

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

Desirable Leadership

พระสมพล ยสชาติ¹

พระศิริวัฒน์ ปิยสีโล²

บทคัดย่อ

บทความเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารในมุมมองของนิสิตสาขาการจัดการเชิงพุทธนี้เพื่อศึกษาและวิเคราะห์บทบาททางภาวะผู้นำที่อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ผู้บริหาร;

Abstract

Types and types of leadership It is a matter of education that is more complicated in terms of academics. The organization will succeed or fail to do so. The most important factor is leaders. If any organization has effective leaders will be able to command and influence the subordinates to work as well as completing various activities in the organization successfully. On the other hand, if any organization has ineffective leaders will result in the organization to fail.

Key words: Leadership; Executives;

1. บทนำ

ประเภทและแบบของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เป็นประเด็นการศึกษาที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นในเชิงวิชาการแต่โดยหัวข้อที่เป็นชื่อเรื่องแล้วถือว่า ประเด็นการศึกษานี้ก็เป็นชื่อที่สังคมทั่วไปรับรู้อยู่บ้างแล้ว แม้ว่าจะอยู่นอกแวดวงทางวิชาการบริหารก็ตาม จะมีความซึมซับรับรู้เรื่องนี้ได้คืออยู่ระดับหนึ่ง ดังนั้นจึงถือว่าการศึกษารื่องประเภทและแบบของภาวะผู้นำ น่าจะอยู่ในลักษณะของการขยายขอบเขตของเนื้อหาที่ควรรับรู้เพิ่มขึ้นเท่านั้น ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการ

¹ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

² นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และในการเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน อย่างมีศิลปะทั้งการบอกและชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ บทบาทภาวะผู้นำมีความหมาย 3 ส่วน ได้แก่ (1) บทบาทที่ได้ มาพร้อมตำแหน่งเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับตำแหน่ง (2) บทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นบทบาทที่บุคคลที่เกี่ยวข้อง คาดว่าบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้นจะมีแบบแผนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ (3) บทบาทที่ปฏิบัติจริง เป็นบทบาทหรือพฤติกรรมที่แท้จริงที่บุคคลปฏิบัติซึ่งอาจสอดคล้องกับบทบาทที่ได้มาพร้อมตำแหน่งหรือตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประเภทของผู้นำแยกตามประเภทหรือชนิดของผู้นำตามคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีการบริหารแบบรวมอำนาจและผู้นำที่มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ 2) ผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ 3) ผู้นำแบบเผด็จการ ประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม 4) ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลักผู้นำที่ยึดอุดมการณ์ และผู้นำที่ยึดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์

2. ประเภทของภาวะผู้นำ (type of leadership)

การแบ่งภาวะผู้นำตามชนิดหรือประเภท เป็นการแบ่งที่ออกมาในเชิงอุดมคติในสมัยดั้งเดิมมากกว่าปัจจุบัน เช่น เคริตเนอร์ (Kreitner, 1985 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2548 : 13) ได้จัดประเภทภาวะผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ 1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งตามระบบองค์การหรือสังคมอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้จะทำงานบนพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งเป็นหลัก 2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้นำของกลุ่มอันเกิดจากความรักรักความเชื่อถือและการยอมรับจากสมาชิกเป็นหลัก ไม่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งตามระบบสังคมหรือองค์การแต่อย่างใด ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจบารมีหรืออำนาจอิทธิพลเป็นหลัก ดินปรัชญพฤทธิ์ (2532 : 619-620) กล่าวว่า เพลโต (Plato) ได้จำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ 1)

