

หน่วยที่ 1

แนวคิดพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไร หรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ

เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

- ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979:214-215)
- ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978:227)
- ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989:3-4)
- ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กวี วงศ์พุด (2535: 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

- (1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
- (2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
- (3) ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่ง

เป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

(4) ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

(5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535:266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

(1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

(2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

(3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่ใช่เป็นปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้น ก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องยากแต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้ต่างๆ กันหลายทฤษฎีดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

(ประสาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล.2540 ; 83)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ. 2538 : 400)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไป

ในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไป ในขณะที่ขณะหนึ่ง หรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yuki. 1998 :2)

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (DuBrim. 1998 : 2)

Nelson และQuick (1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Gibson, Ivancevich และDonnelly (1997: 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership)ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, 2535 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 47)

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง “ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตน กระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือของกลุ่ม

เมื่อเปรียบเทียบความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำพบว่า มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันที่ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงการใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำหรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

3.คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่า เหมาะสมกับกรณีเพียงใด แต่โดยทั่วไปแล้ว เมื่อกล่าวถึงผู้นำคนทั่วไปจะ

คิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีผู้รู้ได้กล่าวไว้หลายท่าน ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมี คุณลักษณะใน 9 ด้านคือ

1.ความรู้ (Knowledge)

การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2.ความริเริ่ม (Initiative)

ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจงงานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3.มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness)

ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย

4.การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)

ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยแก้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5.มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)

ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็น เครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6.มีความอดทน (Patience)

ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

7.มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness)

ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึด ขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็น

ลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้องพุดง่ายๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self control)

8. มีความภักดี (Loyalty)

การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสถียรไม่ถือตัว (Modesty)

ผู้นำที่ดีจะต้องๆ ไม่หยิ่งโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสถียรนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

โดย ศิริพงษ์ ศรีชัยธรรมรัตน์ “กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน” หน้า 25 ,28

วอลล์และฮอกกินส์(Robert G.Wall and Hugh Hawkins) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้

- เป็นนักบริหารที่ดี (Good Ececutive)
- เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
- เป็นผู้วางแผน (Planner)
- เป็นผู้เชี่ยวชาญ(Expert)
- เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
- เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
- เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveryor rewads and punishments)
- เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group symbol)
- เป็นแบบอย่างที่ดี(Exempler)
- เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
- เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

คุณสมบัติของผู้นำตามอักษรแต่ละตัวในคำว่า LEADERSHIP มีความหมายบ่งชี้ถึงลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. L คือ Listen เป็นผู้ฟังที่ดี..
2. E คือ Explain สามารถอธิบายสิ่งต่างๆ ให้เข้าใจได้..
3. A คือ Assist ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย...

4. D คือ Discuss รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็น..
5. E คือ Evaluation ประเมินผลการปฏิบัติงาน..
6. R คือ Response แจกแจงข้อมูลตอบกลับ...
7. S คือ Salute ทักทายปราศรัย...
8. H คือ Health มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ..
9. I คือ Inspire รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง..
10. P คือ Patient มีความอดทนเป็นเลิศนั่นเอง..

โดยสรุปมีงานเขียนจำนวนมาก มากมายพอฟอกกับจำนวนของนักคิด ทักทฤษฎีทางการบริหารได้พยายามให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำ อธิบายว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ รวมทั้งมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะดี โดยเฉพาะในโลกยุคนี้ที่ คุณค่า ความเร็ว และความรู้ เป็นสิ่งที่ทรงพลังอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ หรือต้องล้มละลายหายไปจากตลาด หากเกิดความผิดพลาดแม้เพียงเล็กน้อย

4.บทบาทของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นตัวแทนขององค์กร เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร

บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีต้อง ประกอบด้วย บทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ (1) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทาง ขององค์กรให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (2) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) (3) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (4) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)

