

ปัญหาการวิจัยเชิงวิชาการ
เรื่อง วิกฤตการณ์ผู้นำไทย ปัญหา – ทางออก กรณีศึกษา :
สังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนไป
หลังเหตุการณ์จากการชุมนุมของกลุ่มเสื้อเหลือง และกลุ่มเสื้อแดง

ผู้วิจัย

ดร.สมชาย คุ่มพูล

คณบดีคณะรัฐศาสตร์

ผู้อำนวยการ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)

สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

สารบัญ

	หน้า
1. ปัญหาและต้นเหตุของปัญหา-----	1
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง-----	2
2.1 ทฤษฎีขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม -----	3
2.2 แนวคิด และทฤษฎีความขัดแย้งในองค์กร-----	4
2.2.1 ความหมาย และกระบวนการความขัดแย้ง	
2.2.2 ประเภทและความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง	
2.3.3 วิธีการ 5 ข้อ เพื่อลดความขัดแย้ง	
2.2.4 ผลเสียและผลดีของความความขัดแย้ง	
2.3 ทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Theory) -----	7
2.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	
2.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	
2.3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์	
2.4.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	
2.4 คุณลักษณะของผู้นำประสบความสำเร็จ-----	10
2.5 หลักธรรมในการบริหารงาน -----	14
3. การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข -----	14
4. การประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขปัญหา -----	15
5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ -----	15
6. เอกสารอ้างอิง-----	16

ปัญหาการวิจัยเชิงวิชาการ

เรื่อง วิกฤตการณ์ผู้นำไทย ปัญหา – ทางออก กรณีศึกษา : สังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนไป
หลังเหตุการณ์จากการชุมนุมของกลุ่มเสื้อเหลือง และกลุ่มเสื้อแดง

1. ปัญหาและต้นเหตุของปัญหา

สังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนไป เราเคยอยู่อย่างวัฒนธรรมทางการเมืองแบบรัฐธรรมนูญ 2540 มาตั้งนาน แต่ตอนนี้ไม่สามารถย้อนกลับไปได้อีกแล้ว ตั้งแต่ปลายปี 2549 ภายหลังเกิดเหตุการณ์ก่อรัฐประหารเหตุการณ์ยึดอำนาจในประเทศไทย 19 กันยายน 2549 มีเหตุการณ์ตั้งแต่การยึดทำเนียบ ยึดสนามบิน ของเหล่าพันธมิตร กลุ่มเสื้อเหลือง และเหตุการณ์จากกลุ่มประชาธิปไตยเสื้อแดงบุกล้มการประชุมอาเซียนบวกประเทศคู่เจรจา ที่พัทยา และเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2552 “ สงกรานต์วิบโยค ” ที่ทหารเข้าไปสลายการชุมนุมเกิดการจลาจลของคนกลุ่มเสื้อแดง จนเกือบจะทำให้บ้านเมืองนองเลือด

ยังมีการเคลื่อนไหวทางการเมืองจากต่อเนื่อง จนวันที่ 12 มี.ค.2553 ที่ผู้ชุมนุมกลุ่มเสื้อแดงเริ่ม

เมื่อวันที่ 10 พ.ค.2553 กลุ่มเสื้อแดงยอมรับข้อเสนอของนายอภิสิทธิ์ แต่ไม่ยุติชุมนุมจนกว่า จะมีการ

จนเมื่อวันที่ 20 พ.ค. 2553 สำนักข่าวรอยเตอร์ส ได้รายงานว่า กรุงเทพฯ ได้กลับเข้าสู่สภาวะ

1. การต่อต้านสงบลง ตกลงกันได้เรื่องแผนการเลือกตั้ง
2. มีสงครามกองโจรรุนแรงมากขึ้นในต่างจังหวัด
3. นายกษ นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ถูกปลด ตั้งรัฐบาลรักษาการณ์
4. นายกษ นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ถูกปลด ตั้งรัฐบาลเอกภาพแห่งชาติ
5. รัฐบาลไม่อาจควบคุมความสงบ และกองทัพก่อรัฐประหาร

ทั้งนี้ รอยเตอร์ส สรุปเองเช่นกันว่า แนวทางสุดท้ายนี้ไม่น่าจะเกิดขึ้นจริง จะไม่เกิดผลดีต่อการเงินของประเทศไทย และอาจส่งผลกระทบต่อตลาดการเงินชาติอื่นๆในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย

วิกฤติการณ์การเมืองไทย ยังกลายเป็นวิกฤติของบ้านเมืองถาวร และเหตุการณ์เหล่านี้จะสามารถโอกาสคลี่คลายหรือเจรจากันโดยสันติวิธีได้หรือไม่? ประเด็นสำคัญที่ถือได้ว่าเป็นเรื่องความก้าวหน้าหรือความ