นักปราชญ์หรือรัฐบุรุษ จะมีหน้าที่เป็นนักปราชญ์นักปกครอง 2) ผู้บัญชาการทหาร มีหน้าที่ป้องกันประเทศ และ 3) นักธุรกิจ มีหน้าที่จัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภค การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะประจำตัว (Trait Approach) นี้เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา หรือทางบุคลิกภาพทั่วไป โดยที่การศึกษาแนวนี้ได้ปฏิบัติกันมาเป็นเวลานานมาแล้ว การศึกษาเรื่องผู้นำวิธีนี้ ประสบความสำเร็จน้อย ทั้งนี้เพราะความแปรเปลี่ยนต่าง ๆ ในตัวบุคคล ด้านบุคลิกภาพ สภาพแวดล้อมและพันธุกรรมจะมีอิทธิพล ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้มากกว่า ดังนั้น การศึกษาเรื่องคุณลักษณะประจำตัว จึงมีข้อโต้แย้งและได้รับความสนใจน้อยลง จากการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำในยุคแรก ๆ

ทำให้เกิดทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ซึ่งแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าคนบางคนมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ซึ่งก็มีนักวิชาการกล่าวถึงจุดอ่อนและจุดแข็งที่สำคัญของแนวคิดนี้ ว่าจุดอ่อนของแนวคิดนี้คือการกล่าวถึงลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกสถานการณ์ และอาจจะไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอน และคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ ส่วนจุดแข็งของแนวคิดนี้ คือจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการสรรหาผู้นำ และเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 174-175)

1) แบบของภาวะผู้นำ (type of leadership)

การจัดแบ่งแบบภาวะผู้นำมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าการจัดแบ่งนั้นใช้เกณฑ์อะไรมาเป็นพื้นฐานในการคิดเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้จัดแบ่งแบบของภาวะผู้นำ มีดังนี้ 1. แบ่งตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ อาคม วัดโธสง (2547 : 26) ได้อธิบายผลการศึกษาเกี่ยวกับหลักการใช้อำนาจของผู้นำของเลวิน ลิพพิตต์และไวท์ (Citing Lewin, Lippitt and White, 1939 : 271-299) ได้จำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ (1) แบบประชาธิปไตย (democratic) ผู้นำจะแสดงบทบาทการนำโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายยึดหมู่คณะเป็นหลัก ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและการประเมินผล การปฏิบัติงาน จะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย (2) แบบอัตตาธิปไตย (autocratic) ผู้นำจะแสดงบทบาทการนำโดยยึดตนเองเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ ไม่กระจายอำนาจแต่เน้นการควบคุมบทบาทของสมาชิกในทุกกิจกรรมขององค์กร (3) แบบตามสบาย (laissez-fair) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ปล่อยตามสบาย ให้อิสระในการกระทำแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ ใครจะตัดสินใจทำอะไรก็ได้ ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้นำจะไม่เข้าไปก้าวก่าย มีหน้าที่หลักเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่อง ไร้ระบบการกำกับควบคุม ติดตาม หรือตรวจสอบ คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาดและความราบรื่นใน การใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ 2) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา 3) คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับ และการมีเคล็ดลับในการจัดการ 4) ทักษะทางสังคมประกอบด้วย ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ ความกว้างขวางและเกียรติยศ การเข้าร่วมทางสังคม ความสามารถทางสังคม 5) มีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ มีความเชื่อมั่น และ 6) การมองการณ์ไกล และมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น คุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ โดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มี

ประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้

3. แบ่งตามการได้มาซึ่งอำนาจ

อุททัย หิรัญโต (2524: 19-20) ได้จัดแบ่งภาวะผู้นำตามลักษณะการได้มาซึ่งอำนาจไว้ เป็น 3 แบบ ดังนี้ (1) แบบตามกฎหมายหรือแบบพระเดช (legal) บทบาทการบริหารของผู้นำจะใช้อำนาจตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่อย่างเคร่งครัด (2) แบบมีคุณลักษณะพิเศษ หรือแบบพระคุณ (charismatic) บทบาทสำคัญของผู้นำจะเน้นการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีบุคลิกภาพโดยรวมเป็นผู้ที่มีท่าทางสง่า น่าเคารพนับถือ เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน (3) แบบสัญลักษณ์ (symbolic) ผู้นำจะแสดงบทบาทในฐานะบุคคลที่ควรเคารพบูชาเป็นศูนย์รวมแห่งความรักใคร่ได้รับการยอมรับให้เป็นสัญลักษณ์ จนเป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจของคนในองค์กรในที่สุด

