

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวัง ในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์กรอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจ กับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติและอำนวยการ

ฟาริดา อิบราฮิม (2537) เป็นการใช้อำนาจกับผู้อื่นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อความริเริ่มของกลุ่มเกิดผลงานตามเป้าหมาย

พนิดา ดามาพงษ์ (2535) ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ

1. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือ
2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย
3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ
4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Hersey and Blanchard (1993) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Greenberg and Baron (1995) กล่าวว่า เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

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

ผู้นำจึงต้องมีทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ (ไชแสง, 2536)

1. ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะคิด และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย

- 1.1 การรู้จักตนและการประเมินตนเอง (Self awareness and self evaluation skills) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุดนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบในงานของตนเอง
- 1.2 การพูดและการสื่อสาร (Communication)
- 1.3 พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)
- 1.4 เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)

2. ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่

2.1 การบริหารจัดการ (Posdcorb)

P (Planning) การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

O (Organization) การจัดองค์การ และการจัดการในหน่วย

S (Staffing) การบริหารงานบุคคล

D (Directing) การอำนวยการ

Co (Cooperating) การร่วมมือ

R (Report) การรายงาน

B (Budgeting) การจัดการการเงิน

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรม และการติชม

3. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)

4. การใช้กระบวนการวิจัย

5. การเผยแพร่ข้อมูล

6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

7. การเปลี่ยนแปลง

8. การเป็นตัวแทน (Representation)

9. การเป็นแบบอย่าง (Role model)

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำ สามารถแยกตามตัวอักษร **LEADERSHIP** ได้ดังนี้

L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึง คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้องแน่นอน กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความต้อกกตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีควมรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปิดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = Sacrifice and sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อารวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual capacity เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม

P = Persuasiveness เป็นผู้ที่มีศิลป์ในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่วไป นั่นก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะสิ่งนี้จะเป็ฯขุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดจากพลังภายในตัวคนๆนั้นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นพลังร่วม(Synergy)ระหว่างพลังภายในของคนๆนั้นกับพลังของคนอื่นๆรอบข้างที่เป็นผู้ตาม ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ

เราจะเห็นคนบางคนไม่ได้เป็นคนเก่งงานหรือมีความสามารถเลิศอะไรไปกว่าคนอื่นๆ พวกเขาย่างๆว่าฝีมือในการทำงานก็ไม่ได้หือหาวเท่าไร แต่ทำไมเขาจึงสามารถชักจูง โน้มน้าว นำเสนอให้ผู้บริหารเห็นด้วย คล้อยตามและอนุมัติโครงการที่เขาเสนออยู่เสมอ รวมทั้งคนที่ทำงานรอบๆตัว เขาก็ยินยอมพร้อมใจและรู้สึกยินดีที่ได้ทำงานร่วมกับเขา ทั้งๆที่คนบางคนทำงานให้เขามีความสามารถในการทำงานเก่งกว่าเขาตั้งหลายเท่า

คำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่ผมนจะเฉลยคำตอบให้สั้นๆ ง่ายๆ แต่สร้างได้ยาก นั่นก็คือ เขาที่ถูกกล่าวถึงนั้นมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำนั่นเอง คุณสมบัติการเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงเพียงกล้าแสดงความคิดเห็นเวลาอยู่ในที่ประชุม พวกเขามากกว่าคนอื่นเสมอ ชอบเสนอหน้า หรือแสดงตนเป็นผู้นำอยู่เสมอ แต่หมายถึง ความเหนือกว่าบุคคลอื่นในด้านจิตวิทยา ระบบการคิดวิเคราะห์ การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ รวมถึงปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาต่างๆ

ถ้าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนคุณภาพของผลไม้ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำก็น่าจะหมายถึง การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดี การคัดเลือกดินที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินอย่างถูกต้อง รวมถึงการกำจัดแมลงที่เป็นศัตรูพืช ดังนั้น การที่เราจะพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่สามารถทำได้โดย

ตรงที่ผลของต้นไม้ แต่จะต้องพัฒนากระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลไม้มากกว่า ถ้าเราจะพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำตามกระบวนการของผลิตผลไม้ที่มีคุณภาพแล้ว ควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การหาเมล็ดพันธุ์

สิ่งแรกสุดที่เราต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การหารูปแบบ ตัวอย่าง (Model) หรือสไตลส์ผู้นำที่เราชอบและต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านต่างๆ ก่อนอาจจะเป็นลักษณะของผู้นำเพียงคนเดียว หรือเป็นส่วนผสมระหว่างผู้นำหลายๆคนก็ได้ เพื่อให้เราได้รูปแบบผู้นำที่เราพึงปรารถนา ก่อนก่อนที่จะลงมือทำอย่างอื่น นอกจากนี้เราสามารถหารูปแบบของภาวะผู้นำที่ดีได้จากตำรับตำราหรือหนังสือต่างๆได้ไม่ยากนัก

