

บทที่ 8 ภาวะผู้นำ

หัวข้อจุดประสงค์ของการเรียนรู้

- ความหมายของผู้นำ
- ความแตกต่างของผู้นำกับผู้จัดการ
- ทฤษฎีลักษณะผู้นำ
- ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
- ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

บทที่ 8

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการกระตุ้น และจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะทำงาน โดยเต็มที่ และมีความผูกพันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของงานที่ผู้นำตั้งไว้

ผู้นำในยุคปัจจุบันมีลักษณะที่แตกต่างจากอดีต คือ

1. เวลาในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายสั้นกว่าที่ผ่านมา
2. ความสำเร็จต้องเกิดจากความพยายามเพียงครั้งแรกรั้งเดียว ไม่มีเวลาลองผิดลองถูก
3. ความซับซ้อนของปัญหาที่มากขึ้น
4. วิกฤตการณ์ในระยะยาว และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพในระยะสั้นต้องเกิดคู่กัน

อำนาจ (Authority)

อำนาจ คือ สิทธิที่จะตัดสินใจ และกำหนดแนวทางของกิจกรรมหรืองาน ซึ่งอำนาจนี้มาจากตำแหน่งการจัดการในองค์การ

ความแตกต่างของผู้นำกับผู้จัดการ

ผู้จัดการ คือ ผู้ที่จัดการงานให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยอำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดแนวทางรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของเป้าหมาย

ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้การจูงใจผู้อื่นเพื่อให้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยสมัครใจ ดังนั้น อำนาจ (power) คือ ความสามารถที่จะทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม หรือทำวิธีการที่เราต้องการให้เกิดผล

อำนาจจากตำแหน่ง

1. อำนาจในการให้รางวัล

- ความสามารถในการให้สิ่งที่ผู้อื่นต้องการ เช่น เงินเดือนขึ้น โบนัส เลื่อนตำแหน่ง

2. อำนาจในการลงโทษ

- ความสามารถในการลงโทษ หรือกำหนดให้สิ่งที่ต้องคนอื่นไม่ต้องการเกิดขึ้น

3. อำนาจโดยตำแหน่ง

- อำนาจมาจากตำแหน่ง หน้าที่ สถานะ ที่จะควบคุมลูกน้อง

อำนาจส่วนตัว

1. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

- อำนาจมาจากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเหนือบุคคลอื่น

2. อำนาจในการเป็นบุคคลตัวอย่าง

- เป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับยกย่อง เป็นตัวอย่าง

ความสำเร็จของผู้จัดการ ขึ้นอยู่กับการได้มา และการใช้อำนาจต่างๆ อย่างเหมาะสม

โดยผลของการใช้อำนาจประเภทต่างๆ ให้ผลต่างกัน คือ

- อำนาจในการให้รางวัลหรืออำนาจจากตำแหน่งให้ผลในระยะสั้น ชั่วคราว
- อำนาจในการลงโทษ อาจได้ผลชั่วคราว แต่ต่อมาจะเกิดการต่อต้าน
- อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือความเป็นตัวอย่าง ทำให้ลูกน้องยอมรับ และ

ยึดมั่นอย่างเต็มใจ ให้ผลถาวรมากกว่า

การมอบอำนาจความรับผิดชอบ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการให้โอกาสและช่วยให้ผู้อื่นได้มาซึ่งอำนาจ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากขึ้นในองค์การ

ผู้นำควรมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นและสนับสนุน โดย

1. ให้ข้อมูลที่จำเป็น
2. ให้ความรับผิดชอบ
3. ให้อำนาจ
4. ให้ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ
5. ให้อิสระในการทำงาน

การยอมรับ และปฏิบัติตามคำสั่ง จะสมบูรณ์และบรรลุเป้าหมาย เมื่อมีองค์ประกอบครบ คือ

1. ผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งอย่างกระจ่างชัดเจน
2. ผู้รับคำสั่งมีความรู้สึกว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติได้

3. ผู้รับคำสั่งเชื่อว่าคำสั่งเป็นไปเพื่อประโยชน์ขององค์การ
4. ผู้รับคำสั่งเชื่อว่าสิ่งที่สั่งให้ทำถูกต้องตามจริยธรรม

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 แนวความคิด

ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ

หลักการของทฤษฎีนี้ เชื่อว่า ความสามารถเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะบางอย่างส่วนตัวของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะทางกายภาพ ด้านจิตใจ ความคิด พฤติกรรมส่วนตัว

