

บทที่

10

ภาวะผู้นำ

(LEADERSHIP)

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ผู้นำที่ดีนั้นมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับ
วงการธุรกิจ องค์กรของรัฐบาล กลุ่มประเภทต่างๆ และในองค์กรทุกประเภทเพื่อมาทำหน้าที่
กำหนดแนวทางในการทำงาน ในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ที่ได้รับมอบ
หมาย แต่ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้คนเป็นผู้นำที่ดี? คุณสมบัติหรือลักษณะอะไรบ้างที่ทำให้ผู้นำมี
ความแตกต่างจากคนทั่วไป? รูปแบบการเป็นผู้นำที่เคยประสบผลสำเร็จในอดีตเมื่อนำมาใช้อีก
ทำไมจึงล้มเหลว? จากคำถามต่างๆ เหล่านี้ทำให้เรามีความจำเป็นที่จะต้องศึกษา และทำความเข้าใจ
ในเรื่องภาวะผู้นำต่อไป

ความหมายของภาวะผู้นำ

(What is Leadership ?)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลและทำให้
กลุ่มบุคคลทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ แหล่งของอิทธิพลอาจมาจากตำแหน่งที่เป็นทาง
การก็ได้ เช่นตำแหน่งผู้จัดการของบริษัท เป็นการกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งได้รับมอบหมายอำนาจ
ตามกฎหมายให้สามารถบังคับบัญชางานได้ตามขอบเขตที่กำหนดเป็นต้น ดังนั้นเจ้าของตำแหน่ง
จึงถูกสมมุติให้แสดงบทบาทผู้นำในแผนงานนั้นๆ

การทำงานในองค์กรต่างๆ มิได้หมายความว่า จะมีเฉพาะผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง
อย่างเป็นทางการตามโครงสร้างองค์กรเท่านั้น แต่อาจมีผู้นำกลุ่มในการทำงานที่มีอิทธิพลเหนือ
สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม ทำให้กลุ่มเชื่อฟังและปฏิบัติตามซึ่งผู้นำกลุ่มนี้อาจไม่มีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

ทางการแต่เกิดขึ้นเองภายในกลุ่ม เป็นการยอมรับของสมาชิกกลุ่ม เช่นนี้เราก็รวมเรียกว่าภาวะผู้นำเหมือนกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

(Leadership Theories)

ในเรื่องภาวะผู้นำมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้าและเขียนเป็นทฤษฎีไว้มากมายเพื่อใช้อธิบายลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในส่วนที่แตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ สำหรับในที่นี้จะขอนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพียงบางทฤษฎีดังนี้

- 1) ทฤษฎีลักษณะพิเศษเฉพาะด้าน (Trait Theories)
- 2) ทฤษฎีทางพฤติกรรม (Behavioral Theories)
- 3) ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theories)

ทฤษฎีลักษณะพิเศษเฉพาะด้าน

(Trait Theories)

ภาวะผู้นำตามความหมายของทฤษฎี Trait Theories นี้หมายถึงการศึกษาผู้นำถึงลักษณะพิเศษเฉพาะตัวทางด้าน

- บุคลิกภาพ (Personality)
- สังคม (Social)
- ร่างกาย (Physical)
- สติปัญญา (Intellectual)

ลักษณะที่กล่าวมานี้ ในตัวผู้นำจะมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ หากเราลองแยกลักษณะที่กล่าวมาแล้วในตัวผู้นำแต่ละท่านเช่น อานันท์ ปันยารชุน บิล คลินตัน

มาร์กาเรท แรทเซอร์ เป็นต้น เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าท่านเหล่านี้มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว
ชนิดที่คนทั่วไปไม่มี หรือหากเราจะอธิบายลักษณะภาวะผู้นำโดยทั่วไปที่สามารถพบเห็นได้ใน
ปัจจุบันนี้ เราอาจจะระบุคุณสมบัติพิเศษต่างๆดังนี้

- ด้านสติปัญญา (Intelligence)
- ด้านบุญญาบารมี (Charisma)
- ด้านการตัดสินใจ (Decisiveness)
- ด้านความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- ด้านความแข็งแรง (Strength)
- ด้านความกล้าหาญ (Bravery)
- ด้านความซื่อสัตย์ (Integrity)
- ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) และ
- ด้านอื่นๆในท่านองนี้

ตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ลักษณะพิเศษเฉพาะด้านจะทำให้ผู้นำสามารถ
ทำงานประสบผลสำเร็จได้ แต่ผลการวิจัยในช่วงหลังๆนี้ไม่แน่ใจว่าความสำเร็จของผู้นำจะเป็นผล
มาจากปัจจัยด้านนี้เพียงอย่างเดียว เพราะปัจจัยด้านอื่นๆก็เข้ามามีอิทธิพลเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน

ทฤษฎีทางพฤติกรรม

(Behavioral Theories)

จากการที่นักวิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องลักษณะพิเศษเฉพาะด้านตาม
ทฤษฎี Trait Theories แล้วปรากฏว่าเกิดความไม่แน่ใจถึงผลสำเร็จของผู้นำเป็นผลมาจากปัจจัย
ด้านใดกันแน่ ดังนั้นนักวิจัยจึงได้หันมาให้ความสนใจทางด้านพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก และเป็น
ที่น่าประหลาดใจว่าพฤติกรรมบางอย่างส่งผลทำให้ผู้นำทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่า เช่นการ
ทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าการทำงานแบบเผด็จการ เป็นต้น

วิธีการทางพฤติกรรมนี้มีมิใช่เป็นเพียงความคาดหวังของนักวิจัยเท่านั้น แต่ยังสามารถให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกด้วย เพราะวิธี

การนี้ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของกระบวนการภาวะผู้นำ มิใช่ขึ้นกับตัวผู้นำเหมือน Trait Theories ซึ่งอาศัยตัวผู้นำเพียงอย่างเดียว Trait Theories ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับการได้ผู้นำที่ดี และเหมาะสม หากเป็นในทางตรงกันข้ามก็จะเกิดการล้มเหลว ตามทฤษฎีด้านพฤติกรรมยึดกระบวนการภาวะผู้นำเป็นหลัก ส่วนตัวผู้นำสามารถสร้างได้ ฝึกฝนได้ ทำหน้าที่แทนก็ได้โดยการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามา และทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่ารูปแบบพฤติกรรมการเป็นผู้นำสามารถ เรียนรู้ได้ ฝึกฝนได้ หากมีความปรารถนาจะเป็นผู้นำ ตามแนวคิดนี้มีความเชื่อในเรื่องระบบและวิธีการมากกว่าเชื่อในตัวบุคคล

มีผลการวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำตามวิธีการทางพฤติกรรม มีตัวอย่างการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการ 2 กลุ่มคือกลุ่ม Ohio State University และกลุ่ม University of Michigan ซึ่งจะนำมากล่าวไว้ในที่นี้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้

□ การศึกษาของกลุ่ม Ohio State University

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้านพฤติกรรมได้เริ่มต้นขึ้นที่ Ohio State University ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 การศึกษาค้นคว้าได้พยายามที่จะกำหนดแนวทางเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ จนในที่สุดก็มุ่งประเด็นการศึกษาค้นคว้ามาที่ 2 แนวทางคือ

1) แนวทางที่ 1 มุ่งเน้นโครงสร้างเป็นเบื้องต้น (Initiating Structure)

ตามแนวทางนี้ผู้นำจะทำการกำหนดและวางโครงสร้างบทบาทของพนักงานให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงความพยายามที่จะจัดการเรื่องการทำงาน ความสัมพันธ์ต่างๆในการทำงานและเป้าหมายของงาน ผู้นำจะทำหน้าที่มอบหมายงานให้แก่กลุ่ม กลุ่มทำงานจะถูกคาดหวังในเรื่องมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและมีกำหนดเส้นตายสำหรับการปฏิบัติงาน

2) แนวทางที่ 2 มุ่งเน้นการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม
(Consideration)

ตามแนวทางนี้ ผู้นำจะทำให้พนักงานทุกคน

- มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงาน
- เกิดความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- มีความรู้สึกที่ผู้นำให้ความเคารพต่อความคิดของพนักงานทุกระดับ
- มีความรู้สึกที่ผู้นำเอาใจใส่ ดูแล สนใจต่อความรู้สึก ความสุขทุกข์ การเป็นอยู่ สถานภาพ และความพึงพอใจของพนักงาน
- มีความรู้สึกที่ผู้นำเป็นที่ปรึกษาแม้ปัญหาส่วนตัว มีความเป็นมิตร เข้าพบได้สะดวกและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค

จากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้พบว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นแนวทางที่ 1) หรือที่ 2) หากเอาใจใส่อย่างเคร่งครัดก็จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเกิดความพึงพอใจได้มากกว่าผู้นำที่ปล่อยปละละเลย แต่อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ก็ไม่ได้เป็นบวกเสมอไป ผลการศึกษายังบอกอีกว่า หากเน้นแนวทางที่ 1) จะทำให้พนักงานมีการร้องเรียน มีการขาดงาน มีการลาออกและมีความพึงพอใจในงานต่ำ สำหรับพนักงานที่ทำงานประจำ (Routine) กลุ่ม Ohio State University จึงให้คำแนะนำว่า การมุ่งเน้นเคร่งครัดของผู้นำโดยทั่วไปมักจะให้ผลลัพธ์ทางบวก แต่ก็มีข้อยกเว้นมากมายที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยทางด้านสถานการณ์มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ประกอบกับทฤษฎีนี้ด้วย

□ การศึกษาของกลุ่ม University of Michigan

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นภายใต้การดำเนินงานของกลุ่ม University of Michigan ได้ทำขึ้นในเวลาเดียวกันกับกลุ่ม Ohio State University และมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมมุติฐานของลักษณะทางพฤติกรรมของผู้นำที่สัมพันธ์กับการวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

กลุ่ม University of Michigan ได้มุ่งประเด็นการศึกษาโดยการแยกออกเป็น 2 แนวทางเช่นกันคือ

1) แนวทางที่ 1 มุ่งเน้นที่ตัวพนักงาน
(Employee Oriented)

ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมโดยการมุ่งเน้นเรื่อง

- ให้ความสำคัญกับการติดต่อสัมพันธ์กับพนักงานทุกคน
- พยายามศึกษา ทำความเข้าใจและสนใจเกี่ยวกับความต้องการด้านต่างๆของพนักงาน
- ยอมรับความแตกต่างและความหลากหลายของพนักงาน

2) แนวทางที่ 2 มุ่งเน้นที่การผลิต
(Production Oriented)

ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมโดยการมุ่งเน้นความสนใจในเรื่อง

- เทคนิคและวิธีการผลิตที่จะทำให้ได้ผลการผลิตสูง
- ลักษณะของงานที่เอื้อต่อผลการผลิต
- พนักงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

University of Michigan ได้สรุปผลการศึกษาค้นคว้าไว้ว่า

- แนวทางแบบ Employee Oriented ทำให้พนักงานมีขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตสูงละมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย
- ส่วนแนวทางแบบ Production Oriented ทำให้พนักงานมีขีดความสามารถในการผลิตลดต่ำลงและความพึงพอใจในงานน้อยลงด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวทางที่ 2) เป็นไปในทางตรงกันข้ามกับแนวทางที่ 1)

ทฤษฎีสถานการณ์

(Contingency Theories)

เป็นที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสำหรับนักวิชาการที่ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปรากฏการณ์เรื่องภาวะผู้นำเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ทำนายหรือคาดการณ์ถึงผลแห่งความสำเร็จของกระบวนการภาวะผู้นำซึ่งมีปัจจัยอื่นๆเข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย มีความซับซ้อนเกินกว่าที่จะแยกพิจารณาเฉพาะปัจจัยทางด้านลักษณะพิเศษเฉพาะด้านหรือรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นที่ชื่นชอบเท่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานมีปัจจัยอื่นเข้ามามีส่วนร่วมด้วยเช่น

- ภายใต้สภาพการทำงานแบบ A รูปแบบภาวะผู้นำ X อาจมีความเหมาะสม
 - ในขณะที่สภาพการทำงานแบบ B รูปแบบภาวะผู้นำ Y มีความเหมาะสมมากกว่า
 - และในสภาพการทำงานแบบ C รูปแบบภาวะผู้นำ Z เหมาะสมกว่าแบบอื่นๆ
- ปัญหาจึงเกิดขึ้นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบไหนที่มีความเหมาะสมสำหรับทุกสภาพการทำงาน? คำตอบสำหรับคำถามนี้ก็คือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นด้วย

ตัวแปรที่มีอิทธิพลในระดับปานกลางสำหรับทฤษฎีสถานการณ์ได้แก่

- ระดับโครงสร้างของงานที่ทำ
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม
- อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
- ความชัดเจนในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตาม
- แนวปฏิบัติของสมาชิกภายในกลุ่ม
- ความพร้อมของข้อมูลข่าวสารสำหรับการตัดสินใจ
- การยอมรับของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำ และ
- ความรู้จักกับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม

ตัวแปรทางด้านสถานการณ์ที่กล่าวมามีอิทธิพลที่สำคัญในระดับปานกลางต่อ
ความสำเร็จของภาวะผู้นำ