วุฒิชัย คำเสมอ <http://gotoknow.org/blog/poonarm/326141>

นพพงษ์ บุญจริตร์คุสัย กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

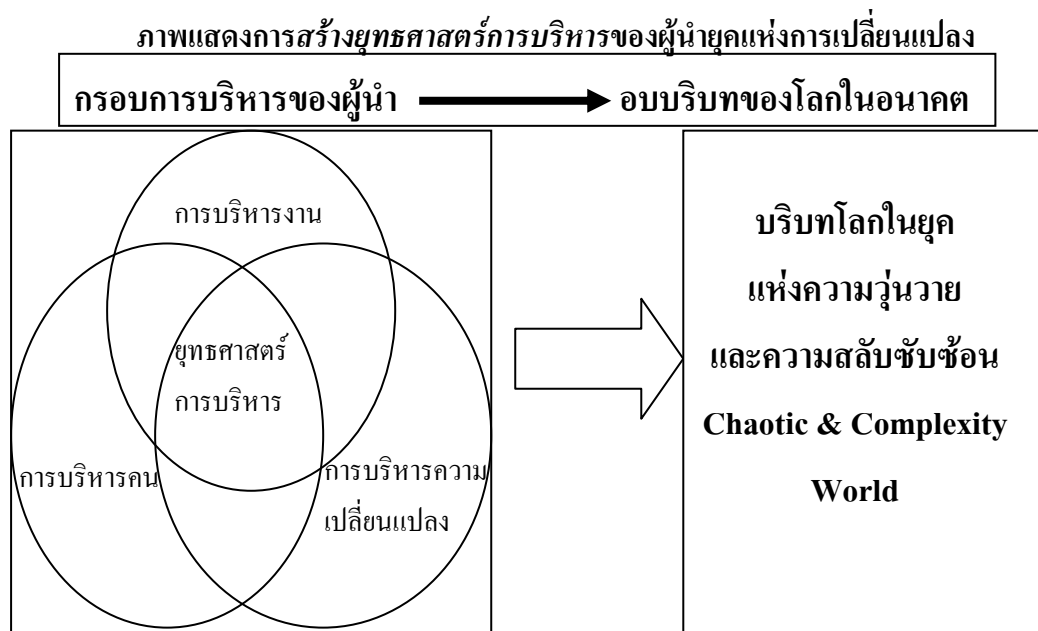
1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenace of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความ

สามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้นำเสนางานถึงบทบาทของผู้นำ (Leader Roles) ต่อ ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ไว้ใน เว็บไซต์ <http://suthep.ricr.ac.th> เนื่องจากบริบทของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ นับวันจะทวีความสลับซับซ้อนและมีความคลุมเครือวุ่นวาย (Chaotic and Complexity) ตลอดจนจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นอย่างมากมาและรวดเร็วเกินที่จะไม่มีใครหรือมีกลไกใดสามารถจะคาดการณ์หรือทำนายล่วงหน้าอย่างถูกต้องแม่นยำได้ ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จะต้องเตรียมความพร้อมและสร้าง ยุทธศาสตร์การบริหาร ที่มาจากการหลอมรวมทั้ง 3 มิติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าหรือความเสื่อมถอยขององค์กรเข้าเป็นเนื้อเดียวกันในลักษณะองค์รวมให้มากที่สุดปัจจัยหรือมิติดังกล่าวได้แก่ 1) มิติด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change management) 2) มิติด้านการบริหารงาน (Task management) และ 3) มิติด้านการบริหารคน (People management) การจัดมิติทั้งสามให้คล้องจองกันซึ่งเรียกว่า Aligning นั้น ในแต่ละบริบทผู้นำจะต้องจัดทำและเลือกใช้ ยุทธศาสตร์การบริหารเป็นรายกรณีไป



และที่สำคัญ ผู้นำจะต้องรู้จัก การเลือกใช้สไตล์(style) หรือ แบบภาวะผู้นำ(Leadership styles) ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจเป็นแบบเดียวหรือหลายแบบพร้อมกันก็ได้ ในที่นี้ผู้เขียนขอเสนอตัวเลือกที่แสดงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่น่าสนใจ ได้แก่

1. นักก่อการเปลี่ยนแปลง (Change Agent หรือ Change Leader)
2. นักวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) หรือ นักชี้ทิศทาง (Pathfinding Leader)
3. นักสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leader)
4. นักเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาผู้อื่น (Enabling Leader)
5. นักสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง (Coach and Mentor Leader)
6. นักแสดงต้นแบบพฤติกรรม (Role Modeling Leader)
7. นักเสริมแรงและจูงใจ (Energizing Leader)
8. นักสร้างผู้นำ (Distributed Leader)
9. นักสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizational Leader)
10. นักเรียนรู้อยู่ตลอดชีวิต (Life-long Learner Leader)
11. นักมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering Leader)
12. นักสร้างเครือข่าย (Networking Leader)
13. นักจัดวางทรัพยากร (Aligning Leader)
14. นักคุณภาพ (Quality-oriented Leader)
15. นักคุณธรรม/จริยธรรม (Moral/Ethical Leader)
16. นักสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Leader)
17. นักติดตาม/ตรวจสอบ (Ensuring Leader)
18. นักสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (EQ Leader)
19. นักสร้างความร่วมมือ (Participative Leader)
20. นักเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitative Leader)
22. นักบริหารวิชาการ (Instructional Leader)
23. นักให้การดูแล (Steward Leader)/ นักรับใช้บริการ (Servant Leader)___

สุพรรณิ มาตร โปธิ ได้นำเสนอเอกสารในงานวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่เสนอโดยเครช; และ บัลลาซ (อ้างอิงจาก Krech; & Ballauhy) ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive)
2. ผู้นำในฐานะนักวางแผน (The Leader as Planner)

