ภาวะผู้นำและผู้นำสำคัญอย่างไร?

Are Leadership and Leader Important?

ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง*

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำและผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การให้ได้รับความสำเร็จ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดด้านหนึ่งของทรัพยากรการบริหารที่ประกอบด้วย 3M คือ คน (man) เงิน (money) และความรู้ทางการบริหาร (management) หากองค์การใดปราศจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีแล้ว ก็คงไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ ลักษณะของผู้นำมีอยู่หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบจะมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันไปและส่งผลต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จของการทำงานได้ แต่ประการสำคัญ คือ ลักษณะของผู้นำจะมีผลทำให้บุคคลากรทำงานด้วยความสุข ความเครียด หรือความกดดันภายใต้บรรยากาศสภาพแวดล้อมที่กระทบต่อผลลัพธ์ของงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ดีจึงอยู่ในตัวของผู้นำที่มีคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมและเอื้อต่อการนำองค์การได้ดี

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ผู้นำ

Abstract

Leadership and leader are critical success for organization as it is one of the most important influential factors on the role of management which consists of 3 M: man, money and management. In addition, leaders' leadership in organization

* นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

can lead the successful organizational goals. There are various categorization of leadership which depends upon the differentiation on each leader performance that could effect to organizational operations on their failure or success. Leaders' characteristic may effect to colleagues' happiness, stressful or pressure under the influential circumstance of various kind of works. Thus, good relationship remains upon leaders' suitable personality as well as organizational contribution.

Keywords: leadership, leader

บทนำ

ภาวะผู้นำ(leadership)เป็นลักษณะของผู้นำ (leader)ซึ่งการจะเป็นผู้นำที่ดีได้จำเป็นต้องมีความรู้บางอย่างในทุกอย่าง หรือรู้ทุกอย่างในบางอย่าง "Know something in everything" หรือ "Know everything in something" ซึ่งหมายถึงการเป็นพหูสูต คือ เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องต่างๆ และสามารถนำความรู้นี้ไปใช้ได้ในทุกด้าน แต่คำว่า ภาวะผู้นำ นั้น คือ การเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์[1] หรือหมายถึงกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่ม[2]สมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ (leader) เน้นที่ความสามารถ (leader competencies) และความสามารถนั้นต้องพัฒนาโดยเน้นการพัฒนาที่สำคัญ 2 ประการ คือ การพัฒนาตน (Self-Development) และการพัฒนาบุคคลอื่น หรือบุคลากรในองค์กรของตน (others development) นั่นเอง