4. แบ่งตามวิธีการทำงาน

บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถจัดได้เป็น 4 แบบ คือ (1) แบบเจ้าระเบียบ (regulative) จะมีพฤติกรรมการทำงานที่ยึดระเบียบ กฎหมายเป็นหลักในการจัดการงานขององค์กร (2) แบบบังคับ (directive) จะมีพฤติกรรมการทำงานแบบใช้อำนาจสั่งการ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรตามแบบพิธีการเป็นส่วนใหญ่ (3) แบบจูงใจ (persuasive) จะมีพฤติกรรมการทำงานที่เน้นการจูงใจให้เพื่อนร่วมงานในองค์กร ทำงานด้วยความเต็มใจ ให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในระบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (4) แบบร่วมใจ (participative) จะมีพฤติกรรมการทำงานแบบสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กร โดยมีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธภาพแบบมิตรสัมพันธ์กับบุคลากรใน

5. แบ่งตามแนวทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของเกตเซลส์ และกูบา

อาคม วัตโธสง (2547:32-33) ได้อธิบายแนวคิดของเกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba, 1957 : 423-441) ซึ่งได้วิเคราะห์บทบาทในการบริหารของผู้นำโดยใช้ทฤษฎีกระบวนการทางสังคมเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ โดยนำบทบาทของบุคคลมาสัมพันธ์กับมารยาทของสถาบันในสถานการณ์จริงทาง

สังคม และสามารถจำแนกภาวะผู้นำของผู้บริหารออกได้เป็น 3 แบบ คือ (1) แบบยึดสถาบันเป็นหลัก (nomothetic) จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับสถาบันหรือองค์การมากกว่าบุคลากร จุดเน้นของการทำงานอยู่ที่ การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ (2) แบบยึดบุคคลเป็นหลัก (idiographic) จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญของบุคลากรมากกว่าสถาบัน จุดเน้นของการทำงานจะคำนึงถึง ความเหมาะสม ความต้องการความพึงพอใจ หรือปัญหาของบุคลากรแต่ละคน การใช้กฎระเบียบและอำนาจหน้าที่จึงเป็นไปแบบยืดหยุ่น (3) แบบประสานประโยชน์ (transactional) จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งสถาบันและบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน โดยจะคำนึงถึงทั้งเป้าหมายขององค์การและความคาดหวังหรือความต้องการของบุคลากรไปพร้อม ๆ กันในโอกาสเดียวกัน

6. แบ่งตามประสิทธิภาพในการทำงาน

เรดดิน (Reddin, 1969:503 อ้างถึงใน อาคม วัดโรสง, 2547:33) นักวิชาการชาวแคนาดา ได้สรุปผลการศึกษาเพื่อจำแนกผู้นำตามระดับประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถจัดได้ ดังนี้ คือ แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก มี 4 แบบคือ (1) แบบนักบริหาร (executive) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งความสำเร็จของงานและผู้ร่วมงาน ใช้วิธีการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานสำเร็จในขั้นสูง (2) แบบนักพัฒนา (developer) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบให้การยอมรับนับถือศรัทธาเพื่อนร่วมงาน เน้นการพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงานให้มีความสามารถสูงสุด (3) แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (benevolent autocrat) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลัก แต่มีศิลปะและความชำนาญในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (4) ผู้นำแบบข้าราชการ (bureaucrat) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้โดยไม่มีการยืดหยุ่น ให้ความสนใจเรื่องประสิทธิภาพและความสัมพันธ์กับบุคลากรน้อย อันเนื่องจากระบบราชการเป็นองค์การขนาดใหญ่

