

การสำรวจวรรณกรรมลักษณะผู้นำ

ประเวช รัตนเพียร

คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

pravech.ratt@gmail.com

DOI: 10.14456/tujournal.2018.3

บทคัดย่อ

ด้วยสภาพสังคมและเศรษฐกิจในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น การแข่งขันในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมจึงเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรธุรกิจหลายประเภทต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและปัญหาใหม่ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน การที่องค์กรจะอยู่รอดเกิดการเติบโตและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนได้ จำเป็นต้องมีปัจจัยหลายอย่างเป็นเครื่องมือ เช่น กลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรแวดล้อม การพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการในองค์กร ซึ่งเรื่องซึ่งวัดความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญคือผู้นำ (Leader)

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำ พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะช่วยกระตุ้นให้กลุ่มคนเกิดแรงจูงใจและเกิดความพยายามที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล บทความนี้มีจุดประสงค์ที่จะนำเสนอคุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ผู้เขียนได้ยกรอบแนวคิดของ Bill George ซึ่งเป็นนักวิชาการผู้บุกเบิกแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) โดยมีมิติของภาวะผู้นำที่แท้จริงจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) จุดประสงค์: ความเข้าใจในจุดประสงค์ 2) ค่านิยม: การปฏิบัติตามค่านิยม 3) หัวใจ: การนำผู้อื่นด้วยใจจริง 4) มนุษยสัมพันธ์: การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและ 5) วินัยในตนเอง: การแสดงออกซึ่งการมีวินัยในตนเอง

[วารสารธรรมศาสตร์ ปีที่ 37 ฉบับที่ 1 ปี พ.ศ.2561]

คำสำคัญ: ผู้นำ, ภาวะผู้นำ, ผู้นำที่แท้จริง, มิติ

Literary Review on Leadership

Pravech Rattanapian

*Faculty of Business
Rattana Bundit University*

pravech.ratt@gmail.com

DOI: 10.14456/tujournal.2018.3

Abstract

As a result of the rapidly-changing social and economic situation in the 21st century, the competition in business and industrial sectors is unavoidable. It is challenging for organizations to face modern changes and problems. Therefore, sustainable and survival organizations require various supporting tools; for instance, organization strategies, human resources and business environment development, and the development of organization's structure and internal business process. After implementing all supporting tools, leadership is a key business success indicator.

After reviewing the related literature, it was found out that the effective leaders should be equipped with their ability in motivating groups of people to make a great effort in achieving the sharing goals and objectives. Leadership could be individually cultivated through the process of learning and human development. This article aims at presenting essential qualifications of leaders' authentic leadership, of which the effective functioning will contribute to the rapid, continuous, and sustainable achievement of organization's goals and objectives. The author is based on the framework of Bill George who initially proposed the five essential dimensions of authentic leader's leadership from his experience in leading others; as follows: 1) Purpose: Understanding your purpose, 2) Values: Practicing solid values, 3) Heart: Leading with heart, 4) Human Relations: Establishing connected relationships and, 5) Self-discipline: Demonstrating self-discipline

[Thammasat Review, Volume 37 No.1, 2018]