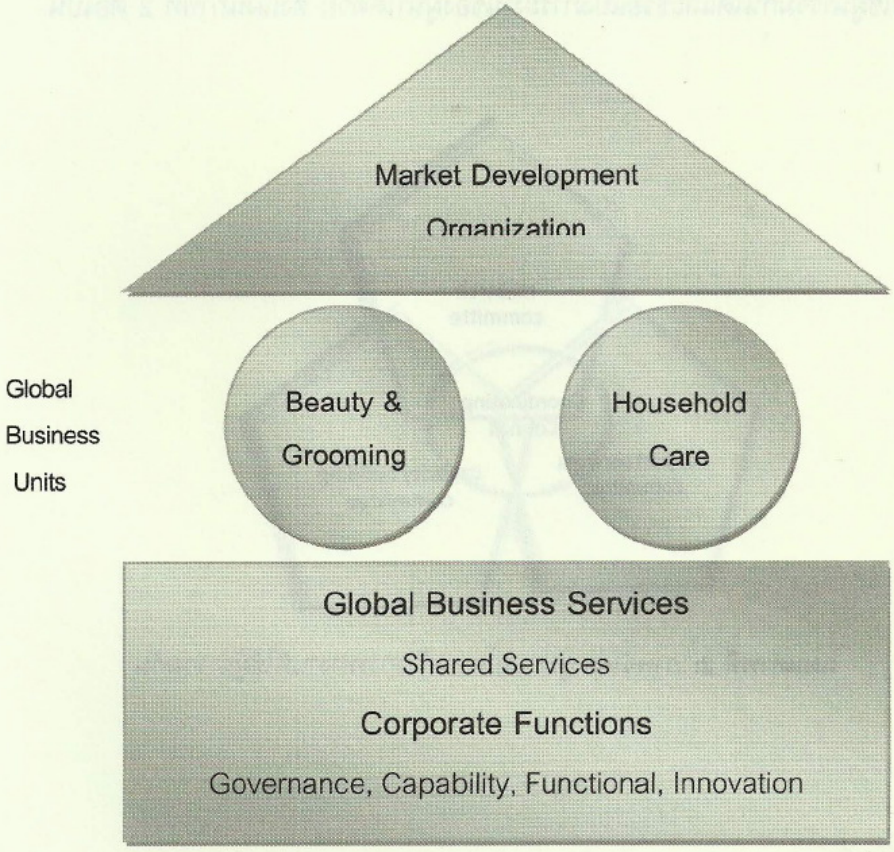
ความสำคัญและที่มา

การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้ประชาชนได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากเจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะนำพากลุ่มผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและลงมือกระทำต่องานในหน้าที่ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นภาวะความเป็นผู้นำจึงเป็นข้อกำหนดการกระทำ อันจะช่วยเหลือบรรลุ

[1] Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior. Administrative Science Quarterly, 4, 259-301.

[2] Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975). Introduction to education leadership. New York: Harper and Row.

เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร จะขึ้นอยู่กับความสามารถ และความมีศิลปะในการใช้คนของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่ศึกษาจากตำราเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ควรจะศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์การที่ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพื่อนำมาพิจารณาถึงสาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลว และนำผลของความสำเร็จมาพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งขึ้น ส่วนผลของความล้มเหลวนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ผู้นำ (Leader) จึงต้องมีความสามารถด้านการมองโลกแบบโลกาภิวัตน์ (globalization) ศึกษาความสำเร็จและความล้มเหลวไปด้วย เนื่องจากการบริหารองค์การที่มีการหยุดนิ่งหรือกำลังเดินไปด้วยดีนั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (change) และเพื่อที่จะต้องทำความเข้าใจกับกรณีศึกษา (case study) ซึ่งสามารถนำมาเป็นเงื่อนไขของการปรับองค์การให้แข่งขันต่อไปได้ โดยผู้นำจะต้องปรับองค์การเป็นองค์การแบบโลกาภิวัตน์ (global organization) ดังกรณีตัวอย่างของ Procter and Gamble Company (P&G)[3] ที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1 ต่อไปนี้

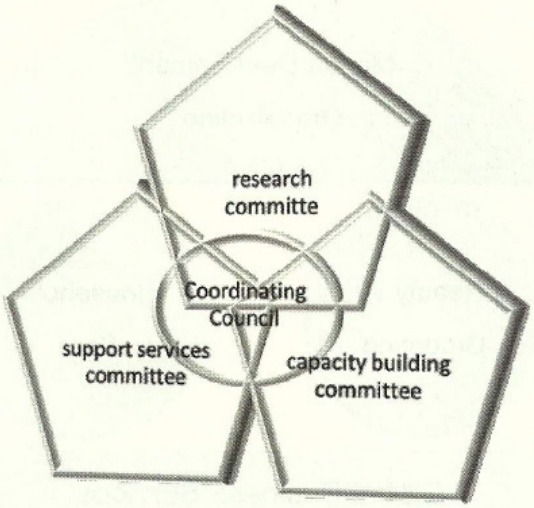


แผนภาพที่ 1: Procter and Gamble Company (P&G),"Global Organization"

[3] Procter and Gamble Company (P&G), Global Organization

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ไม่มีใครสอนใครได้ แต่สามารถช่วยให้เขาเรียนรู้ได้ (No one can teach /anybody in Leadership but we can help them to learn) ภาวะผู้นำอาจจะดีเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น ไม่ได้หมายความว่าจะต้องทำได้หมดทุกเรื่อง ซึ่งการเป็นผู้นำที่มีภาวะนั้นจะต้องมีพื้นฐานที่ดี ตัวอย่างเช่น กีฬาฟุตบอลล์ จะต้องมีความรู้พื้นฐานของทฤษฎีของการเล่น ไม่ว่าจะเป็นการจับลูกฟุตบอลล์ หรือการวิ่งรับส่งลูก จำเป็นต้องเรียนรู้ให้มีพื้นฐานที่ดี (basic) ดังนั้น ภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐจึงต้องพึ่งองค์การที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน (knowledge-based organization) จะเกิดการใช้ผู้นำร่วมกัน (shared Leadership) เช่นตัวอย่างที่แสดงไว้ใน