6.1 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยมี 4 แบบ คือ

1) แบบประนีประนอม (compromiser) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งเรื่องคุณภาพของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ตัดสินใจโดยคำนึงถึงจิตใจของสมาชิกทุกคน ทุกฝ่าย จึงมีความยุ่งยาก ลังเล และขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ 2) แบบนักบุญ (missionary) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน มีจิตใจเมตตากรุณาต่อสมาชิก ไม่กล้ากล่าวโทษหรือตำหนิใคร พยายามรักษาความเป็นมิตรเป็นกันเอง 3) แบบเผด็จการ (autocrat) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ยึดความคิดของตนเองเป็นหลักไม่ปรึกษาใคร ไม่ฟังความคิดเห็นของใคร ชอบใช้อำนาจ ชอบบงการคนอื่น เชื่อว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่น 4) แบบหนีงาน (deserter) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมไม่ค่อยรับผิดชอบงานไม่มีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ เมื่อพบอุปสรรคจะล้มเลิกความตั้งใจ

7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแบบของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร และปัจจัยของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำนั้น มีความสำคัญ ซึ่งก่อให้เกิดการขับเคลื่อน ซึ่งในบทความนี้ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำ คือ

1) **ด้านตัวผู้นำ** คุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะตัวในหลายๆประการของผู้นำมีผลต่อแบบภาวะผู้นำทั้งในด้านลึกและด้านกว้าง ได้แก่ 1.1 วิสัยทัศน์ และกระบวนทัศน์ คุณลักษณะทั้งสองประการนี้จัดได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญเบื้องต้นของการนำองค์การของผู้นำเพราะเป็นกรอบแนวคิดภาพรวมในสถานการณ์ที่เป็นจริง ปัจจุบันผนวกกับภาพมองเชิงอนาคตที่ต้องการจะไปให้ถึงบนพื้นฐานความเชื่อว่า ตนเองสามารถจะทำสิ่งนั้นได้ 1.2 ความกล้าได้ กล้าเสีย กล้าเปลี่ยนแปลง ความกล้าริเริ่ม กล้าเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญในตัวผู้นำที่จะส่งผลโดยตรงต่อแบบการนำ ความกล้าริเริ่มเปลี่ยนแปลงจะสะท้อนผ่านบุคลิกภาพโดยรวมของผู้นำ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถสัมผัสได้ง่าย 1.3 ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ คุณธรรม จริยธรรม และความรู้สึกที่ผู้นำมีต่อองค์การผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ระบบค่านิยมที่มีอยู่ในตัวผู้นำ จะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม 1.4 ความไว้วางใจได้ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกที่สะสมเป็นสมมติฐานของผู้เป็นหัวหน้าที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน สมมติฐานเชิงภาพลักษณ์ของเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้บุคคลที่เป็นหัวหน้านำมากำหนดรูปแบบการนำองค์การของตนเองเพื่อให้งานสามารถสำเร็จได้สูงสุด

2) **ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา** ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการกำหนดแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่ว่าจะพิจารณาในมิติใด แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าก็จะสัมพันธ์กับสภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เพราะหากไม่เป็นเช่นนั้นแล้ว ก็ไม่มีทางที่ผู้นำจะขับเคลื่อนงานไปสู่ความสำเร็จได้ องค์ประกอบสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อแบบผู้นำ ได้แก่ 2.1 ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เรื่องทั้งสามนี้มีลักษณะเป็นพัฒนาการที่สะสมของบุคลากรซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นภาพลักษณ์โดยรวมของบุคลากรทั้งองค์การ 2.2 จิตสำนึกรับผิดชอบงานในหน้าที่และสังคม ศักยภาพโดยรวมของบุคลากรที่มีคุณค่าต่อการพัฒนางานขององค์การโดยตรง จะอยู่ในสองมิติต่อไปนี้ เป็นเบื้องต้นคือความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์มิติหนึ่ง กับเรื่องจิตสำนึกรับผิดชอบงานในหน้าที่และสังคม อีกมิติหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ ถ้าวางจิตสำนึกรับผิดชอบงานของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่มีผลต่อแบบภาวะความเป็นผู้นำขององค์การ