Keywords: Leader, Leadership, Authentic Leader, Dimension

บทนำ

องค์กรธุรกิจเป็นส่วนสำคัญของระบบเศรษฐกิจในประเทศและระหว่างประเทศ ทุกองค์กรมีความคาดหวังว่าจะสามารถอยู่รอดคู่กับประเทศได้อย่างยาวนาน โดยไม่ปิดตัวหรือล้มละลาย เฉกเช่นธุรกิจที่กำลังปิดตัวลงหลายธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจเยี่ยงธนาคาร ธุรกิจสื่อทางโทรทัศน์ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น ผู้นำองค์กรธุรกิจจึงเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งที่จะก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมั่นคง และลักษณะของผู้นำแบบใดที่เป็นที่คาดหวังขององค์กร ถ้าผู้นำเปรียบเสมือนกับต้นเรือผู้ซึ่งทำหน้าที่ควบคุม (Control) ให้การเดินเรือออกไปตามร่องน้ำได้อย่างปลอดภัย โดยการบังคับบัญชาลูกเรือให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ไปถึงจุดหมายได้ ซึ่งขณะการเล่นเรืออาจมีคลื่นและพายุโหมกระหน่ำ จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ในการเป็นผู้นำก็เช่นเดียวกัน ผู้นำย่อมต้องเป็นผู้คิด วางแผน และดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้ในหลายมิติ หลายปัจจัยจึงจะสามารถจัดการกับทุกสิ่งที่อยู่รอบตัวและเบื้องหน้าได้อย่างรอบด้าน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม (Control) ของผู้นำที่ไม่อาจปฏิเสธได้คือ มนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านกายภาพและชีวภาพ ในที่นี้ผู้เขียนจะเรียกว่าบุคคล บุคคลถือกำเนิดมาแตกต่างกันทั้งทางด้านพันธุกรรม จึงเป็นเหตุให้บุคคลแต่ละคนไม่เหมือนกัน อันความแตกต่างนี้เป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนในองค์กรจะต้องตระหนักถึง และต้องพยายามควบคุมพฤติกรรมที่แตกต่างของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งไม่ง่ายนัก ให้การปฏิบัติตนเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้โดยไม่มีอุปสรรค เนื่องจากเป็นเรื่องซับซ้อนละเอียดอ่อน เพราะฉะนั้นผู้นำองค์กรจึงเป็นบุคคลสำคัญในการ ขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตได้อย่างยาวนานได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำว่ามีมิติภาวะผู้นำมากน้อยเท่าใดที่จะสามารถจัดการกับความแตกต่างของบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความแตกต่างกันของมนุษย์แต่ละคนก่อให้เกิดความเป็นปัจเจกบุคคลดังคำกล่าวที่ว่า “ไม่มีใครใดที่เหมือนกันทุกอย่าง (No two people are completely alike)” ความแตกต่างกันที่กล่าวถึงในที่นี้ ถ้ามองอย่างกว้าง ๆ จะหมายถึง ความแตกต่างกันใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความแตกต่างกันด้านลักษณะทางกายภาพ ความแตกต่างกันด้านลักษณะทางจิตวิทยา และความแตกต่างกันด้านลักษณะทางอารมณ์ ประกอบกันเป็นตัวแปรภายในของตัวบุคคลอันส่งผลถึงความเหมาะสมของลักษณะบุคคลกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ภายในองค์กร รวมไปถึงประสิทธิผลของการทำงานด้วย (วิไลวรรณ ศรีสงคราม, 2557, น.57) และได้มีผู้กล่าวถึงเอกบุคลว่ามีอิทธิพลเหนือองค์กรได้ เพราะบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ สิ่ง เมื่อเข้ามาสู่องค์กร ก็จะนำเอาคุณสมบัติที่ติดตัวมาด้วย เช่น ค่านิยม เจตคติ บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ และอารมณ์ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้อาจจะส่งผลเสียต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรก็เป็นได้ ดังนั้นจึงต้องหาวิธีการให้บุคคลเหล่านี้มีพฤติกรรมและมีเจตคติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (สิริอร วิชชาวุธ, 2553, น.290) ฉะนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจความแตกต่างด้านบุคคล การที่เราจะเข้าใจผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีความเชื่อว่าคนเรามีความแตกต่างกันทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ทางกาย จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก บุคลิกภาพ ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ เพศ เป็นต้น ซึ่งทำให้แต่ละคนมีเอกลักษณ์ประจำตนที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการแสดงพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์ย่อมจะเกิดจากสาเหตุที่มีพื้นฐานมาจากสิ่งกระตุ้น สิ่งกระทบและสิ่งส่งเสริมที่แตกต่างกันไป ปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเราแตกต่างกัน ได้แก่ พันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม โดยพันธุกรรมนั้นจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างทางด้านกายภาพ และสติปัญญา ส่วน