แผนภาพที่ 2 [4] แสดงรูปแบบจำลองโครงสร้างการทำงานของหน่วยงานกลางโดยตั้งเป็นคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบงานที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) คณะกรรมการด้านการค้นคว้าวิจัย 2) คณะกรรมการด้านการสนับสนุนการให้บริการ 3) คณะกรรมการด้านการสร้างขีดความสามารถ โดยมีผู้นำประสานงานร่วมกันในบทบาทที่เรียกว่า "สามประสาน" ดังนั้น การจัดโครงสร้างการบริหารงานรูปแบบนี้จะใช้ผู้นำร่วมกันได้และช่วยแบ่งภาระงานของผู้นำได้ด้วย ดังแผนภาพที่ 2 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2: ภาพจำลองรูปแบบโครงสร้างการทำงานที่ใช้ผู้นำร่วมกัน

[4] รูปแบบจำลองโครงสร้างการทำงานที่ใช้ผู้นำร่วมกัน

ความหมายของภาวะผู้นำ

Bennis (1959) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า "เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์"

Draft (2007) ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Boles and Davenport (1975) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Hollander (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำมิได้หมายถึง ตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้

Bovee (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของผู้นำ

Fiedler (1968) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1983) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม Bennis and Nanus (1985) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากทัศนะของผู้นำข้างต้น พอจะสรุปความหมายของผู้นำเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายๆ ตามที่นายอานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า *"ผู้นำคือ คนที่คิด คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้ว*

คนอื่นเชื่อถือ อยากทำตาม อยากช่วยเหลือ อยากสนับสนุน" ซึ่งสอดคล้องกับสามทักษะของ Robert L.Katz จะขอยกตัวอย่างภาวะผู้นำของประธานาธิบดี บารัก โอบามาที่แสดงออกด้านผู้นำ คนที่คิดดี คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถือ อยากทำตาม อยากช่วยเหลือ อยากสนับสนุน จนได้รางวัลโนเบล (เพราะโอบามาเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์การ เพราะองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) หรือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ประกอบด้วย

1. แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (economic factor) ผู้บริหารในองค์การภาครัฐปัจจุบันจะต้องตื่นตัวและรู้เท่าทันความเป็นไปของเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและระดับโลก เพราะต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน ขณะที่ทรัพยากรต่างๆ ก็มีอยู่อย่างจำกัด

2. แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (social & culture factor) เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดได้จากทัศนคติ ความต้องการ ความคาดหวัง การศึกษา ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของผู้คนในสังคมนั้นๆ

3. แรงผลักดันจากปัจจัยทางด้านกฎหมายและการเมือง (legal & political factor) หมายถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ออกโดยรัฐบาล เพื่อกำหนดและควบคุมการประกอบกิจการต่างๆ ส่วนปัจจัยด้านการเมือง คือ ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีต่อการบริหารงาน

