



## บทที่ ๑๑

### การพัฒนาดนในการเป็นผู้นำและผู้ตาม

เรียบเรียงโดย อ.มานิช พรหมปัญญา

#### หัวข้อ

- ๑๑.๑ ความหมายของผู้นำและผู้ตาม
- ๑๑.๒ ความสำคัญของผู้นำและผู้ตาม
- ๑๑.๓ ความเป็นผู้นำ บทบาท แนวคิด และลักษณะของผู้นำที่ดี
- ๑๑.๔ ความเป็นผู้ตาม บทบาท แนวคิด และการพัฒนาดนเพื่อการเป็นผู้ตามที่ดี

#### แนวคิด

๑. การพัฒนาดนเพื่อการทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างเป็นสุขอีกด้านหนึ่ง คือการพัฒนาในเรื่องของการเป็นผู้นำและผู้ตาม ในภาวะการทำงานโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำกิจกรรม งานอาชีพ หรือแม้กระทั่งในการอยู่ร่วมกันในครอบครัว แต่ละคนมักมีสถานะและบทบาทต่าง ๆ ซึ่งไม่ว่าจะดำรงสถานะใดก็หนีไม่พ้นความเป็นผู้นำหรือความเป็นผู้ตาม หลายคนเป็นทั้งสองบทบาทในขณะเดียวกัน และสำหรับบางคนที่ยังอ่อนอาวุโสและเป็นผู้ตามเท่านั้น การเรียนรู้เรื่องของการเป็นผู้นำและผู้ตามเพื่อจะได้ปฏิบัติตนได้เหมาะสมตามบทบาท ซึ่งจะส่งผลประสิทธิภาพในการทำงานและชีวิตส่วนตัว

๒. ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของสังคมไทยคือ ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทของผู้นำและผู้ตาม หรืออาจจะรู้แต่ไม่นำไปปฏิบัติ จึงมักเกิดปัญหาอยู่บ่อย ๆ ในการทำงานจนต้องมีการรณรงค์เพื่อให้คนไทยเข้าใจและปฏิบัติตนได้โดยเหมาะสมกับบทบาท และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี วึ่งเป้าหมายของการศึกษา มุ่งเน้นให้นักศึกษามหาวิทยาลัยสยามเป็นบุคคลที่ “นำเก่ง” และ “ตามเป็น” มิได้มุ่งเน้นนำความรู้ความจำในทฤษฎีเท่านั้น

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้การสอนที่สำคัญที่สุด ๓ ข้อ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในชีวิตของนักศึกษา

๑. นักศึกษาตระหนักรู้ถึงความหมายและความสำคัญของผู้นำและผู้ตาม
๒. นักศึกษาสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และยกตัวอย่างที่แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำและผู้ตามได้
๓. นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
๔. นักศึกษาสามารถวิเคราะห์แนวคิดและคำอธิบายเรื่องผู้นำ ลักษณะและรูปแบบต่าง ๆ ได้
๕. นักศึกษาสามารถระบุลักษณะของผู้นำและแสดงความเห็นเกี่ยวกับคุณค่าของการเป็นผู้นำที่ดีได้
๖. นักศึกษาสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแสดงความเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในเรื่องบทบาท หน้าที่ ประเภทของผู้ตามและคุณลักษณะของผู้ตามได้
๗. นักศึกษาสามารถวิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและผู้ตามได้
๘. นักศึกษาสามารถวางแผนตนด้านความเป็นผู้นำและผู้ตาม และสามารถปฏิบัติได้ตามแผน

### กิจกรรมระหว่างการเรียนรู้

๑. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน
๒. ศึกษาเอกสารประกอบการสอน
๓. ปฏิบัติกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมายในเอกสารประกอบการสอน
๔. ฟังคำบรรยายจากอาจารย์ผู้สอน
๕. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียน

### สื่อการสอน

๑. เอกสารประกอบการเรียนการสอน ครั้งที่ ๑๑
๒. แบบฝึกปฏิบัติ
๓. แบบประเมินผลตนเองก่อน-หลังการเรียนรู้
๔. การฝึกปฏิบัติเสริมทักษะ