รับจากรัฐอย่างเสมอภาคและเสมอหน้า

จากบทความของ ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2549 : การ

ซึ่งจากบทความและเหตุการณ์หลายรูปแบบที่เกิดขึ้นนั้น ถือเป็นเพียงตัวอย่างแนวทางหนึ่ง จากการวิเคราะห์ของนักข่าวไทยต่างประเทศและนักวิชาการ เพื่อให้ทุกคนได้มองเห็นภาพต่างๆ ได้กว้างขึ้นในการ

2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากเหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น อันนำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนไป หลังเหตุการณ์จากชุมนุมของกลุ่มเสื้อเหลืองและกลุ่มเสื้อแดงนั้น ซึ่งผู้จัดทำรายงานเชิงวิชาการครั้งนี้ได้นำแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม

ทฤษฎีขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม เป็นขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม ซึ่งเป็นเรื่องของการรวมกลุ่ม (คน) เพื่อจะกระทำการรวมหมู่ (Collective action) ในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ โดยได้ตั้งเป้าหมายขึ้นมา มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของ ทฤษฎีขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม ในลักษณะต่างๆ ไว้ ดังนี้

ทูเรน (Touraine) เสนอว่า Collective Action แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ **ประเภทแรก** เป็นเพียงพฤติกรรมการตั้งรับ (Defensive Action) เมื่อถูกโจมตี **ประเภทที่สอง** เป็นการรวมกลุ่มเพื่อกระทำการรวมหมู่เพื่อปรับเปลี่ยนนโยบายหรือกระบวนการกำหนดนโยบายของรัฐ ทั้งสองประเภทนี้ทูเรนไม่ถือว่าเป็นขบวนการทางสังคม **ประเภทที่สาม** คือ ขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม หมายถึง การรวมกลุ่มเพื่อกระทำการรวมหมู่ที่จงใจเปลี่ยนสัมพันธภาพทางอำนาจหลัก ๆ ของสังคม และหมุนเวียน

เบนเน็ต เสนอว่า ขบวนการประเภทที่หนึ่งและสองนั้น ถ้าหากกระจายตัวไปอย่างกว้างขวางและมีความยั่งยืน ยังอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมระดับกว้างได้ด้วย

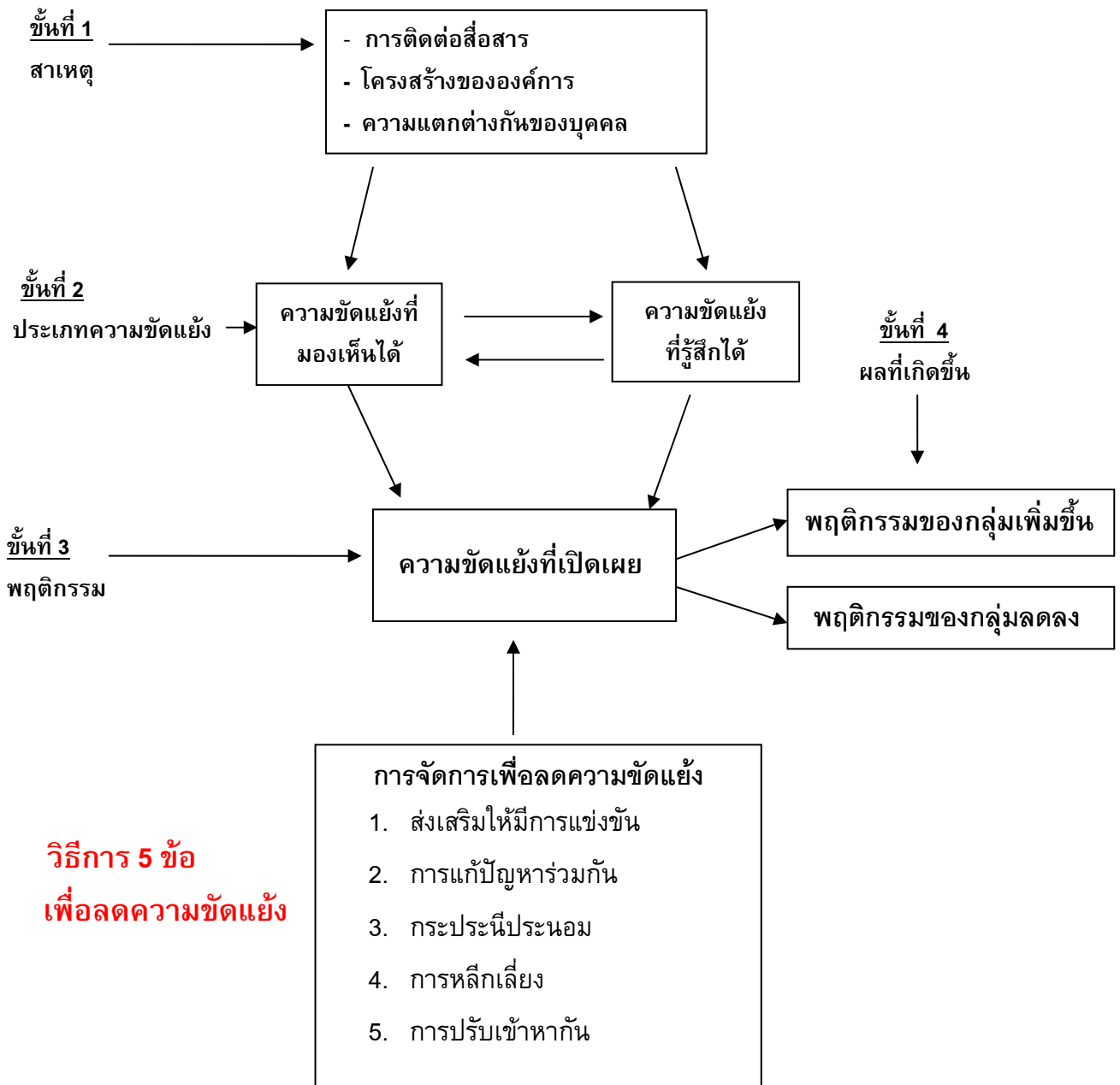
2.2 แนวคิด และทฤษฎีพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร