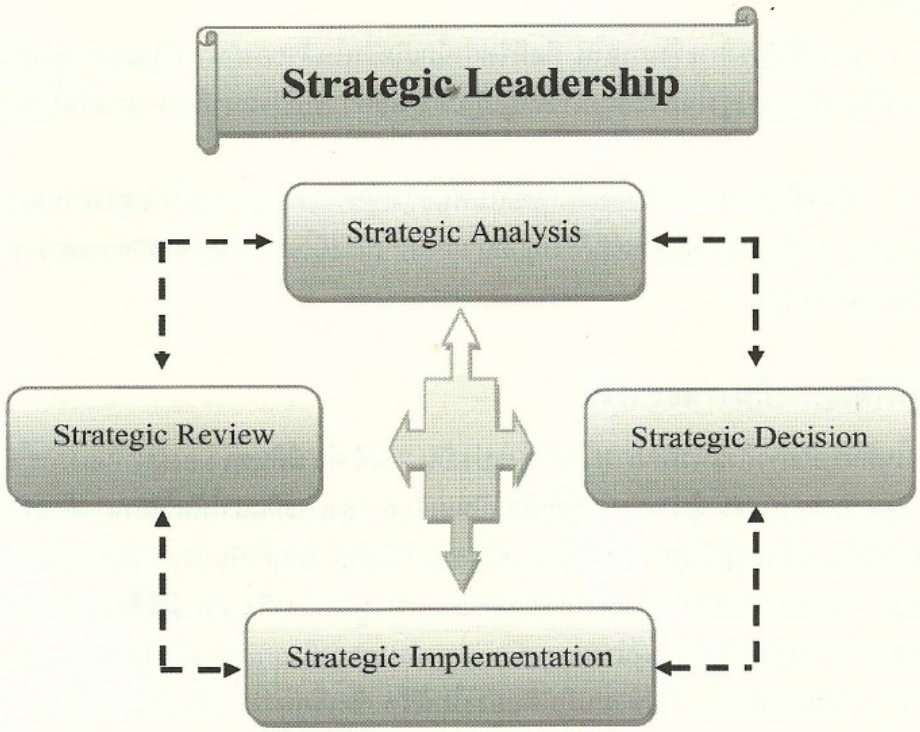
4. แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (technological factor) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลกระทบต่อการบริหารได้รวดเร็วมาก องค์การใดต้องการอยู่รอดและเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จะต้องพัฒนาและจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน

5. สภาพแวดล้อมอันเกิดจากปัจจัยทางธรรมชาติ (natural factor) เนื่องจากมีการทำลายทรัพยากรและสภาวะแวดล้อมทุกด้าน ทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น องค์การจำเป็นต้องปรับตัว เพราะหากดำเนินการต่างๆ โดยขาดวิจารณญาณแล้ว อาจส่งผลเสียหายต่อองค์การทั้งทางกายภาพและด้านภาพลักษณ์ขององค์การ

ในต่างประเทศ บรรดาตระกูลเศรษฐีดังๆ ทั้งหลาย ล้วนมีการปลูกฝังและฝึกสร้างภาวะผู้นำให้กับคนในตระกูลเพื่อสร้างความก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือเป็นผู้นำประเทศด้วยกันทั้งสิ้น หนึ่งคือต้องให้สัมผัสกับคนจน สองสัมผัสกับหัวหน้ากรรมกรที่มีคนรักนับถือมาก และสามสัมผัสนักการเมือง นี่คือการสร้างประสบการณ์จริงของการที่จะสร้างให้เกิดความเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ เพราะบรรดามหาเศรษฐีทั้งหลายมองภาพของการที่จะสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับลูกของตนเองเพื่อที่จะสามารถนำกลยุทธ์ของผู้นำ(Strategic Leadership)[5] ตามแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นขั้นตอนของกลยุทธ์ต่างๆ

[5] Mike Freedman.The Art and Discipline of **Strategic Leadership** (McGraw-Hill, 2003).

คือ 1) การวิเคราะห์ กลยุทธ์ (strategic analysis) 2) กลยุทธ์การตัดสินใจ (strategic decision) 3) กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 4) การทบทวนกลยุทธ์ (strategic review) ผู้นำต้องนำขั้นตอนของกลยุทธ์เหล่านี้ไปใช้กับบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้เขารู้สึกเหมือนได้สัมผัสกับ CEO (Chief Executive Officer) หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดขององค์การที่จะต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (vision) และเป้าหมายรวมตามที่กำหนดไว้ โดยให้คนในองค์การมีส่วนร่วมในการบริหารงานในแต่ละระดับให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่รับผิดชอบ