ลักษณะผู้นำที่ดี

1. มีความซื่อสัตย์
 - มีความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้กับลูกน้อง จริงใจ รักษาคำพูด เสมอต้นเสมอปลาย
2. มีความเชื่อมั่นในตำแหน่ง
 - มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมั่นใจ
3. มีความฉลาดรอบรู้
 - มีข้อมูลมากพอในสิ่งที่ตัดสินใจ แก้ปัญหา และตัดสินใจได้ดี มีความฉลาด

หลักแหลม

4. มีความรู้ในงานที่ทำ
 - มีความรู้เกี่ยวกับตัวองค์กร อุตสาหกรรม เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับสิ่งที่ทำและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง
5. มีความต้องการที่จะนำ
 - มีความต้องการที่จะนำและกระตุ้นผู้อื่น มีความต้องการรับผิดชอบ
6. มีพลังในการทำงาน
 - มีความต้องการบรรลุความสำเร็จ มีความอดทน ไม่ย่อท้อ มีความคิดริเริ่ม

ทำงานเต็มที่ มีความพยายามสูง

การเลือกผู้นำตามหลักความคิดนี้ จะเลือกคนที่มีลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการนำ แต่ในความเป็นจริง ความสามารถต่างๆ ที่เป็นลักษณะผู้นำอาจไม่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่อาจต้องการลักษณะผู้นำที่ต่างกันไป

ลักษณะเฉพาะของทฤษฎีนี้ คือ

1. การเลือกผู้นำที่ดีที่สุดจากลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อทุกสถานการณ์ ซึ่งอาจไม่เหมาะสม
2. ผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะเหมือนกัน อาจมีพฤติกรรมต่างกัน

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

พิจารณาเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำ เมื่อทำงานร่วมกับลูกน้อง
รูปแบบของผู้นำ คือ รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกซ้ำเมื่อปฏิบัติงานเป็นผู้นำ
ลูกน้อง

รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ มหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa)
ได้จัดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ โดยพิจารณาจากการตัดสินใจเป็นหลัก

1. รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic)

- ผู้นำที่เน้นการตัดสินใจแบบรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง ใช้วิธีการสั่งการ การตัดสินใจ
แบบบนลงล่าง และไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือวางแผน

2. รูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative)

- ผู้นำที่ให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ มอบหมาย
หน้าที่ ให้โอกาสร่วมตัดสินใจในวิธีการทำงานและวางแผนเป้าหมาย มีระบบการแสดงความคิดเห็น
แบ่งออกเป็นประเภทย่อย 2 ประเภท คือ

- การมีส่วนร่วมแบบที่ปรึกษา

คือ การตัดสินใจที่ตามความเห็นและข้อมูลจากลูกน้อง แต่ตัวผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ
โดยการใช้การตัดสินใจแบบประชาธิปไตยในรูปแบบการหาข้อมูล

- ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

คือ การตัดสินใจทำโดยกลุ่มคน โดยผู้นำมีบทบาทเพียงสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น

3. รูปแบบผู้นำแบบเสรี (La'ssez - faire)

- เปิดโอกาสให้อิสระแก่ลูกน้องได้ตัดสินใจเต็มที่ ทั้งด้านวิธีการ ทิศทาง เป้าหมาย
อย่างสมบูรณ์แบบ หัวหน้ามีหน้าที่ให้คำปรึกษา และให้ทรัพยากรสนับสนุนเท่านั้น

ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำ

ผู้นำตัดสินใจและสั่งการ

ผู้นำชักจูงให้ทำตาม

ผู้นำเสนอการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ออกความเห็น

ผู้นำเสนอการตัดสินใจและให้ช่วยกันปรับปรุง

ผู้นำเสนอปัญหาให้ช่วยแนะนำและตัดสินใจ

ผู้นำเพียงบอกข้อจำกัดและให้ตัดสินใจ

ผู้นำให้ลูกน้องตัดสินใจโดยดูแลภายนอก

เผด็จการ

ประชาธิปไตย

เสรี

จากรูปแบบของการตัดสินใจ สามารถพิจารณาจากรูปแบบความเป็นผู้นำได้ 2 ด้าน คือ

1. โครงสร้างการริเริ่ม

- การกำหนดบทบาทของตัวผู้นำ และบทบาทของลูกน้องในการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมาย

2. การพิจารณาความสัมพันธ์กับลูกน้อง

- ความสัมพันธ์ของลูกน้องกับหัวหน้า ความเชื่อถือ การให้ความสำคัญกับความคิดลูกน้อง และความพึงพอใจ

เนื่องจากทฤษฎีลักษณะของผู้นำเน้นที่ลักษณะแต่ไม่ได้บอกถึงพฤติกรรมของผู้นำ จึงมีทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมรูปแบบต่างๆ ของผู้นำ

ผลการวิจัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำของ University of Michigan ผู้นำมีพฤติกรรม