2.2.1 ความหมายความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กร คือ ความไม่เห็นพ้องกันระหว่างสมาชิกในเรื่องต่างๆ ที่เขามีส่วนร่วมใน องค์กร

2.2.2 กระบวนการความขัดแย้งในองค์กร

กระบวนการที่ทำให้เกิดพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันและมีรายละเอียดดังในรูปแผนภูมิที่ 1.1



แผนภูมิที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงในกระบวนการความขัดแย้งในองค์การ

2.5.2 ประเภทของความขัดแย้ง และความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง และความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวแบบโบราณ (The Traditional View)

ซึ่งมองความขัดแย้งว่าเป็นเครื่องทำลายและก่อผลเสียแก่องค์กร และความขัดแย้งเกิดจากความผิดขององค์การบริหาร หน้าที่ของนักบริหาร คือ หลีกเลี่ยงการขัดแย้งและขจัดความขัดแย้ง

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral View)

ซึ่งยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นธรรมชาติขององค์การ และเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ จะแก้ไขความขัดแย้ง โดยการชี้ถึงสาเหตุหรือปัญหาของความขัดแย้ง

3. แนวความคิดด้านปฏิกริยาสัมพันธ์ (The Interaction View)

ซึ่งมองแนวขัดแย้งในทางด้านดีและสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ หน้าที่หลักของนักบริหาร คือการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.5.3 วิธีการ 5 ข้อ เพื่อลดความขัดแย้ง

1. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน
2. การแก้ปัญหาร่วมกัน
3. กระจ่างประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การปรับเข้าหากัน

2.5.4 ผลดีและผลเสียของความความขัดแย้งในองค์การ

1. ผลดี

1. ป้องกันการอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยเสริมสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. กระตุ้นให้เกิดความสามัคคีในองค์การ (ความขัดแย้งภายนอก)
6. สร้างความคิด และกระตุ้นให้หาทางแก้ปัญหาเหล่านั้น

2. ผลเสีย

1. ทำให้เกิดความสูญเสียกำลังคน
2. ทำให้มีมิตรภาพในกลุ่มน้อยลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจหมดลงไป

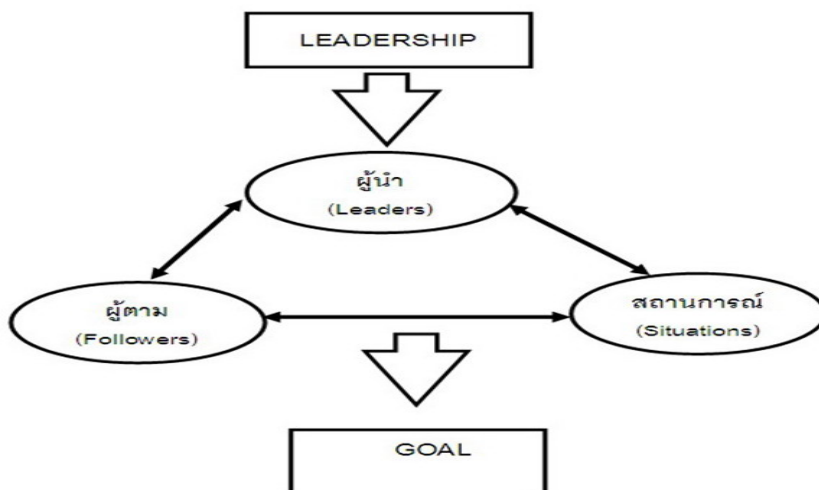
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ (Leaders and Leadership)

2.1.1 ความหมายของผู้นำ (Leaders)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย



2.1.3 ประเภทของผู้นำ

ในเรื่องราวของ ประเภทของผู้นำได้มีการแบ่งประเภทของผู้นำได้หลายแบบ ซึ่งการแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา เป็นต้น
3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์ หรือของประเทศชาติที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

1. การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

จอห์น ฟลานาแกน (John C. Flanagan) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้า และได้แบ่งผู้นำตามลักษณะออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ
- 1.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย
- 1.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

2. การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน

ลิปปีท (Lippitt) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภทได้แก่

- 2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style)
- 2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader)
- 2.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader)

3. การแบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

เก็ตเซลส์กับกูบา (Getzels กับ Guba) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Role Behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

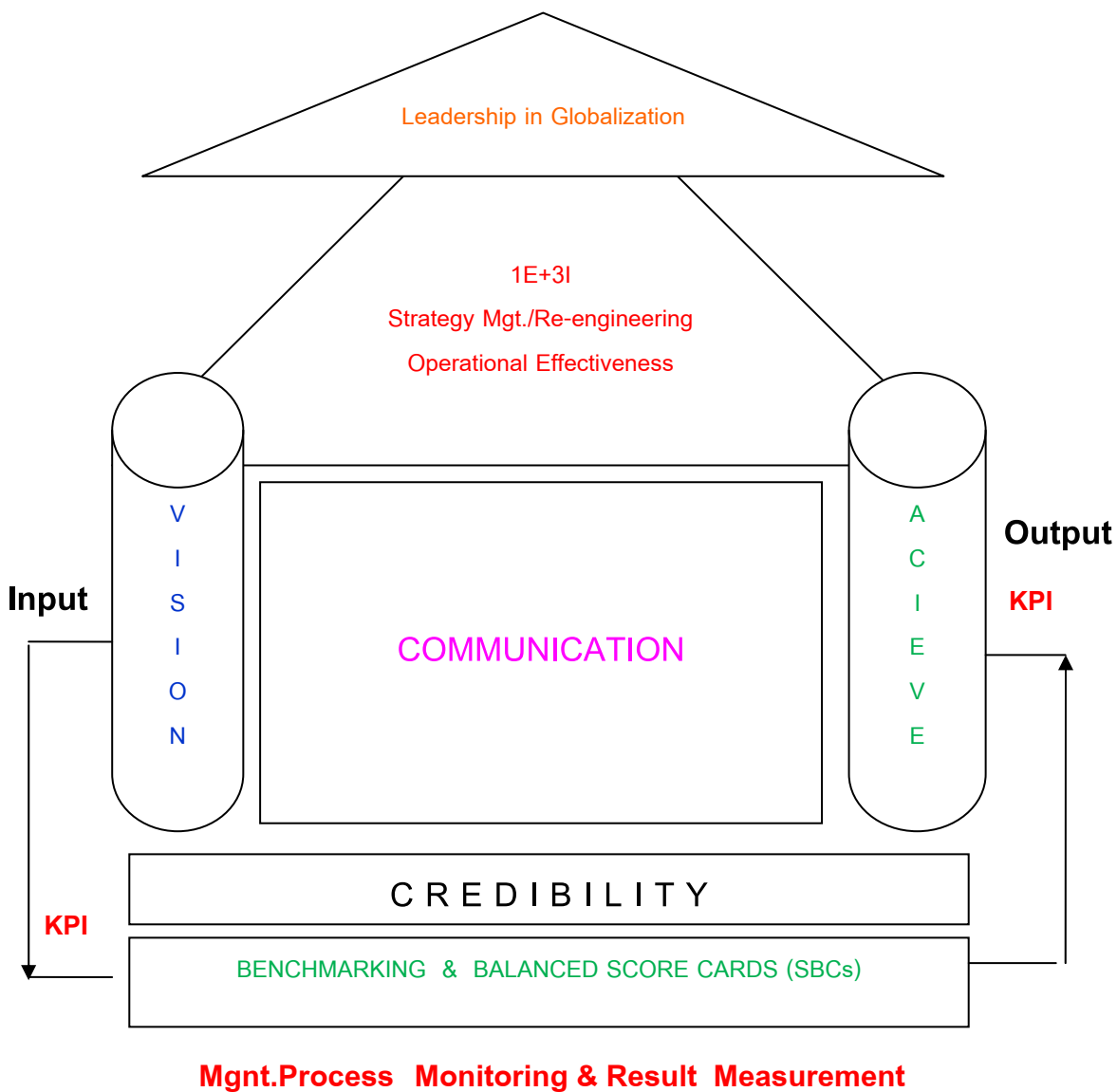
3.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ

3.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นนายๆไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3.3 ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้วจะลุ่มอล่วยไม่ให้อีกฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่องประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป

2.1.4 องค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์

โมเดลแสดงองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง ดัดแปลงมาจาก The Leadership Challenge Model by Kouzes, J.M.& Posner, B.Z. (1993), *Credibility : How leaders Gain and Lose it. Why people Demand it.* San Francisco : Jossey-Bass Publisher. ออกแบบโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย คุ่มพูล ดังแสดงรายละเอียดในรูปที่ 2