แผนภาพที่ 3: Strategic Leadership

ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการที่ 1.To lead is to service ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อเปรียบเทียบหาความแตกต่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ควบคุมโดย Rensis Likert[6] ได้ให้ความหมายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่มุ่งความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่สร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติที่สูงขึ้น การนึกถึงจิตใจผู้อื่น (consideration)คือ พฤติกรรมที่อธิบายขอบเขตที่ว่าผู้นำไวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเคารพในความคิดและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจให้เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย (mutual trust) ประการที่ 2. To lead is to follow ความเป็นผู้นำต้องเป็นคนเสียสละและไม่คิดถึงรางวัลในการทำงานใด

[6] Rensis Likert. Leadership for effective Leagues. University of Michigan, Survey Research Center, 1958

นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติที่ดี (Good leader qualification) ประกอบด้วย

1. มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เมื่อมีสติ ปัญญาดีก็เกิด

2. เป็นผู้มีสังคมดี คำว่าสังคมดีคือจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงมีวุฒิภาวะ มี ความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนใจและใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

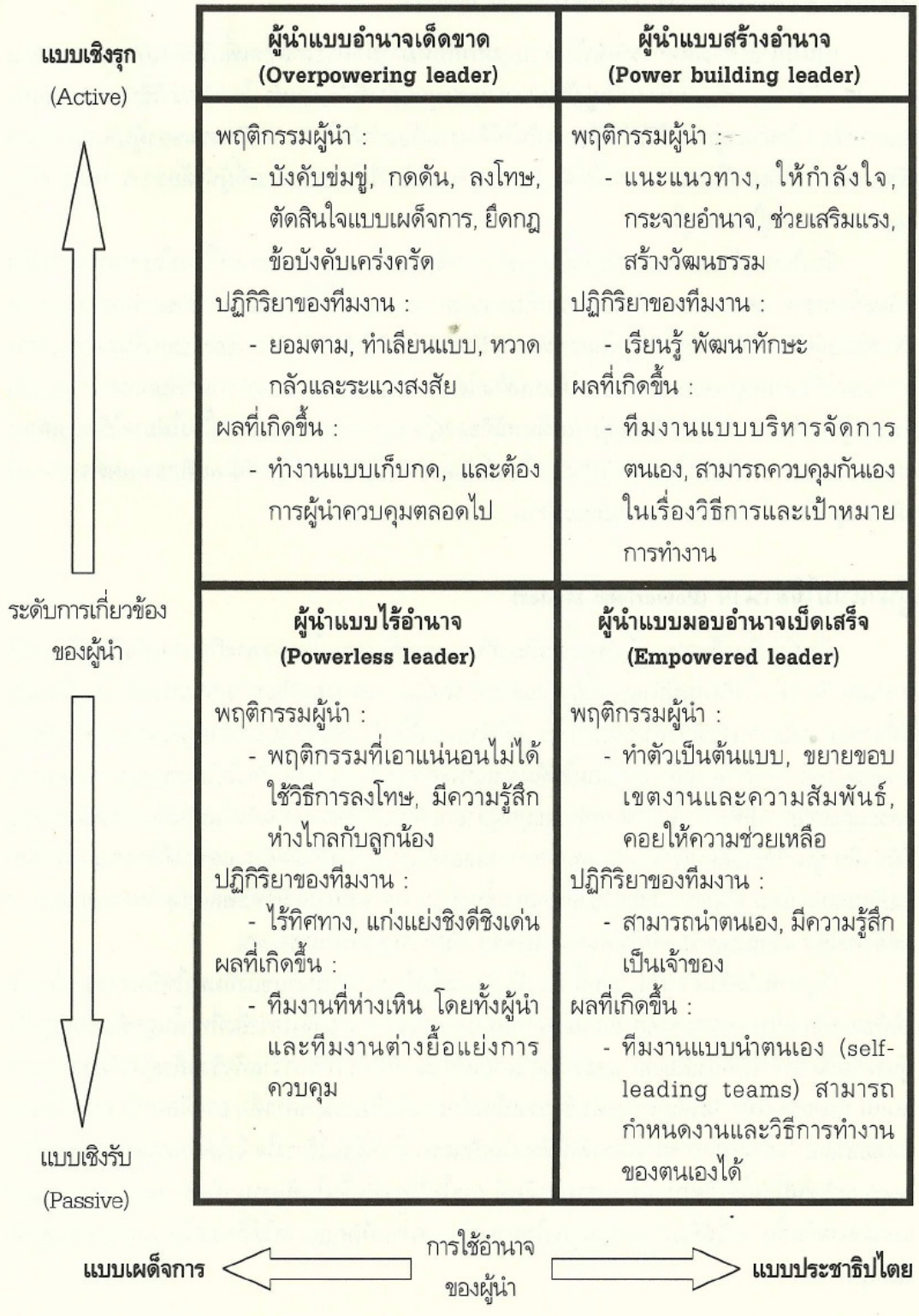
3. เป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นให้เกิดความสำเร็จ

4. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้กิจการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำมีผลต่อทีมงานอย่างไร

ในที่นี้ขอกล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 2 มิติ คือ **มิติแรก** มองผู้นำในแง่การใช้อำนาจ (Power orientation) เช่น ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก เป็นเผด็จการสูงและมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและการบังคับให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตามที่ตนต้องการในขณะที่ผู้นำบางคนที่เป็นประชาธิปไตยก็จะยินยอมให้ผู้ตามสามารถเลือกแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง (เช่น ผู้นำแบบชั้นยอด) **มิติที่สอง** มองจากระดับของการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของผู้นำ (leader involvement) ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าเข้าไปข้องเกี่ยวกับกิจกรรมประจำวันต่างๆ ที่ผู้ตามปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ซึ่งเรียกว่า "เกี่ยวข้องเชิงรุก" (active involvement) ลดลงถึงระดับที่ผู้นำยอมปล่อยมืออนุญาตให้ผู้ตามได้ทำงานกันอย่างมีอิสระสูง ซึ่งเรียกว่า "เกี่ยวข้องเชิงรับ (passive involvement) นำทั้งสองมิติดังกล่าวมาผสมผสานกันดังแผนภาพที่ 4 จะเกิดรูปแบบของผู้นำซึ่งมีผลต่อการทำงานมากน้อยต่างกันขึ้น 4 แบบ[7] ดังนี้

[7] สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คลิ้งค์**



แผนภาพที่ 4: แบบของผู้นำที่มีผลต่อการทำงาน

ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด (Overpowering leader)

เป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เข้าไปควบคุมกำกับทีมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บังเกิดผลตามที่ตนต้องการ ใช้อำนาจเหลือล้นที่ตนมีอยู่เข้าไปแทรกแซงทุกอย่างที่ทีมงานทำ โดยคิดว่าวิธีการของตนเท่านั้นที่ถูกต้อง จึงนำมาสู่การใช้วิธีบังคับ กดดันให้ทีมงานต้องทำดังใจตน พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาดมักใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ต้องรีบเร่งทำงานให้เสร็จโดยเร็วตามที่ผู้นำต้องการ หรือภารกิจของทหารขณะอยู่ในสมรภูมิ

ข้อเสียหายร้ายแรงของการเป็นผู้นำเผด็จการที่ขยันก็คืออำนาจเด็ดขาดที่ใช้จะไปทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นของทีมงานลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะสมาชิกของทีมงานมีโอกาสเพียงน้อยนิดที่จะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ถ้าตราบใดที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการทำงานของทีมงานอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้แทนที่จะได้งานสร้างสรรค์จากการทำงานกลับกลายเป็นสมาชิกทีมงานรู้สึกเก็บกด อึดอัดที่ต้องอยู่ภายใต้อาณัติของผู้นำตลอดเวลา คนเหล่านี้จึงไม่อาจใช้พลังสมองของตนไปเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ การมีผู้นำที่มีพฤติกรรมเผด็จการและขยันทำทุกเรื่อง จึงอันตรายมากกับหน่วยงาน

ผู้นำแบบไร้อำนาจ (Powerless leader)