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy)
4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The Leader as External Group)
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relation)
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้รางวัลให้โทษ (The Leader as Survey of Rewards and Punishment)
8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leaders as Arbitrator and Mediator)
9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leaders as Exemplary)
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leaders as Symbol of the Group)
11. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ (The Leaders as Substitute for Individual Responsibility)
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leaders as Ideologist)
13. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leaders as Father Figure)
14. ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน (The Leaders as Scapegoat)

สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16-17) ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ไว้ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. การสอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
6. แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหา หาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. การประกอบการ (Entrepreneur)

ส่วนบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะของ สมชาติ กิจบรรจง (2544 : 24-27)

จำแนกออกเป็น 6 ประการ คือ

1. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. การวางแผนและกำหนดงาน
4. การพัฒนาคนทำงาน
5. หาวิธีจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน
6. การปรับปรุงตนเอง

เช่นเดียวกับ สมชาติ กิจบรรจง (2544 : 30-43) ที่กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงานไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งและมอบหมายงาน (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)
6. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ประสานประโยชน์ (Relationship Coordinating)

สรุปแล้วผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน .

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ที่สำคัญสรุปได้ มี 3 ลักษณะดังนี้ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership)
หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment)
หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation)
หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

5. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัยอันได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) : หมายถึงตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะอย่างไร
2. ผู้ตาม (Followers) : หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ
3. สถานการณ์ (Situation) : หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมา เป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลอันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้น อาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น แต่จากการศึกษาพบว่าการให้อิทธิพลในทางลบ เช่นการบังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว เพราะการบังคับข่มขู่ นั้นเป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ไม่กลัวในผลที่จะเกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสีย จึงไม่กล้าทำการใด ๆ ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพราะปัญหาหนึ่ง ๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีที่จะแก้ไขซึ่งต้องอาศัยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุด

ในส่วนของผู้ตาม (Followers) ผู้นำต้องแสวงหาความเชื่อถือไว้ใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามผู้นำต้องไว้ใจผู้ตามโดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญคือตัวผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน และรู้ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ตาม สามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหาดัง ๆ ให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้

ด้วยความสามารถดังกล่าวจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการที่จะปฏิบัติตาม ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการท่านหนึ่งเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสงสัยในความสามารถว่าสามารถเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้หรือไม่เพราะผู้จัดการใหม่ ท่านนี้มาจากธุรกิจที่แตกต่างกันและไม่มีความรู้พื้นฐานในงานด้านนี้เลย แต่หลังจากที่ท่านผู้จัดการ ได้ใช้เวลาศึกษาเรียนรู้งานและสามารถให้คำปรึกษาคำแนะนำที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้จัดการท่านนี้ก็เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานร่วมกันได้ ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

ที่มา: <http://reg.ksu.ac.th/teacher/supavadee/mbaleader.html>

เว็บไซต์ <http://www.novabizz.com/NovaAce/Leader.htm>

ได้นำเสนอปัจจัยในการสร้างความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัยหลัก คือ

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) พื้นฐานครอบครัวและมวลประสบการณ์เดิมที่ผ่านมาในช่วงชีวิต

2. สติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and mental quality) มีทักษะทางภาษา การติดต่อสื่อสาร / ความสามารถด้านการมีเหตุผล / ความจำ/ความรอบรู้

3. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical attributes) ผู้นำที่ร่างกายแข็งแรง จะมีจิตใจที่ดี

4. บุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) ความสนใจ กระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-Confidence) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่น/มั่นใจในตัว

ปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ คือ สรรถาบารมี ทางการบริหารใช้คำว่า มี Power ซึ่งทำให้คนยอมรับ นับถือ เลื่อมใสเต็มใจปฏิบัติตาม อาจเทียบได้กับคำว่า “พระคุณ” ภาวะของผู้นำเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เรียกว่าวุฒิ 6 ประการ คือ ขาดิวุฒิ เพศวุฒิ วัยวุฒิ ฐานะวุฒิ คุณวุฒิ และปัญญาวุฒิ

ความเป็นผู้นำของแต่ละคน เกิดหรือได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากตัวตนแต่ละคนทั้งสิ้น นั่นคือทุกคนจะมีภาวะผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าแต่ละคนจะรู้จักที่จะเรียนรู้เข้าใจ และสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวเราให้ออกมา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือไม่? ผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นมาตั้งแต่เกิด หรือเป็นเพราะได้รับการคัดเลือกจากเจ้านาย แต่เกิดขึ้นจากความสามารถของคนๆ นั้น ในการที่จะรู้จักและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว)

คนจะเป็นผู้นำ ได้นั้นจะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจ และรู้จักตัวเองก่อน และไม่ใช่ว่าเพียงแค่ว่ารู้จักตัวเองเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

เอกสารประกอบการสอน วิชาภาวะผู้นำ อ.ยุทธนา พรหมณี