รูปที่ 2 แสดงองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง

2.2 ทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Theory)

- 2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
- 2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
- 2.2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์
- 2.2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

เป็นวิธีการศึกษาวิธีแรกสุด แต่เนื่องจากการศึกษาไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะ (Trait) แต่ละคุณลักษณะของ ผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้ จึงได้เปลี่ยนแนวทางการศึกษาไปที่ พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำในเวลาต่อมา คุณลักษณะสามารถส่งเสริมให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในระยะเริ่มแรกของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เหล่า นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ติดตัว ผู้นำมาตั้งแต่เกิด มิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำย่อมมี คุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม ได้พิจารณาคุณลักษณะใน 3 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านกายภาพ
2. ด้านสติปัญญา
3. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและ ชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1.Kurt Lewin' s Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือ

วัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำ ลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น

1,2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำ ลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

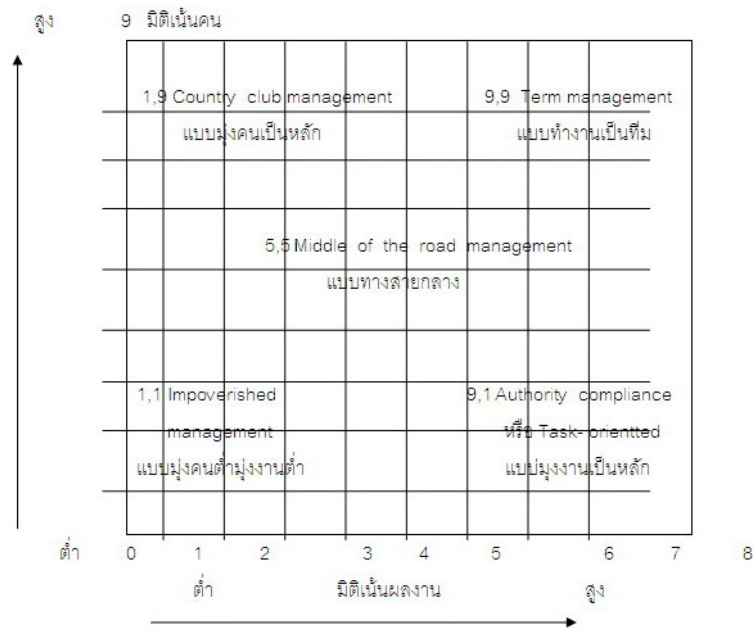
2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน การประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product)



ที่มา : Blake and McCanse (1991 : 29)

ตามแนวคิดของ **Blake and Mouton** รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1
2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9
3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1
4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5
5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ **9,9**

(4) McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความ ต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2.2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style
2. Theory Z Organization
3. Life – Cycle Theories
4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

2.2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

2.4.1 ลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป

เบียร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

2.4.2 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

2.4.3 จริยธรรมของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (The ethics of Transformational leadership)

2.4 คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

1. สร้างแรงขับ (Drive)
2. ความซื่อสัตย์และความมั่นคง (Honesty and integrity)
3. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership motivation)
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence)
5. ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive ability)
6. มีความรู้ในงาน (Knowledge of the business)
7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
8. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

2.5 หลักธรรมในการบริหารงาน

หลักธรรมหรือหลักคำสอนทางพุทธศาสนา ที่ผู้นำทั้งหลายควรมีความตระหนักถึงและนำมาพิจารณาในการบริหารงาน เพื่อให้งานที่ได้มีคุณภาพดี ประกอบด้วย

2.5.1 อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ได้แก่

2. วิริยะ
3. จิตตะ
4. วิมังสา

2.5.2 สังคหัตถ์ 4 ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีหลักการสงเคราะห์ ได้แก่

2. ปิยวาจา
3. อุตถจริยา
4. สมานัตตตา

2.5.3 พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐ หรือ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ บริสุทธิ์หรือเป็นธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

1. เมตตา
2. กรุณา
3. มุทิตา
4. อุเบกขา

3. การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข

เมื่อพิจารณาขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมที่เกิดขึ้นกับสังคมไทยในหลายรูปแบบเหล่านั้นแล้ว จากปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองและการเคลื่อนไหว การต่อสู้ทางการเมืองที่ผ่านมาของประเทศไทย นั้น หากได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยรวมในแง่ผลดี หรือ ผลเสียกับประเทศชาติ ซึ่งการเคลื่อนไหวทางสังคมที่เกิดขึ้นนั้น มันจะส่งผลเสียมากกว่าผลดี เช่น ผลกระทบการเคลื่อนไหวทางการเมืองต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนี้

1. ผลกระทบของการบริโภคต่อ GDP
2. ผลกระทบต่อการลงทุน ผลกระทบต่อความเชื่อมั่น
3. ผลกระทบต่อการท่องเที่ยว
4. ผลกระทบโดยรวมต่อระบบเศรษฐกิจ
5. ผลกระทบต่ออัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