สิ่งแวดล้อมในที่นี้จะหมายถึงสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเรา ตั้งแต่เกิดเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันขณะที่เรายังมีชีวิตอยู่ซึ่งสิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม การปฏิบัติตัว รวมทั้งศีลธรรมจรรยา และวัฒนธรรม (พรรณราย ทวีพยะประกษา, 2557 , น.166) และมีงานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล พบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาในเรื่องของความรู้และประสบการณ์ในงานสมรรถนะ บุคลิกภาพ อารมณ์ การรับรู้ ทักษะคิดและจริยธรรมของตัวบุคคลที่ส่งผลต่อองค์กรหลายเรื่อง (วิไลวรรณ ศรีสงคราม, 2559 , น.92-98) และงานวิจัยฉบับต่อมาได้ศึกษาถึงการใช้อย่างแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานโดยเน้นไปที่การสร้างความต้องการในข้อจำกัดของขอบเขตทั้งโดยตรงและอ้อม โดยสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและความสามารถทางจิต โดยทั่วไปที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน 2 อย่างของความถูกต้องในการจำกัดขอบเขต พบว่าความถูกต้องของวิธีการจำกัดขอบเขตทางอ้อมได้เพิ่มความตรงในทางปฏิบัติของความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ใช้ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและพบว่าความสามารถทางจิตโดยทั่วไปเป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้เข้มแข็งกว่าลักษณะใด ๆ ทางบุคลิกภาพ (Sjoberg, et al., 2012)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศหลายคน ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ Arditi and Balci ,2009 ได้ศึกษาความแตกต่างในระหว่างเพศชายและเพศหญิงในเรื่องสมรรถนะ พบว่า เพศหญิงได้รับแต่เพียงโอกาสเล็กน้อยในการเป็นผู้จัดการบริหารโครงการก่อสร้างของโรงงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเพศชาย โดยให้ความสนใจกับความบกพร่องในความสามารถทางการบริหารจัดการ การศึกษานี้ได้ประเมินความสามารถทางการบริหารจัดการของผู้จัดการโครงการก่อสร้างของโรงงานเพศหญิงโดยการทดสอบเพื่อประเมินความสามารถและทำการเปรียบเทียบผลกับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้จัดการโครงการก่อสร้างของโรงงานเพศชาย โดยการใช้แบบสอบถามการพัฒนาในทางการบริหารจัดการ กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้อยู่ในตำแหน่งของการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างและได้รับการประเมินความสามารถที่แตกต่างกัน 20 อย่าง ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการโครงการก่อสร้างเพศหญิงจะไม่มีแตกต่างจากผู้จัดการเพศชายมากนักในเรื่องของพฤติกรรมบริหารจัดการ แต่เพศหญิงจะปฏิบัติได้ดีกว่าในเรื่องของความไวในการรับความรู้สึกการให้จุดสนใจกับเรื่องของเครื่องแต่งกายสตรี อำนาจหน้าที่และความมีอยู่ของอำนาจหน้าที่

Lu and Guy ,2014 ได้ศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์และภาวะความเป็นผู้นำทางจริยธรรมว่าจะมีผลกระทบต่อความผูกพันในงานของชาวจีน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทำงานในองค์กรของรัฐบาลในจีน ผลการศึกษาพบว่า 1) การแสดงออกทางอารมณ์อย่างแท้จริง (authentic emotion) จะสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน ขณะที่การเสแสร้งทางอารมณ์จะมีความสัมพันธ์ทางลบ 2) ภาวะผู้นำทางจริยธรรมได้กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสแสร้งทางอารมณ์และความผูกพันในงาน โดยระดับที่สูงกว่าของภาวะผู้นำทางจริยธรรมจะมีอิทธิพลทางลบต่อการเสแสร้งในการแสดงออกของอารมณ์ที่น้อยลง กล่าวคือ เมื่อพนักงานจะมีการแสดงออกทางอารมณ์ว่ารู้สึกอย่างไร ภาวะผู้นำทางจริยธรรมจะชดเชยสำหรับผลลัพธ์ที่เป็นลบของการแสดงออกทางอารมณ์อื่นๆ สิ่งนี้จึงเป็นการช่วยป้องกันความผูกพันในงานที่ลดลงและ 3) ภาวะผู้นำทางจริยธรรมจะไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงออกทางอารมณ์อย่างแท้จริงและความผูกพันในงาน และมีงานวิจัยของ Zhou, et al., 2014 ได้ศึกษาบทบาทความเป็นสื่อกลางของอารมณ์ของพนักงานในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

อย่างแท้จริงและนวัตกรรมของพนักงาน การศึกษาได้ใช้ข้อมูลและยกระดับจาก 76 ทีม ที่มาจากแหล่งสถานประกอบการบันเทิง 5 อย่างในจีน ผลการศึกษาได้พบว่า ความสัมพันธ์ทางบวกในระหว่างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงและนวัตกรรมของพนักงาน อารมณ์ทางบวกของพนักงานจะมีผลความเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์นี้ ในขณะที่อารมณ์ทางลบของพนักงานจะไม่ใช่ตัวแปรสื่อกลางในความสัมพันธ์นี้ ในขณะที่อารมณ์ทางลบของพนักงานจะไม่กระทำเป็นตัวแปรสื่อกลาง การศึกษานี้ได้ให้ผลลัพธ์ที่ขยายทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างแท้จริงโดยการเปิดเผยผลลัพธ์ของระดับ Cross-level ของภาวะผู้นำอย่างแท้จริง และได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยผู้นำกระทำการแทรกกลางที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนนวัตกรรมของพนักงาน

จากงานวิจัยที่ได้กล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ดังตัวอย่างงานวิจัยที่ (วิไลวรรณ ศรีสงคราม, 2557) ได้ศึกษานั้นมี 2 เรื่องที่บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงาน จึงทำให้ผู้เขียนมีความสนใจพร้อมกับมีคำถามในใจว่า ในเมื่อเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า มนุษย์ทุกคนล้วนมีความแตกต่างกันเป็นธรรมดา ทั้งด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยา และด้านอารมณ์ดังที่กล่าวข้างต้นแล้วนั้น การเป็นผู้นำของคนในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้นั้น บุคคลที่จะเป็นผู้นำควรเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษกว่าบุคคลทั่วไปหรือไม่ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้คนในกลุ่มร่วมกันทำหน้าที่หรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนด การที่จะเป็นผู้นำควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ดังมีสำนวนที่เปรียบเปรยไว้ว่าคุณสามารถจูงม้าของคุณไปยังลำธารได้ แต่คุณไม่สามารถที่จะบังคับให้มันดื่มน้ำได้ (You can lead your horse to water, but you can't manage him to drink) (Schedlitzki and Edwards, 2014, pp.15)

จากสภาพของสังคมและมาตรฐานการอบรมเลี้ยงดู ตามวัฒนธรรมของไทย คนไทยไม่มีโอกาสได้แสดงความเป็นผู้นำออกมามากนัก ดังนั้นคนไทยส่วนหนึ่งจึงพอใจที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า เหตุผลก็เนื่องจากการเป็นผู้นำนั้นอาจจะเหนื่อยมากกว่าผู้นำ มีความเสี่ยงอันตรายมากกว่า ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากกว่า หรืออาจจะต้องใช้ความคิดและทรัพย์สินเงินทองมากกว่า รวมทั้งการเป็นผู้นำจะเป็นเป้าหมายหรือเป้าหมายให้ถูกโจมตีได้ง่ายกว่า (พรณราย ทรัพย์ะประภา, 2557, น.66) อย่างไรก็ตาม ผู้นำยังคงเป็นคนสำคัญและเป็นคนที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมี เพราะในการทำงานที่ต้องการคนให้มาทำงานรวมกันไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเล็กหรือกลุ่มใหญ่ ผู้นำจะเป็นผู้มีบทบาทในการประสานคนและช่วยให้การทำงานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วง ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์กร จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำในองค์กร (พรณราย ทรัพย์ะประภา, 2557, น.67)

ความหมายและความสำคัญของ “ผู้นำ”

“ผู้นำ” คือใคร และมีความสำคัญอย่างไร เป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจก่อนในเบื้องต้น ดังนี้

คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า leader พจนานุกรม Collins Cobuild, 206, p.813) ให้ความหมายว่า ผู้นำของกลุ่มหรือขององค์กรคือคนที่ทำหน้าที่ควบคุมหรือรับผิดชอบงานของกลุ่มหรือขององค์กรนั้นๆ (The leader of a group of people or an organization is the person who is in control of it or in charge of it)

Bennis and Nanus, 1985 อ้างอิงใน (Schedlitzki and Edwards, 2014, p.14) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือคนที่ทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม (Leaders are people who do the right things)

Gill, 2006 อ้างอิงใน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น.11) ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่ดี” จะช่วยทำให้ความฝันของมนุษย์เราเป็นความจริง

ผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่ชี้แนะควบคุม สั่งการตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์กร เป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ระเบียบวิธีในการทำงานและผลผลิตขององค์กรรวมทั้งตัดสินใจหาข้อขัดแย้งในหน่วยงานและเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน (พรหมราย ทรรศยะประภา, 2557, น.67)

ผู้นำมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลและอำนวยความสะดวกให้แผนกต่างๆในองค์กรนั้นสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (วิไลวรรณ ศรีสงคราม, 2557, น.339)