3) **ด้านสถานการณ์** ด้วยสภาพที่องค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม เมื่อสถานการณ์ทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงแปรผันตลอดเวลาที่ย่อมมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การโดยตรง การนำองค์การไปสู่ความสำเร็จของผู้นำจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ในสถานการณ์หนึ่งย่อมมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบหนึ่งเสมอ ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ 3.1 ลักษณะของปัญหา ปัญหาที่แตกต่างกันย่อมต้องอาศัยวิธีการจัดการที่แตกต่างกันงานจึงจะ

สำเร็จผล 3.2 ระยะเวลา เป็นตัวกำหนดวิธีการจัดการและภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง งานที่เร่งด่วน จัดทำให้สำเร็จย่อมต้องการวิธีการทำที่แตกต่างไปจากงานที่ไม่เร่งรีบ หรือเร่งด่วน 3.3 สมรรถภาพของ องค์กร องค์กรแต่ละประเภท แต่ละแห่งจะมีสมรรถภาพไม่เท่ากัน ไม่เหมือนกัน สมรรถภาพองค์การที่ แตกต่างกันอย่างเหมาะสมกับภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย

4) **ด้านกระบวนการทำงาน** โดยปกติกระบวนการทำงานขององค์กรจะสอดคล้องกับภาวะผู้นำ ของหัวหน้าอยู่แล้ว เพราะผู้นำจะเป็นผู้กำหนดตัวแบบหรือระบบการทำงานในองค์กรอยู่แล้ว เพื่อปรับวิธีการ ทำงานให้สอดคล้องกับสไตล์ ของหัวหน้า กับแบบธรรมเนียมขององค์กรและสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร ปัจจุบันสำคัญเกี่ยวกับระบบบริหารในองค์กรมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ 4.1 โครงสร้าง องค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการจัดระบบอำนาจ หน้าที่งาน ตลอดจนสายการบังคับบัญชาในองค์กรทั้งระบบ โครงสร้างองค์กรแต่ละแบบจะมีความเหมาะสมกับแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันได้ 4.2 ขั้นตอนและ กระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการปฏิบัติงานในองค์กรจะมีกระบวนการทำงานที่เปรียบเสมือนหนึ่ง เป็นธรรมเนียมขององค์กรที่มักจะแตกต่างกัน ภาวะผู้นำแต่ละแบบน่าจะมีความเหมาะสมกับธรรมเนียมปฏิบัติ ภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

8. การนำและวิธีเลือกแบบการนำ

1. การนำ (leading) หมายถึง การมีอิทธิพลโน้มน้าว การกำหนดทิศทางที่จะก้าวไป การดำเนิน กิจกรรม การนำมีวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพหลายวิธีการ ได้แก่

1.1 **การนำโดยค่านิยม (value)** การนิยมของบุคคลได้แก่ ความเชื่อ เจตคติ บรรทัด ฐาน ขนินทรีย์ชัย อินทிரารมณ์และสุวิทย์ หิรัญยกานต์ (2548) อธิบายความหมายของคำว่า "value" ว่าเป็นสิ่ง ที่พึงปรารถนา (the desired) สิ่งที่ยังประสงค์ให้บังเกิดขึ้น (the predesired) และสิ่งที่ดีงามหรือคุณความดี (the good) การนำด้วยค่านิยมของสังคมมาผสมผสานกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้นจะเป็นสื่อ นำทางการบริหารเพื่อชี้นำทิศทางเชิงนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี เช่น ความเชื่อและค่านิยมของสังคมไทย ในปัจจุบันคล้ายกับสังคมที่มีค่านิยมแบบทวิลักษณ์ คือมีลักษณะเฉพาะสองด้านปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด ลักษณะแรกคือค่านิยมเชิงวัตถุนิยมที่มีการแสวงหากันอย่างจริงจังมากขึ้น คือ การแสวงหาทรัพย์สิน เงินทอง และอำนาจ กล่าวกันว่า ค่านิยมเชิงวัตถุนิยมทั้งสามประการนี้ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและ กันตลอดเวลา กับลักษณะที่สองคือค่านิยมด้านจิตนิยม หรือในเรื่องคุณงามความดีทั้งหลาย ทั้งในส่วนที่ฝังลึก อยู่ในรูปแบบของจารีตประเพณี และหลักศีลธรรมคุณธรรมแห่งศาสนา