ผลกระทบต่อภาคธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจท่องเที่ยว พบว่าอัตราเข้าพักรถลดลง ภาวะตลาดหุ้นยังมีความผันผวน ทำให้นักลงทุนมีความเสี่ยงสูง ปัญหาการว่างงานเป็นต้น นอกจากนี้ผลเสียที่ส่งผลต่อสภาพสังคมไทยที่ผ่านมา เช่น ปัญหาการเมืองที่รุนแรง ปัญหาความแตกแยกทางความคิดที่รุนแรงของสังคมไทย การแบ่งพรรคแบ่งพวก การขาดความสามัคคีของคนในชาติ เกิดภาวะความตึงเครียดของคนในสังคม ปัญหาความไม่มั่นคงต่อชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น

ขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม ถ้าหากเราได้มีการพิจารณาถึงผลดีที่จะได้รับ ก็คือ ทำให้เกิดมีการตื่นตัวทางการเมืองของประชาชน การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมทางทางการเมือง การแสดงสิทธิเสรีภาพที่อยู่ในขอบเขตที่ควรจะเป็น ซึ่งเป็นผลดีที่จะส่งผลทำให้ประชาชนได้ตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพและหน้าที่ของปวงชนชาวไทยได้เป็นอย่างดี

จากปัญหาขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมที่เกิดขึ้นกับสังคมไทยในหลายรูปแบบและได้เกิดความขัดแย้งทางการเมืองที่ผ่านมา นั้น ถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำงานพัฒนาประเทศ และยังมีแนวโน้มจะเกิดความแตกแยกรุนแรง ซึ่งทางรัฐบาลควรมีการมองให้ถึงจุดที่ว่า...ประเด็นปัญหาเกิดจากอะไร จะมีแนวทางหรือแผนงานที่จะแก้ปัญหานี้ได้ตรงจุดอย่างไร

และถ้าหากได้มีการวิเคราะห์ในเชิง Creative Thinking กับ System Thinking แล้วนั้นรัฐบาลควรมีการมองประเด็นปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ ได้อย่างครอบคลุมครบทุกมิติ มองเห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์ ของประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และส่งผลถึงกันเป็น **แบบองค์รวม (Holistic)** ทางด้านสังคม ธุรกิจ และการเมือง เมื่อเข้าใจถึงแก่นแท้ของปัญหาแล้ว จะนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาได้ถูกต้องตรงจุดประเด็นรวมทั้งได้มีบูรณาการวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และร่วมกันหาทางออกให้กับประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม และถูกต้อง ตามกาลเวลา สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น และจะต้องมีความกระฉับกระเฉงในทิศทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ด้วย เพื่อจะได้มีการวางแผนตั้งรับและหาทางดำเนินการป้องกัน ปรับปรุงและแก้ไข ซึ่งเป็นการมองภาพกว้างถึงจุดเด่นของประเทศไทย คืออะไร และจะได้มีการดำเนินการไปในทิศทางนั้นอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไทยที่สมดุลในสภาพแวดล้อมที่มีความวิกฤตต่อความอยู่รอดและความเจริญมั่นคง และยั่งยืนตลอดไป

4. การประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขตามได้อธิบายมาข้างต้น ดังนั้นผู้จัดทำรายงานขอประเมินบ่งชี้ให้เห็นถึงมุมมองต่างๆ โดยมีการนำทฤษฎีขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม และพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร และรวมทั้งการพิจารณาถึงขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมที่เกิดขึ้นกับสังคมไทยในหลายรูปแบบนั้น ตามวิสัยทัศน์ของผู้นำยุคใหม่ นายกษณายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ จะต้องมีความตระหนักถึงตัวตนของเขามีสภาพที่แสดงอยู่ในปัจจุบันและอนาคต ไม่ว่าจะป็นเรื่องของภาวะความเป็นผู้นำ(Leadership) บทบาทและหน้าที่ทางสังคม ธุรกิจและการเมือง รวมถึงตัวแบบของผู้นำที่แสดงออกมาให้เห็นตามทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการงานต่างๆ โดยการสั่งการ กำกับดูแล ดำเนินการป้องกันและรวมทั้งการวางแผนตั้งรับในการบริหารประเทศในตำแหน่งนายกรัฐมนตรีคนที่ 27 ของประเทศไทย ซึ่งเป็นการคาดหวังของประชาชนที่ต้องการผู้นำมาแก้ไขวิกฤตการณ์ของบ้านเมืองที่เป็นอยู่ในขณะนี้ และมีการประเมินผลการทำงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลออกเช่นไร เช่น ส่งผลเสียมากกว่าผลดี ให้แก่สังคมและประเทศชาติ เป็นต้น

5. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวทางสังคม จากเหตุการณ์ทางการเมืองที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดสังคม และประเทศชาติมีความสงบสุข พร้อมทั้งเกิดความสมานฉันท์ปรองดองกันและประชาธิปไตยแบบสมดุล ซึ่งเป็น ทางออกโดยความร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นทั้งฝ่ายรัฐบาล กลุ่มการเมือง และประชาชน โดยผู้จัดทำรายงานมีความคาดหวังในแต่ละบทบาทของผู้นำทุกภาคส่วน/หน่วยงาน จะต้องมีแนวทางปฏิบัติต่อกันที่เหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. ในเชิงโครงสร้างวิกฤติที่ยังดำรงอยู่และเป็นปัญหาระหว่างกลุ่มทุนเลือกตั้งผนวกกับชาวบ้าน ภายใต้อุดมการณ์ประชาธิปไตยเลือกตั้ง ขัดแย้งกับกลุ่มชนชั้นกลาง ชนชั้นนำไทย ภายใต้อุดมการณ์ประชาธิปไตยที่มีการถ่วงดุล ตรวจสอบ ประเทศไทยได้พัฒนามาถึงขั้นที่ทั้งสองฝ่ายมีพลังทัดเทียมกัน จึงจะไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะได้เด็ดขาด ประเทศไทยดำรงอยู่ไม่ได้ ถ้าฝ่ายประชาธิปไตยเลือกตั้งขยายอำนาจของตนตามอำเภอใจอย่างไม่มีขอบเขตและก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน ถ้าจะหวนกลับไปสู่ยุคประชาธิปไตยครึ่งใบ ทางออกเชิงโครงสร้างคือการอยู่อย่างสมดุล มีทั้งประชาธิปไตยเลือกตั้งซึ่งประชาชนยอมรับและนักการเมือง ภาคสังคมและประชาชนเข้มแข็งในการตรวจสอบวิจารณ์รัฐบาลมากขึ้น มีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างถูกต้องตามสิทธิและหน้าที่ของตน และเคารพกฎหมายที่บัญญัติไว้

2. ทางออกในเชิงปฏิบัติของฝ่ายรัฐบาล คือ ให้ปฏิบัติตามหน้าที่ของตัวเองที่ได้รับเข้ามาอย่างถูกต้องตามกฎหมาย คือการบริหารประเทศชาติให้ได้ดี การดูแลการปฏิบัติของรัฐบาลอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก หรือการใช้นโยบายต่าง ๆ ไปในทางมิชอบ ป้องกันการคอร์รัปชั่น รวมไปถึงความมั่นคงของศาล ที่พิจารณาคดีความต่าง ๆ อย่างเที่ยงตรงยุติธรรมและรวดเร็ว

ก็จะคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ลงไปได้ โดยรัฐธรรมนูญประเทศไทยปัจจุบันแบ่งออกเป็น 4 อำนาจอธิปไตย คือ อำนาจบริหาร นิติบัญญัติ ตุลาการ และอำนาจตรวจสอบ ต้องเคารพลักษณะหน้าที่ขอบเขตของแต่ละอำนาจอธิปไตย จัดวางความสัมพันธ์แต่ละอำนาจอธิปไตยให้ถูกต้อง จำแนกแยกแยะแยะที่มาของอำนาจต่าง ๆ ให้ชัดเจนเหมาะสมมีความเที่ยงธรรม ถูกต้องและมั่นคงให้กับรัฐ ประชาชน และประเทศชาติ ต่อไป.

3. บทบาทผู้นำของประเทศ โดยเฉพาะนายกรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำคนสำคัญของประเทศไทย ซึ่งประชาชนต่างคาดหวังที่จะมีผู้นำประเทศที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และปฏิบัติหน้าที่ด้วยหลักธรรมาภิบาลพร้อมกับหลักธรรมในการบริหารงานราชการแผ่นดินในตำแหน่งนายกฯ ด้วยการเสียสละและอุทิศตนเองทั้งกายและใจอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้กับสังคมและประเทศชาติอย่างแท้จริง