### วิธีวัดประสิทธิภาพในการสอนตามวัตถุประสงค์

๑. ประเมินผลจากแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน
๒. ประเมินผลจากกิจกรรม
๓. ประเมินผลคำถามท้ายบท
๔. ประเมินผลจากการสอบกลางภาคและสอบปลายภาค

### สาระสำคัญ

#### **๑๑.๑ ความหมายของผู้นำและผู้ตาม**

- ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้ง เลือกตั้ง ยกย่องให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจในงาน ผู้ปกครองบังคับบัญชา ผู้มีอำนาจอิทธิพลเหนือกลุ่ม เป็นผู้นำพาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

- ผู้ตาม หมายถึง ผู้ร่วมปฏิบัติงานในหน่วยงานซึ่งทำงานคนละหน้าที่กับผู้นำ เป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### **๑๑.๒ ความสำคัญของผู้นำและผู้ตาม**

ความสำคัญของผู้นำสามารถสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลผลิตของกลุ่ม อาจจะทำให้อำนวยให้ผลผลิตเพิ่มหรืออาจทำให้ผู้ตามขาดแรงจูงใจจนผลผลิตลดลงได้
๒. ผู้นำมีอิทธิพลต่อการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลุ่ม ซึ่งอาจจะทำให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือเสื่อมลงได้
๓. ผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างความเชื่อ ความคิด ความรู้สึก เจตคติ และค่านิยม ของกลุ่ม
๔. ผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างเสริมหรือบั่นทอนมนุษยสัมพันธ์ของกลุ่ม หากนำกลุ่มได้ดีก็อาจจะก่อให้เกิดผลให้กลุ่มเหนียวแน่น ถ้านำไม่ดีก็อาจทำให้สมาชิกมีความขัดแย้งระหว่างกัน

๕. ผู้นำมีอิทธิพลต่อการนำพาการปฏิบัติงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
  ๖. ผู้นำมีอิทธิพลต่อการบูรณาการหรือผสมผสานเป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายส่วนบุคคลช่วยให้สำเร็จไปด้วยกัน
  ๗. ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเพิ่มหรือลดขวัญ กำลังใจของผู้ตามได้
  ๘. ผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน ช่วยให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
  ๙. ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อนโยบาย ต่อการตัดสินใจ ต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- ความสำคัญของผู้ตาม

๑. ผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดผลงานตามนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน
๒. ผู้ตามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศการทำงานในหน่วยงานทั้งในด้านมนุษยสัมพันธ์ สุขภาพจิต และพฤติกรรมการทำงาน
๓. ผู้ตามมีอิทธิพลต่อการทำงานและการวางตัวของผู้นำ บางครั้งอาจส่งผลให้ผู้นำดำเนินการอย่างขาดประสิทธิภาพได้ถ้าถูกก่อกวนหรือต่อต้านจากผู้ตาม
๔. ผู้ตามมีส่วนต่อผลผลิต ต่อผลได้ผลเสียของหน่วยงาน และต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน
๕. ผู้ตามมีส่วนต่อการกำหนดทิศทาง นโยบายเป้าหมาย และการดำเนินงานของหน่วยงาน
๖. ผู้ตามมีส่วนต่อการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานอันจะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสร้างเสริมอันเป็นประโยชน์ต่อไป

#### ๑๑.๓ ความเป็นผู้นำและผู้ตาม

บทบาทของผู้นำ ได้แก่ การวางแผนงาน การวางโครงสร้างงาน การวางแนวทางปฏิบัติ การดำเนินงาน การปฏิบัติ การประสานการปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- Early Genetic Theory of Leadership
- Trait of Leadership

แนวคิดเรื่องรูปแบบการทำงานของผู้นำ

๑. Autocratic leaders
๒. Bureaucratic leaders
๓. Diplomatic leaders
๔. democratic leaders
๕. Laisses – faire leaders
๖. Employee – control leaders

แนวคิดเรื่องการนำตามสถานการณ์

๑. บอกรงาน
๒. ขายงาน
๓. ร่วมงาน

๔. มอบงาน  
การพัฒนาตนเพื่อความเป็นผู้นำที่ดี
๑. วางตนเป็นแบบอย่าง
๒. ฝึกให้ทำงานดุดยตั้งเป้าหมาย
๓. สนับสนุนให้ใฝ่รู้
๔. ดูแลเมื่อมีปัญหา
๕. ส่งเสริมคุณค่าให้ใฝ่ดี
๖. ควบคุมให้มีวินัย
๗. ใส่ใจในประสิทธิผล
๘. ตอบแทนคนตามผลงาน
๙. ชมเชยบริวารในที่แจ้ง
๑๐. ชี้แจงว่ากล่าวเป็นส่วนตัว
๑๑. ย่วยุทำดีโดยสุภาพ
๑๒. รับทราบแนวคิดที่ดีเพื่อนำไปใช้