เป็นผู้นำที่เผด็จการแต่ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับงานของทีมงาน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานที่ทำประจำวัน อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ยังคงแสดงอำนาจในการควบคุมทีมงานอย่างเด่นชัด โดยต้องเป็นผู้พิจารณาว่าทีมงานจะต้องทำงานอย่างไร มีผู้นำแบบนี้ไม่น้อยที่เป็นแบบคล้ายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactor) ดังกล่าวมาแล้ว โดยยอมให้ทีมงานเสนอความเห็นในการตัดสินใจได้มากพอควร แต่ความอิสระและเสรีภาพที่ทีมงานได้รับดังกล่าวจะถูกผู้นำยกเลิกทันทีที่ความเห็นนั้นไม่เป็นที่ถูกใจหรือตรงกับที่ผู้นำคิด ผู้นำก็จะเปลี่ยนเข้ามาควบคุมการทำงานของทีมงานอย่างใกล้ชิดอีก แต่ทำได้ชั่วระยะเวลาสั้นๆ ก็เปลี่ยนแปลงใหม่ ผู้นำแบบนี้ชอบใช้เล่ห์เหลี่ยมชั้นเชิงในการกดดันและมีอิทธิพลเหนือทีมงานอยู่เงียบ ๆ แต่ยังคงใช้รางวัลเป็นเครื่องล่อให้คนทำงานได้ตรงกับความปรารถนาของตน

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้นำแบบนี้ คือ เมื่อผู้นำไม่ใส่ใจต่อการทำงานของทีมทำให้ทีมงานขาดโอกาสได้พัฒนาทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทีมงานยังขาดความมั่นใจว่าสิ่งที่ทำนั้นถูกต้องและถูกใจผู้นำหรือไม่ จึงทำให้ต้องเสียเวลาและพลังงานค่อนข้างมากไปกับการหาว่าแท้จริงแล้วผู้นำต้องการอะไรกันแน่ ผู้นำแบบนี้มักก่อให้เกิดปัญหาเชิงการเมืองขึ้นภายในทีมงาน กล่าวคือ อาจมีสมาชิกคนหนึ่งแอบติดต่อเพื่อเอาใจผู้นำเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ตนได้เป็นคนวงในที่ผู้นำไว้วางใจ จึงได้อำนาจมากกว่าคนอื่นๆ เหตุการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี การไม่ไว้วางใจขึ้นในทีมงาน เกิดการหวาดระแวง แก่งแย่งอำนาจกันขึ้น ทำให้ทีมงานอ่อนแอลงไม่อาจสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อีกต่อไป และอาจล่มสลายในที่สุด

ผู้นำแบบสร้างอำนาจ (Power-building leader)

เป็นลักษณะของผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยและมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม จึงเป็นแบบของผู้นำที่ครอบคลุมผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์(visionary hero)และผู้นำแบบชั้นยอด (super leader) ไว้ด้วยกัน แต่มีความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactor) อยู่บ้างเล็กน้อย โดยผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำ และสอนทักษะสำคัญแก่ทีมงาน แล้วค่อยปล่อยให้ทีมงานมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะกระจายอำนาจ กระตุ้นให้กำลังใจคอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่างๆแก่ทีมงาน ให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ของทีมที่ประสบความสำเร็จจากการนำตนเอง ผู้นำให้ความสำคัญช่วยเหลือในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังอำนาจที่จะนำตนเอง ด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะการเป็นผู้นำตนเอง เช่น ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เทคนิคการลดความขัดแย้ง เป็นต้น เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและเอาใจใส่ผู้อื่น ดังนั้นผู้นำแบบสร้างอำนาจนี้ได้รับการกล่าวขานว่า เป็นครูที่ยิ่งใหญ่เพราะเป็นผู้ที่ช่วยคนอื่นให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะนำตนเอง เป็นผู้นำที่กล้าปล่อยให้ทีมงานสามารถผิดพลาดได้ การเรียนรู้เช่นนี้ ทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างอำนาจให้แก่ทีมงาน จนมั่นใจที่จะนำตนเองได้ในที่สุด

อย่างไรก็ดี การที่ผู้นำแบบนี้เข้าไปมีส่วนร่วมเชิงรุกกับทีมงาน ย่อมส่งอิทธิพลเหนือทีมงานบ้างไม่มากก็น้อย แม้ว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตยก็ตาม เช่น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักถูกกำหนดโดยผู้นำ แต่ก็ถือเป็นข้อดีในระยะที่ทีมงานยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จะนำตนเอง

ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowered leader)

เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยแต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของทีมงานหรือมีพฤติกรรมแบบเชิงรับ (passive) โดยผู้นำปล่อยให้ทีมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการกำหนดกระบวนการทำงานและกลยุทธ์ในการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยทีมงานเอง ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จจึงตรงกับผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader) ที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำจะมอบหมายบทบาทต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำตามแนวคิดทางบริหารให้แก่ทีมงานทั้งหมด อย่างไรก็ตามการทำเช่นนี้มิได้หมายความว่า ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ แต่ผู้นำจะเปลี่ยนมาทำบทบาทใหม่คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) เป็นผู้ฝึกสอนหรือโค้ช (coach) แทนซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญกว่าบทบาทเดิม โดยผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติที่ดีแก่ผู้ตาม ด้วยความเชื่อที่ว่า การทำตนเป็นต้นแบบที่ดีโดยไม่ก้าวก่าย กดดันผู้ตามน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามมากกว่าพฤติกรรมแบบอื่นของผู้นำ ผู้นำจึงกลายเป็นแหล่งของภูมิปัญญาของทีมที่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อทีมต้องการ ผู้นำคอยช่วยเหลือในการประสานงานภายในทีม ระหว่างทีมและกับบุคคลทั่วไปเพื่อให้การทำงานของทีมดีขึ้น แต่เชื่อกันว่าผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นได้ยาก และควรผ่านขั้นตอนของการเป็นผู้นำแบบสร้างอำนาจ (powering-building leadership) มาก่อน

บทสรุป

ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่ดี ที่จะช่วยทำให้บรรยากาศการทำงานภายในองค์การเป็นอย่างมีความสุข ส่งผลให้เกิดผลผลิตในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น การมีภาวะผู้นำต้องรับรู้ความสำคัญของการบริหารยุคใหม่ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ ซึ่งเป็นการบริหารองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใหม่ จะต้องรู้จักออกแบบองค์การ เพื่อการรองรับผลกระทบจากภายนอก (designing organizations for the international environment) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ อินเตอร์เน็ต (internet) โลกาภิวัตน์ (globalization), การบริหารความรู้ (Knowledge Management) และความร่วมมือกันข้ามพรมแดนภายในและระหว่างองค์กร(collaboration across"boundaries") ดังที่ศาสตราจารย์ Thomas S.Batemanและศาสตราจารย์ Scott A. Snell ได้เขียนหนังสือเรื่อง Management :The New Competitive Landscape (การจัดการในภูมิทัศน์การแข่งขันใหม่) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำขององค์การ เป็นบทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ให้ครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องปรับตัว และจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ให้สมาชิกในองค์การพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงและสนองตอบต่อนโยบายกลยุทธ์ขององค์การตลอดจนต้องทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมที่มากระทบต่อองค์การ"[8]

[8] Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. **The Management the new landscape.** McGraw-Hill/Irwin, 2004

บรรณนานุกรม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี.(2549).**ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่.**ธรรมกมลการพิมพ์.กรุงเทพ ฯ.หน้า 6.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คลิ้งค์

Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975). **Introduction to education leadership.** New York:Harper and Row.

Bovee, L. C. (1993). **Management.** New York: McGraw-Hill.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking change.** New York: Harper and Row.

Bennis, W. G. (1959). **Leadership theory and administrative behavior.** Administrative Science Quarterly, 4, 259-301.

Hollander, E. P. (1978). **Leadership in dynamics: A practical guide to effective** relationships. New York: The Free Press.

Mike Freemand. **The Art and Discipline of Strategic Leadership** (McGraw-Hill, 2003).

Procter and Gamble Company (P&G),**"Global Organization"**

Rensis Likert. **Leadership for effective Leagues.** University of Michigan, Survey Research Center, 1958

Richard L.Daft.2007.**Understanding the Theory and Design of Organizations. Publisher:**

Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. **The Management the new landscape.** McGraw-Hill/Irwin, 2004