2. การหาดิน

หมายถึง การเสาะหาที่เพาะบ่มรูปแบบของผู้นำที่เรากำหนดไว้แล้ว เช่น ถ้าต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักการเมือง เราควรจะนำตัวเข้าไปใกล้ชิดกับวงการทางการเมืองหรือนักการเมือง ถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำแบบนักพูดทอล์คโชว์ เราคงจะต้องนำตัวเองเข้าไปคลุกคลีกับคนในวงการนี้ หรือถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักธุรกิจบางคน เราก็อาจจะต้องนำตัวเองเข้าไปใกล้ชิดกับวงการธุรกิจ เพื่อใช้สภาพแวดล้อมนั้นๆเป็นที่ฝังตัวในการแตกหน่อภาวะผู้นำในลักษณะที่ต้องการ

3. การรดน้ำพรวนดิน

การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำไม่สามารถทำได้ภายในชั่วข้ามคืนเดียว แต่ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เราพรวนดินนั้น นอกจากเราจะทำให้ดินร่วนซุยเพื่อให้ต้นไม้ดูดซึมน้ำได้ง่ายแล้ว เราควรจะต้องสังเกตดูด้วยว่าดินประเภทนั้นถูกกับต้นไม้ที่เราปลูกหรือไม่ มีอะไรผิดสังเกตหรือไม่ จะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ เช่นเดียวกันกับการที่เราคิดว่าเราสามารถฝึกภาวะผู้นำแบบที่เราต้องการได้ แต่เมื่อฝึกไประยะหนึ่งแล้ว อาจจะพบว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจะไม่เหมาะกับตัวเราก็ได้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึก การเรียนรู้ หรือสภาพแวดล้อมใหม่

4. การกำจัดแมลงศัตรูพืช

อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนมากแล้วไม่ได้อยู่ที่ศัตรูภายนอก แต่มักจะเป็นตัวหนอนที่อยู่ภายในมากกว่า นั่นก็คือ การขาดความมั่นใจในตัวเอง คนหลายคนที่มีศักยภาพมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีได้ แต่มักจะขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ขาดความมั่นใจ คิดว่าคนอื่นดีกว่าตัวเอง และบางครั้งก็ไปแคร์ต่อสิ่งแวดลอมภายนอกมากเกินไป เช่น คนที่ไม่กล้าออกไปพูดต่อหน้าชุมชน

เพราะคิดไปก่อนว่าคนที่ฟังเก่งกว่าเรา มีหลายสิ่งหลายอย่างดีกว่าเรา กลัวว่าจะพูดผิดบ้าง กลัวว่าจะพูดไม่ได้ดีบ้าง กลัวว่าจะโดนหัวเราะบ้าง ทุ้ๆที่ตัวเองก็พูดเก่ง พูดดีตอนที่อยู่กับเพื่อนๆ อยู่กับลูกน้อง หรืออยู่กับคนที่คิดว่าด้อยกว่าตัวเอง ดังนั้น ศัตรูของการพัฒนาศักยภาพผู้นำตัวที่สำคัญคือตัวหนอนที่คอยกัดกินความมั่นใจของเรานั้นเอง

5. การพัฒนาสายพันธุ์ใหม่

คนที่มีภาวะผู้นำดี มิได้หมายถึงเพียงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่ตลอดเวลา เช่น สามารถปกครองพนักงานระดับล่างได้แล้ว ก็ต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถปกครองพนักงานในระดับสูงขึ้นไปได้ ภาวะผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะถ้าผู้นำตามโลกไม่ทันหรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้นำคนนั้นจะตกลงมาเป็นผู้ตามก็มีสูงมาก

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วนทั้งในการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการจะเป็น การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม การขจัดปัญหาอุปสรรค รวมถึงการพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือ แรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ บางคนมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองเพราะกำหนดเป้าหมายในชีวิตไว้อย่างชัดเจน บางคนมีแรงจูงใจที่เกิดจากแรงกดดันบางสิ่งบางอย่างและต้องการเอาชนะแรงกดดันนั้นๆ ด้วยการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาเป็นเกราะคอยปกป้องตัวเอง ผมมีความมั่นใจว่าคนทุกคนมีพื้นฐานของภาวะผู้นำในตัวทุกคน แต่สิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำของแต่ละคนมีความแตกต่างกันคือ ความสามารถในการดึงเอาภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในตัวออกมาใช้นั้นเอง