1.2 **การนำโดยจริยธรรม (ethics)** หรือเป็นผู้นำโดยใช้เกณฑ์ทางจริยธรรมเป็น เครื่องกำหนด โดยมีนักปราชญ์ให้ความหมายของ "จริยธรรม" ซึ่งมีพื้นฐานทางรากศัพท์มาจากภาษาบาลีและ สันสกฤตนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น พระราชวรมณี (ประยูรค์ ปยุตโต), (2527 : 291) ได้ ให้ความหมายว่าจริยธรรม แปลว่า หลักของความประพฤติ หรือหลักการดำเนินชีวิต หลักจริยธรรมมีหลาย

ประการ แต่หลักที่ผู้นำควรนำมาปฏิบัติ เพื่อขึ้นนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ 1. หลักศีลธรรมแห่งศาสนาที่ตนนับถือ 2. หลักการไม่เห็นแก่ตัว 3. หลักความเพียงพอทั้งในชีวิตและการงาน 4. หลักความซื่อสัตย์สุจริต พิกภ วชงเงิน (2545 : 1) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ในอันที่จะช่วยสร้างความสามัคคี มิตรภาพ ภารดรภาพ และสันติสุข เห็นได้ชัดเจนว่า จริยธรรมเป็นเครื่องคุ้มครองสังคมให้สันติสุขไม่แตกแยก ไม่ระหองระแหงกัน ไม่เกิดสงคราม ถ้ามนุษย์ไม่มีจริยธรรม จะเกิดความแตกร้าง โหดร้าย ทารุณ อาฆาต เบียดเบียนฆ่าฟัน หุจจริต ฉ้อโกง เอารัดเอาเปรียบ ปองร้าย เป็นศัตรูกับผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเมื่อจริยธรรมตกต่ำ

1.3 นำโดยกลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางที่ผู้นำได้ใช้ดุลพินิจพิจารณาถ่วงถ่วงแล้วว่า มีความเหมาะสม เป็นแนวทางที่สามารถจะปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ในเชิงกลยุทธ์ของผู้นำในการจัดการในองค์กร ไว้ 4 ประการ คือ (1) การบริหารความมุ่งมั่น หมายถึง การจัดการให้ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายของผู้นำให้ประสบความสำเร็จโดยการขึ้นนำให้สมาชิกมองเห็นคุณค่า เข้าใจความหมาย ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและจัดการร่วมกันด้วยความรับผิดชอบ (2) การบริหารความหมาย หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสื่อความหมายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร (3) การบริหารความเชื่อถือ และความไว้วางใจ หมายถึง ความยึดมั่นในอุดมการณ์ นโยบาย มาตรการ และระบบคุณธรรม จุดยืน ที่มั่นคงของผู้นำจะก่อให้เกิดความเชื่อถือ และความไว้วางใจแก่สมาชิก (4) การบริหารตนเอง หมายถึง การยอมรับจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง เมื่อผู้นำเข้าใจตนเองจะส่งผลให้สามารถยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น และสามารถพัฒนาจุดด้อยของตนเองด้วยการศึกษาและแสวงหาความรู้ใหม่ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม และความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

1.4 นำโดยการสร้างทีมงาน (team work) ทีมงานมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง งานจะสำเร็จหรือล้มเหลวบรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่ดี องค์กรจะมีกำไรหรือขาดทุน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อเรื่องทีมงานที่กล่าวถึงโดยตรงมากที่สุด คือ การมีทีมงานที่เข้มแข็งเพียงใด ดังนั้นจึงถือว่า การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้นำ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547 : 121) สรุปว่า ปัญหาด้านผู้บริหารที่มีผลต่อภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงานในองค์กร มีดังนี้ (1) ขาดนโยบาย เป้าหมายที่แน่นอน ขาดทิศทางการทำงาน (2) ขาดภาวะผู้นำ ขาดการตัดสินใจที่ดี (3) คำสั่งถึงผลประโยชน์ส่วนตัว (4) การมอบงานไม่ดี ขาดประสิทธิภาพ (5) ขาดการสื่อสารที่ดี (6) การบริหารเวลาผิดพลาด ขาดการควบคุมเวลาที่ดี (7) ขาดเทคนิคในการจูงใจ (8) ขาดการวางแผนการณล่วงหน้า (9) ขาดการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (10) ใช้อารมณ์ในการบริหารงาน (11) ขาดความเป็นธรรม (12) ขาดความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน (13) ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน (14) ขาดการควบคุมกำกับดูแลและติดตามผล

