงาน

บทบาทของหัวหน้างาน

1. เป็นผู้นำ
2. เป็นผู้สอน
3. เป็นผู้ฝึกหัด
4. เป็นที่ปรึกษา

บทบาทของผู้จัดการฝ่ายในระดับต่าง ๆ
ขึ้นอยู่กับ....

- 1.นโยบายทางการบริหาร
- 2.ขอบเขตของหน้าที่
- 3.ขอบเขตของอำนาจ (การตัดสินใจ)
- 4.ขอบเขตของความรับผิดชอบ
- 5.จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

โดย.....

กำหนดลักษณะและขอบเขตของงาน

กำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

มอบหมายงานให้ตามขอบเขตหน้าที่

หน้าที่ผู้บริหารหรือผู้นำ

*ทำงานตามนโยบาย / สายการบังคับบัญชา

*ดูแลคนภายใต้บังคับบัญชา

*จัดการตามกระบวนการบริหาร

ความรับผิดชอบของผู้นำ

*ต่องาน

*ต่อทีมงาน

*ต่อองค์กร

*ต่อตัวเอง

*ต่อผู้บังคับบัญชา

*ต่อสังคม

ลักษณะผู้นำที่ดีต่องาน

*มีความรู้

*ซื่อสัตย์

*มีความรับผิดชอบ

*กล้าตัดสินใจ

*ไม่มั่งได้ ทุ่มเทเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

*รับฟัง ให้คำปรึกษาแนะนำ

*ตรงต่อเวลา

*มีการกระจายอำนาจความเหมาะสม

*ขยันเอาใจใส่

*คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันเหตุการณ์

ลักษณะที่ดีต่อทีมงาน

*ยุติธรรม/ไม่ลำเอียง

*มนุษยสัมพันธ์ดี

*มีเหตุผล ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น

*เข้าใจปัญหาลูกน้อง

*ควบคุมอารมณ์ได้ดี

*มีความจริงใจ

*เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา

*ให้โอกาสแก่ผู้ผิดพลาด

*มีลักษณะเป็นผู้นำและตัวอย่างที่ดี

*ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม

ลักษณะผู้นำที่ดีต่อองค์กร

- *ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
- *ให้ความร่วมมือด้านการงานและกิจกรรม
- *เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
- *รับผิดชอบในงานและชื่อเสียง
- *สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- *ซื่อสัตย์ต่อองค์กร
- *รู้จักสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้ร่วมงาน
- *เพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองเสมอ
- *เสียสละต่อองค์กรตามความเหมาะสม
- *สนองนโยบายขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ศิลปะการปกครองคนในบทบาทของหัวหน้างาน

- *เป็นผู้บังคับบัญชา หมายถึง รู้จักส่งเสริม สนับสนุน ยับยั้ง
- *เป็นพี่เลี้ยง หมายถึง รู้จักพัฒนา ช่วยเหลือ
- *เป็นเพื่อน หมายถึง รู้จักร่วมงาน ร่วมสนทนา
- *เป็นผู้ปกครอง หมายถึง รู้จักให้ความรัก อบอุ่นใจให้

กำลังใจ

คือจิตวิทยาในการปกครอง นักพัฒนาจะต้องสนใจ เปิดใจ

เขาให้ได้เสียก่อน คือพัฒนาจิตใจและความรู้ เมื่อเรามีไฟเมื่อใด เรามีความสำเร็จเมื่อนั้น