ผู้นำคือ สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม โดยสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม สามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ (สมคิด บางโม, 2558, น.219)

ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า นำพาให้การปฏิบัติงานบรรลุตามแผนที่วางไว้ โดยผู้นำมีอิทธิพลต่อผลผลิตของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการสร้างความเชื่อ ความคิด ความรู้สึก เจตคติ และค่านิยมของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการสร้างเสริมหรือบั่นทอนมนุษยสัมพันธ์และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม (ธัญญภัทร์ ศิริจันทร์โรจน์, 2560, น.309)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุม ชี้แนะ สั่งการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของหน่วยงานนั้นหรือองค์กร

ส่วนความสำคัญของผู้นำเห็นได้จากคำนิยามที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ทุกหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่เพียงใดจำเป็นต้องมีผู้นำทั้งสิ้น ทั้งนี้ วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2557, น.339) ได้อธิบายว่า ผู้นำจัดเป็นฟันเฟืองสำคัญของการประสบความสำเร็จในงาน เหตุเพราะผู้นำมีความเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลกับบุคคลในสวนอื่น ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะผู้นำด้วยตัวกันหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสวนที่ตนเองต้องดูแลรับผิดชอบ หรือแม้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างแผนกด้วยกัน แม้ว่าทุกส่วนขององค์กรจะมีผู้นำหรือหัวหน้างาน แต่ความสำเร็จของแต่ละสวนงานมักจะไม่

เท่ากัน บางงานประสบผลสำเร็จมาก บางงานประสบผลสำเร็จน้อย และบางงานไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนหนึ่งของความสำเร็จเป็นผลมาจากการที่มีผู้นำที่มีคุณสมบัติ คุณลักษณะ ตลอดจนความสามารถ ที่แตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกับ พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2557, น.66-67) ที่กล่าวถึงความสำคัญ ของผู้นำไว้ว่า การทำงานใด ๆ ก็ตามที่ต้องการคนให้มาทำงานรวมกันเป็นกลุ่มเล็กหรือกลุ่มใหญ่ย่อม ต้องการผู้นำ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรภายในองค์กร เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร นอกจากนี้ผู้นำยังมีหลายระดับ แต่ละระดับมีความสำคัญ ลดหลั่นลงมาตามสายการบริหาร เช่น ผู้นำในหน่วยผลิตย่อยที่สุด ได้แก่ หัวหน้าคนงาน ผู้นำใน แผนกผลิตซึ่งควบคุมการผลิตของหน่วยงานผลิตย่อยหลายหน่วย ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน หรือหัวหน้า แผนก หัวหน้าโรงงาน หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ตามลำดับของระดับความรับผิดชอบ ชูชัย สมธิธิกร (2554, น.390) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ว่า เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรใน หน่วยงานปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความทุ่มเทเสียสละจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้ประสาน ความเข้าใจจัดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม และเป็นผู้ผลักดันให้การดำเนินงานของทีม เป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของผู้นำ จึงสรุปได้ว่า ผู้นำเป็นพลัง เป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดจุดมุ่งหมาย ร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะมีคุณสมบัติเฉพาะตน ดังนั้น คุณสมบัติของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับความประสบความสำเร็จของงาน ด้วยเหตุที่ความสำเร็จของงานส่วนหนึ่ง เป็นผลมาจากการที่ผู้นำมีคุณสมบัติคุณลักษณะแตกต่างกัน จึงส่งผลให้เกิดมีผู้นำในรูปแบบที่แตกต่าง กันไป ทั้งนี้ผู้นำในแต่ละรูปแบบนั้นจะทำให้มีการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ไปด้วย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้นำที่มีความแตกต่างกันย่อมจะส่งผลต่อความสำเร็จใน การทำงานที่แตกต่างกันไปด้วย

ความหมายและความสำคัญของ “ภาวะผู้นำ”

คำว่า ภาวะผู้นำ มีที่มาจากคำว่า “laeder” ในภาษา Anglo-Saxon หมายถึง ทาง/ถนน (aroad) หรือเส้นทาง (a path) โดยนัยยะ หมายถึง การให้ทิศทาง (direction giving) (Schedlitzki and Edwards, 2014, p.14)