9. สรุป

ภาวะผู้นำมีการจัดแบ่งหลายลักษณะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับผู้จัดแบ่งว่าใช้เกณฑ์อะไรมาจัด เช่น มีการจัดประเภทของภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ภาวะผู้นำภาคเอกชนและภาครัฐ เป็นต้น ส่วนแบบของภาวะผู้นำก็มีการจัดแบ่งในหลายลักษณะเช่นเดียวกัน เช่น หากมีการจัดแบ่งตามวิธีการใช้อำนาจก็สามารถแบ่งได้เป็นแบบประชาธิปไตย แบบอิตาเลียน และแบบปล่อยตามสบาย หากเป็นการแบ่งตามวิธีการได้มาซึ่งอำนาจก็สามารถแบ่งได้เป็นแบบใช้พระเดช แบบใช้พระคุณ และแบบใช้สัญลักษณ์ และหากเป็นการจัดแบ่งตามลักษณะประสิทธิภาพการทำงานก็สามารถแบ่งได้เป็นแบบมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ แบบนักบริหาร แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการ อย่างมีศิลป์ และแบบข้าราชการ ส่วนแบบมีประสิทธิภาพน้อยที่สุดแบบเช่นเดียวกัน คือ แบบประนีประนอม แบบนักบุญ แบบเผด็จการ และแบบหนีงาน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านตัวผู้นำ เช่น ภาวะบวช ศรัทธา ความกล้า ค่านิยม การได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เรื่องความรู้ความสามารถ เรื่องจิตสำนึกความรับผิดชอบงาน ปัจจัยด้านสถานการณ์ เช่น ลักษณะของปัญหา สมรรถภาพขององค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น โครงสร้างองค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่วนแบบการนำนั้นสามารถทำได้หลายวิธีการ เช่น นำโดยค่านิยม นำโดยจริยธรรม นำโดยการสร้างทีมงาน และนำโดยกุศโลบาย ผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นคนกล้าแสดงออก การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์ มีลักษณะเด่นที่เห็นได้ ชัด ความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน เป็นคนดูอบอุ่นหรือเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด การรู้จักตนเอง และความนอบน้อมถ่อมตน และ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย ความรู้ สึกที่มุ่งมั่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความกล้าหาญ การควบคุมภายในตนเอง ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะ การเป็นผู้นำเข้ามา เกี่ยวข้องเพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ทีผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้ได้อย่างราบรื่น การบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะ ความเป็นผู้นำและเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อม ๆ กัน

เอกสารอ้างอิง

- ชนินทร์ชัย อินทிரากรณ์, สุวิทย์ หิรัณยกาณฑ์. (2548).พทานุกรมศัพท์การศึกษา = Dictionary of education. ครั้งที่พิมพ์ 2. กรุงเทพฯ : แวนแก้ว.
- ติน ประชัญพฤทธิ. (2544). *การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหา แนวทาง และปัญหา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเซลส จำกัด.
- ประเสริฐ จรรย์านุกูล. (2536). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิภพ วังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา.
- พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2527). *ค่านิยมแบบพุทธ*. กรุงเทพฯ : เทียนวรรณ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร วิทยอุดม.(2553). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- อาคม วัดไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : เอกสารและตำรา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อุทัย หิรัญโต. (2524). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Getzel,J.W.and Guba,E.G. School Behavior and Administration Process. *School Review*. 65 :423-441.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*. 10 : 271-299.