2 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน

- ผู้นำสนใจที่ความสำเร็จของงานและระดับของผลงานเป็นหลัก

2. พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน

- ผู้นำเน้นความสนใจโดยสร้างความพึงพอใจให้ลูกน้องเป็นหลัก

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน มีพฤติกรรมดังนี้

1. วางแผนและสร้างความชัดเจนของงาน
2. กำหนดความรับผิดชอบของงาน
3. กำหนดมาตรฐานงาน
4. ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน
5. ตรวจสอบผลงาน

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน มีพฤติกรรมดังนี้

1. มีการสนับสนุนต่อลูกน้อง
2. มีความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกน้อง
3. สนใจในความรู้สึกของลูกน้อง
4. สนใจในความต้องการของลูกน้อง
5. สร้างความเชื่อถือกับลูกน้อง

ลักษณะการให้ความสนใจกับคนและงานผสมผสานเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำได้

5 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำปล่อยปละละเลย ไม่สนใจทั้งคนและงาน
2. ผู้นำแบบสั่งการ สนใจในงานเป็นหลัก สนใจคนน้อย เน้นประสิทธิภาพของงาน

3. ผู้นำแบบสโมสร์ ให้ความสนใจในงานน้อย แต่เน้นความสนใจให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ผู้นำแบบให้ความสำคัญทั้งสองด้านอย่างสมดุล มีความสนใจทั้งสองด้านพอประมาณปานกลาง โดยสร้างความสมดุลทั้งสองด้าน

5. ผู้นำแบบทีม มีความสนใจทั้งสองด้านอย่างมาก โดยจัดการแบบทีมงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย พร้อมกับความยึดมั่นและความพึงพอใจของสมาชิกในทีม

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency leadership)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่ใช้รูปแบบการนำได้เหมาะสมกับรูปแบบสถานการณ์

ระดับการควบคุมสถานการณ์

ระดับของการควบคุมสถานการณ์เป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการนำ โดยมี 3 ตัวแปรที่ใช้พิจารณาการควบคุมสถานการณ์ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้อง : ความสัมพันธ์ดีหรือไม่ดี
2. โครงสร้างของงาน : งานชัดเจนมากหรือน้อย
3. อำนาจโดยตำแหน่ง : อำนาจในการควบคุม เช่น ให้อำนาจ งบประมาณ มากหรือน้อย

จากตัวแปรทั้งสามที่กำหนดระดับการควบคุมสถานการณ์ จึงสามารถสรุปรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมได้ดังนี้

1. รูปแบบการนำที่เน้นความสำคัญที่งานเหมาะสมกับ
 - สถานการณ์การควบคุมสูง คือ ความสัมพันธ์หัวหน้ากับลูกน้องดี งานมีโครงสร้างชัดเจนสูง และ
 - สถานการณ์การควบคุมต่ำ คือ ความสัมพันธ์หัวหน้ากับลูกน้องไม่ดี งานไม่ชัดเจน
2. รูปแบบการนำที่เน้นความสำคัญที่คนเหมาะสมกับ
 - สถานการณ์การควบคุมระดับกลาง

ความพร้อมของลูกน้อง

ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ การใช้รูปแบบการนำเหมาะสมกับความพร้อมของลูกน้องในการปฏิบัติงาน

รูปแบบผู้นำตามความพร้อมของลูกน้องในการปฏิบัติงาน มี 4 รูปแบบ คือ

1. กระจายอำนาจ มอบอำนาจความรับผิดชอบ : ให้กลุ่มได้มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจ (ไม่เน้นทั้งคนและงาน) เหมาะสมกับสถานการณ์ความพร้อมสูง
2. มีส่วนร่วม : มีส่วนร่วมในการแบ่งปัน ช่วยตัดสินใจ (เน้นคน ไม่เน้นงาน) เหมาะสมกับสถานการณ์ความพร้อมที่ต่ำจนถึงกลาง
3. เสนอความเห็น : เสนอความคิดเห็นและชักนำให้ปฏิบัติตาม (เน้นทั้งคนและงาน) เหมาะกับสถานการณ์ความพร้อมกลางถึงสูง
4. สั่งการ : สั่งการเป้าหมาย และกำหนดวิธีการอย่างชัดเจน และควบคุมอย่างใกล้ชิด (เน้นงาน ไม่เน้นคน) เหมาะกับสถานการณ์ความพร้อมต่ำ

รูปแบบความมีส่วนร่วมของผู้นำ

การตัดสินใจแบบสั่งการ

ตัดสินใจโดยผู้นำ ไม่ปรึกษาลูกน้อง ไม่ขอความเห็นหรือข้อมูลจากลูกน้อง

การตัดสินใจแบบปรึกษา

สอบถามข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอจากลูกน้อง แล้วจึงตัดสินใจ