Barnard (1938, 1991, p.81, cited in Western, 2013, p.36) อธิบายว่า

คำว่า ‘lead’ เป็นทั้งคำนามและคำกริยา ดังนั้นคำนี้จึงมี 2 ความหมาย คือ ถ้าเป็นคำนาม หมายถึงการเป็นผู้นำทาง การเป็นหัวหน้าขององค์กร แต่ถ้าเป็นคำกริยาก็คงหมายถึง ดึงว่า ก้าวหน้ากว่า ส่วนคำว่า leadership (ภาวะผู้นำ) จะใช้เพื่ออธิบายการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่าง บุคคล และคำว่า leader จะใช้เมื่อกล่าวถึง คน/บุคคล ซึ่งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีการใช้ คำว่า ภาวะผู้นำ เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และพฤติกรรม รวมทั้งบทบาทของแต่ละ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วย

พจนานุกรม Collins Cobuild (2006, p.814) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่ดี หรือ หมายถึงวิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานของตนเอง

Northouse (2006, p.3 cited in Schedlitzki and Edwards, 2014, p.4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่บุคคลใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลอื่นจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหรือการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สำหรับความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของงาน เมื่อกล่าวถึง “ภาวะผู้นำ” บางคนจะเชื่อมโยงไปยังคำว่า “การจัดการ” (management) เนื่องจากเป็นคำพ้องความหมายกัน (synonymous) แต่ถ้าพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะเห็นว่า ภาวะผู้นำกับการจัดการ มีความแตกต่างกันดังที่ Kotter (1990 cited in Schedlitzki and Edwards, 2014, p.18) กล่าวไว้ คือการจัดการทำให้เกิดผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการทำงาน ส่วนภาวะผู้นำจะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ต่องาน ซึ่งเราต้องการทั้งสองอย่างนี้คู่กันหากองค์กรต้องการความเจริญรุ่งเรือง

ภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวิธีการที่ผู้นำใช้ในการดำเนินการกับกลุ่มของตน ซึ่งแต่ละรูปแบบจะให้ผลต่อผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำทางบวกมักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจระดับสูงในการปฏิบัติงาน ส่วนภาวะผู้นำทางลบอาจก่อให้เกิดการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ในสถานการณ์บางอย่าง แต่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางลบมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาอันเกินไ้ในการทำงาน เพราะต้องปกป้องตนเองให้พ้นจากความผิดพลาดในการทำงาน เช่น ใช้เอกสารต่าง ๆ ในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นเอาไว้เพื่อตรวจสอบว่าความผิดนั้นเป็นของผู้อื่น ความพยายามที่ไม่จำเป็นเหล่านี้ อาจเกิดจากความกลัวผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางลบนั่นเอง (พรธรรมราย ทรรศนะประกษา, 2557, น.72)

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับผลของภาวะผู้นำลักษณะต่าง ๆ ที่มีต่อประสิทธิภาพในงาน ก็พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาของ Kara, et al. (2013 อ้างถึงใน วิไลวรรณ ศรีสงคราม, 2557 น.365) ได้ศึกษาเปรียบเทียบสไตล์ภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบดำเนินการ (Transactional Leadership) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนความผูกพันของพนักงานในแง่ของการสนับสนุนคุณภาพชีวิตในงาน ความพึงพอใจในชีวิต เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และลดการเหนื่อยหน่ายในงานของพนักงานได้ดีกว่าผู้นำที่มีสไตล์ภาวะผู้นำในแบบดำเนินการ ส่วนการศึกษาของ Lae, et al. (2013 อ้างถึงใน วิไลวรรณ ศรีสงคราม, 2557, น.364) ซึ่งได้ศึกษาสไตล์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร และบรรยากาศองค์กรจะมีผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามคู่มือความปลอดภัยทางอาหารของพนักงานและยังพบว่า เอกสารที่รับรองความปลอดภัยทางอาหารเป็นตัวแปรกำกับที่อยู่บนความสัมพันธ์ระหว่างสไตล์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ทัศนคติของพนักงานและความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามคู่มือความปลอดภัยทางอาหาร

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและพบว่ามีผลต่อบรรยากาศในองค์กรเป็นอย่างมาก และยังส่งผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ไม่ว่าภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะเป็นไปในทิศทางบวกหรือลบ ก็ล้วนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในองค์กรได้เช่นกัน

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดพื้นฐานที่อธิบายภาวะผู้นำแบ่งได้เป็น 6 แนวคิด ดังนี้ (วิไลวรรณ ศรีสงคราม, 2557, น.339-358)