#### ความเป็นผู้ตาม

ความเป็นผู้ตามเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่บุคคลทั้งหมดในสังคมพึงรู้และปฏิบัติตามแต่ละสถานภาพ และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและบริบท ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

๑. ริเริ่ม และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในเรื่องวิธีการทำงาน จุดมุ่งหมายของงานและการแก้ปัญหาในงาน ฯลฯ
๒. ศึกษาค้นคว้า แสวงหาข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวคิดในการดำเนินและพัฒนางาน
๓. แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ต่อหน่วยงาน
๔. สรุป ประเมิน รายงานความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติงาน
๕. ร่วมกำหนดมาตรฐานงาน มาตรฐานของกลุ่ม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๖. ปฏิบัติการ ดุดยดำเนินงานประจำ เก็บรวบรวมงานที่ดำเนินแล้ว และเสนอข้อคิดเห็นในงานนั้น ๆ ถ้ามีปัญหาหรือควรพัฒนาปรับปรุง
๗. ประสานสัมพันธ์งานของตนเองกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ
๘. ให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ในทุกกิจกรรมที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือกิจกรรมอื่น ๆ
๙. ให้การยอมรับกันและกันในกลุ่ม เพื่อให้งานดำเนินโดยราบรื่นเรียบร้อย
๑๐. เสริมสร้างความสัมพันธ์ต่อกันภายในกลุ่ม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ใช้หลักการประนีประนอม
๑๑. ทำงานในรูปแบบที่มองเห็นความสำคัญของตนเองและผู้ร่วมงานที่ต่างมีผลดีผลเสียต่อกัน
๑๒. มองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและมุ่งนำแง่ดีของแต่ละคนมาเป็นประโยชน์ต่องานของกลุ่ม

ลักษณะของผู้ตาม มีดังต่อไปนี้

๑. ผู้ตามแบบซ่อนความคิด

๒. ผู้ตามแบบทำตาม
๓. ผู้ตามแบบคล้อยตาม
๔. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด
๕. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาตนเพื่อความเป็นผู้ตามที่ดี

๑. ตระหนักในความสำคัญและจำเป็นที่ต้องพัฒนาปรับปรุงในการเป็นผู้ตาม
๒. ศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่ดี
๓. วิเคราะห์ลักษณะความเป็นผู้ตามของตน
๔. วางแผนและปฏิบัติการปรับปรุงพัฒนาตนที่ละลักษณะ
๕. ประเมินตนเองเป็นระยะในสิ่งที่ปรับเปลี่ยนพัฒนา

### บรรณานุกรมการอ้างอิง

- ปราณีย์ รามสูต, ผ.ศ., และ จำรัส ต้วงสุวรรณ, ผ.ศ., พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๕.

### คำถามท้ายบทที่ ๑๑ (เขียนด้วยลายมือเท่านั้น)

๑. จงอธิบายความหมายของผู้นำและผู้ตาม และแสดงทักษะเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำและผู้ตาม
๒. จงยกตัวอย่างในชีวิตประจำวันที่แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งอาจได้จากข่าว สารคดี กรณีศึกษา ชีวประวัติของบุคคล คำขวัญ ข้อความ ฯลฯ
๓. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำอย่างไรบ้าง
๔. ท่านคิดว่าแนวคิดและคำอธิบายในเรื่องผู้นำจากการสืบทอด ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ ผู้นำต่างรูปแบบ และผู้นำที่นำตามสถานการณ์ มีความเป็นไปได้และใช้ได้เพียงใดในยุคปัจจุบัน
๕. จงระบุคุณลักษณะของผู้นำ และจงแสดงความเห็นต่อคุณลักษณะดังกล่าว ว่าท่านเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ในคุณค่าของลักษณะนั้น ๆ ต่อการเป็นผู้นำที่ดี