การตัดสินใจแบบกลุ่ม

ให้ทุกคนมีส่วนในการตัดสินใจ

การตัดสินใจแบบกลุ่ม	การตัดสินใจแบบเผด็จการ
1. ไม่มีข้อมูลเพียงพอ	1. ผู้นำมีความเชี่ยวชาญ
2. ปัญหาไม่ชัดเจน	2. มีความมั่นใจและความสามารถ
3. ต้องการการยอมรับในการตัดสินใจ	3. คนอื่นพร้อมที่จะยอมรับการตัดสินใจ
4. มีเวลาเพียงพอ	4. ไม่มีเวลาพอในการปรึกษา

ทฤษฎี เป้าหมาย และแนวทาง (Path - goal theory)

ผู้นำมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายสำหรับลูกน้องทั้งงาน และเป้าหมายส่วนตัว และช่วยกำหนดเส้นทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมสนับสนุน จัดอุปสรรค และให้รางวัลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1. กำหนดทิศทาง

ทำให้ลูกน้องทราบว่าคาดหวังอะไร ควรใช้วิธีการอะไร ทำอะไร อย่างไร กำหนดตารางการทำงาน มาตรฐาน และบทบาท เหมาะสมกับงานที่ไม่ชัดเจน

2. สนับสนุน

สร้างความพึงพอใจในการทำงาน มีความยุติธรรม เข้าถึงได้ ความเป็นห่วงในลูกน้อง เหมาะสมกับความเชื่อมั่นของลูกน้องต่ำ

3. ตั้งเป้าหมาย

กำหนดเป้าหมายที่มีระดับความยากที่ท้าทาย ตั้งมาตรฐานสูง ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นมาตรฐานที่สูงเหมาะสมกับสถานการณ์ แรงจูงใจด้วยรางวัลไม่ได้ผล

4. มีส่วนร่วม

ให้ลูกน้องมีส่วนในการตัดสินใจออกความเห็น วางแผน มีการปรึกษา รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่รางวัลและการตั้งเป้าหมายไม่ได้ผล

หน้าที่ของผู้นำ

1. สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องดำเนินงานตรงตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้นำที่ดีต้องมีการถ่ายทอดงานที่ตนได้รับมอบหมายมาให้กับลูกน้องได้อย่างถูกต้อง ต้องมีการอธิบายให้ทราบถึงจุดประสงค์ของการดำเนินงานอย่างชัดเจน

2. ใส่ใจในความเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัญหาที่เขาเหล่านั้นประสบในการดำเนินการที่จะให้แผนที่กำหนดไว้เป็นจริงขึ้น ผู้นำไม่ใช่แค่จะใช้อำนาจของตนในการสั่งการอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะประสบความเดือดร้อนประการใด ผู้นำที่ดีต้องพยายามแก้ไขปัญหาดังๆ ที่ลูกน้องอาจประสบและหาแนวทางในการแก้ไขให้เข้าช่วย

3. พิจารณาความพึงพอใจของลูกน้องด้วยว่าหากเราเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว เราจะมีความรู้สึกอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจเราอยู่เสมอว่า เราปฏิบัติคนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมหรือไม่ เกรงครัดเกินไป หรือปล่อยปละละเลยมากเกินไป

4. เป็นตัวอย่างที่ดี ปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการให้ลูกน้องปฏิบัติตาม หากเราทำตัวเป็นตัวอย่างเสียเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่มีข้อย่างและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

5. เป็นผู้ประสานให้เกิดความสามัคคีร่วมมือในงานอย่างเต็มใจ และมีส่วนร่วม มีความยุติธรรม

ลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีความต้องการปรับปรุงให้ดีกว่าอยู่เสมอ ต้องมีต้องการที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
2. มีความรับผิดชอบสูง
3. อดทน สุภาพหนักไม้อ่อนโยน ยอมทำงานหนักและนานกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คอยแก้ปัญหาของลูกน้อง
5. มีความกระตือรือร้น

คำสั่ง

ในการที่ผู้นำจะถ่ายทอดแผนของตนไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัตินั้นจำเป็นจะต้องอาศัยคำสั่ง คำสั่งที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. สมบูรณ์ คำสั่งที่ดีจะต้องชัดเจนมีแนวปฏิบัติที่แน่นอนไม่คลุมเครือให้เกิดความลังเลใจ
2. ชัดเจน คำสั่งที่ดีจะต้องชัดเจนมีแนวปฏิบัติที่แน่นอนไม่คลุมเครือให้เกิดความลังเลใจ
3. เป็นไปได้ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้