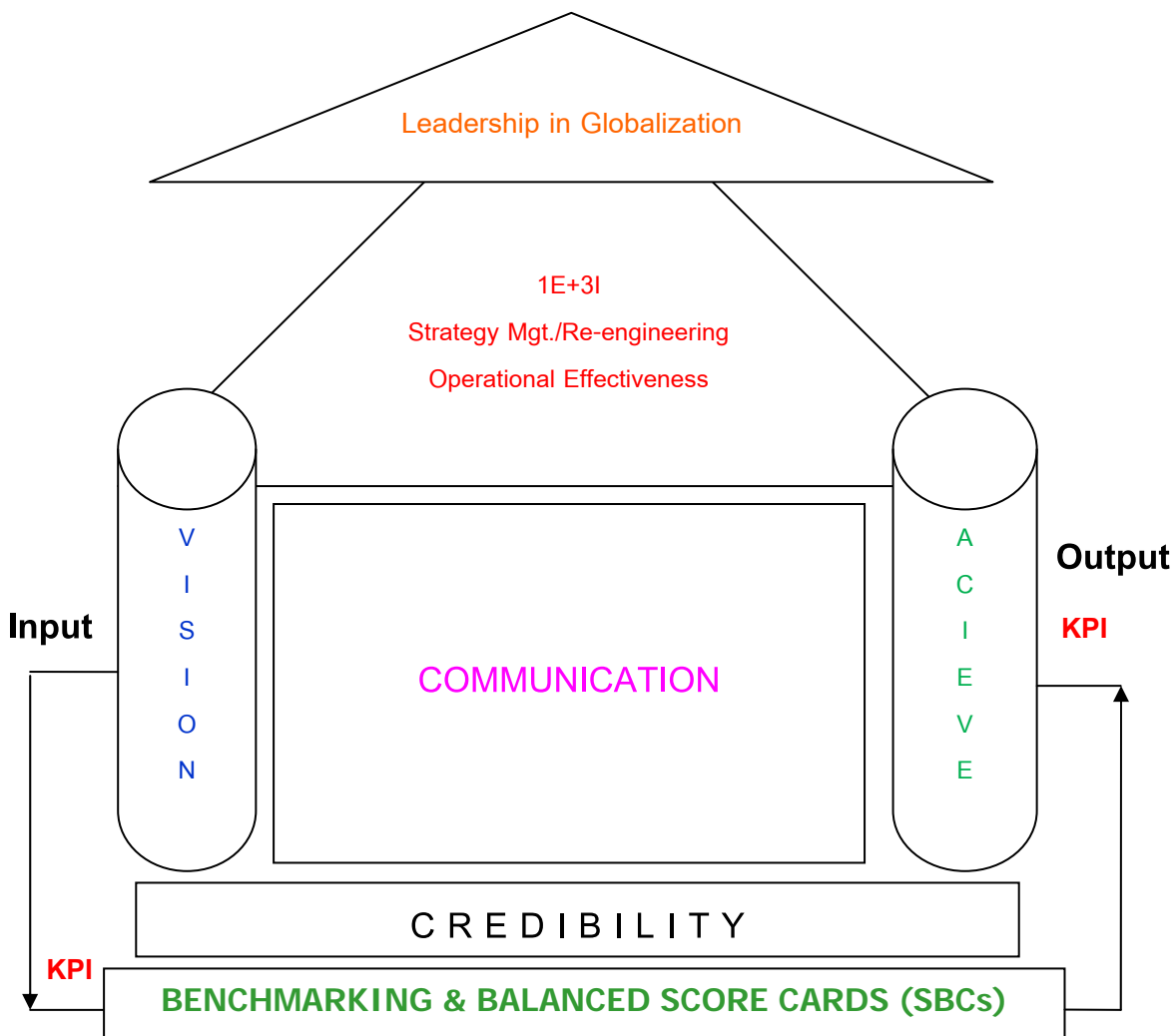
7. เอกสารอ้างอิง

1. บทความเรื่อง **สังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนไป** หลังเหตุการณ์จากการชุมนุมของกลุ่มเสื้อเหลือง และกลุ่มเสื้อแดง หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน วันจันทร์ที่ 4 กรกฎาคม 2553 ปีที่ 33 ฉบับที่ 11819
2. ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **บทความ : การเคลื่อนไหวทางสังคม เงื่อนไขความสำเร็จของการปฏิรูปการเมือง**. สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา วันที่ 14 พฤษภาคม 2549
3. ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รักธรรม.(2532). **พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร**. พิมพ์ที่โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2532
4. ผศ.ดร.สมชาย คุ่มพูล. **วิสัยทัศน์ผู้นำ หนังสือประกอบการสอนหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ระบบการศึกษาทางไกลทางอินเทอร์เน็ต) มหาวิทยาลัยรังสิต** พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี, 2551

การพัฒนาผู้นำแบบองค์รวม.....สำหรับผู้นำยุคใหม่

(HOLISTIC LEADERSHIP DEVELOPMENT)

ในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีศาสตร์และศิลป์ของภาวะความเป็นในองค์การของหน่วยงานตนเอง ตลอดไปจนถึงทางสังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะตัวผู้นำเองต้องมี **การพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership Development)** ซึ่งโมเดลองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำนี้ สำหรับผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย คุ่มพูล ได้ออกแบบและดัดแปลงมาจาก The Leadership Challenge Model by Kouzes, J.M.& Posner, B.Z.(1993), *Credibility : How leaders Gain and Lose it. Why people Demand it.* San Francisco : Jossey - Bass Publisher. ดังแสดงรายละเอียดในรูปที่ 1



Mgmt. Process in Monitoring & Result of Measurement

รูปที่ 1 แสดงถึงองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำยุคใหม่ ในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาตนเองในลักษณะภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership Development)