1. แนวคิดทางคุณลักษณะ (the trait approach) แนวคิดนี้สนใจศึกษาลักษณะของผู้นำ โดยเน้นเรื่องของบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นคุณลักษณะ (trait) ในการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคล คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ลักษณะท่าทางภายนอก ลักษณะภายใน เช่น เซวาน์ปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น คุณลักษณะทางด้านความสามารถ คุณลักษณะทางด้านสังคม และคุณลักษณะที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน

2. แนวคิดทางพฤติกรรม (behavior approach) เน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำทั้งที่ประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จล้มเหลว มีทฤษฎีที่จัดอยู่ในแนวคิดทางพฤติกรรม 2 ทฤษฎีคือ

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบตาข่าย (the leadership grid) หรือเรียกชื่อตามผู้นำเสนอรูปแบบว่า The Blake and Mouton managerial grid ซึ่งจำแนกรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

- 1) ผู้นำที่คำนึงถึงทั้งบุคคลและผลผลิตมากที่สุด
- 2) ผู้นำที่คำนึงถึงทั้งบุคคลและผลผลิตต่ำที่สุด
- 3) ผู้นำที่คำนึงถึงบุคคลและผลผลิตในระดับปานกลาง
- 4) ผู้นำที่คำนึงถึงบุคคลสูงแต่คำนึงถึงผลผลิตต่ำ
- 5) ผู้นำที่คำนึงถึงบุคคลต่ำแต่คำนึงถึงผลผลิตสูง

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเอ็กทิบุคคล (individualized leadership) มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีสวนประกอบ 2 ส่วน (dyadic theory) เนื่องจากทฤษฎีนี้จะมองความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม โดยเน้นศึกษาว่าทำไมผู้นำจึงมีปฏิสัมพันธ์ มีอิทธิพล ตลอดจนมีผลกระทบต่อสมาชิกบางคนของกลุ่มมากหรือน้อยต่างกันไป

3. แนวคิดทางสถานการณ์ (The contingency approach) เน้นว่า การอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำควรครอบคลุมตัวแปรทางสถานการณ์ด้วย แนวคิดนี้ประกอบด้วย 4 ทฤษฎี ได้แก่

3.1 ทฤษฎีทางสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) เป็นการเชื่อมโยงรูปแบบภาวะผู้นำที่มีแนวโน้มมุ่งคนและผู้นำที่มีแนวโน้มมุ่งงานเข้ากับสถานการณ์ 3 อย่าง คือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และอำนาจที่มาจากตำแหน่งของผู้นำ

3.2 ทฤษฎีทางสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational theory) เน้นตัวแปรคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับความพร้อมต่ำ ระดับความพร้อมปานกลาง ระดับความพร้อมสูง และระดับความพร้อมสูงมาก ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 4 กลุ่มนี้จะเหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบใดใน 4 รูปแบบต่อไปนี้เป็น รูปแบบบอกกล่าว (telling style) รูปแบบการขาย (selling style) รูปแบบการมีส่วนร่วม (participating style) และรูปแบบการมอบหมายงาน (delegating style)

3.3 ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

1) รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำในแบบสนับสนุน ผู้นำในแบบกำหนดทิศทาง ผู้นำในแบบมีส่วนร่วม และผู้นำที่เน้นการประสบผลสำเร็จ

2) คุณลักษณะของสมาชิกและสถานการณ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความสามารถ ทักษะ ความต้องการและแรงจูงใจ เป็นต้น กับสถานการณ์ หรือสิ่งแวดล้อมของงาน

3) รางวัลที่เป็นเป้าหมายของสมาชิก ผู้นำต้องมีความชัดเจนในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ มีการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทักษะ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าสู่เส้นทางของรางวัลตามที่พนักงานต้องการ

3.4 ทฤษฎีทางสถานการณ์ของวรูม-จาโก้ (The Vroom-Jago contingency theory) ประกอบด้วยรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำ 5 ระดับ คือ ผู้นำตัดสินใจโดยลำพังจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ละน้อยจนถึงระดับสูงสุด (ประชาธิปไตย) การใช้คำถามในการพยากรณ์รูปแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ

4. แนวคิดทางด้านอิทธิพล (Influence approach) เป็นแนวคิดที่อธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำด้านไม่เป็นทางการที่เป็นเสมือนเสน่ห์ดึงดูดใจให้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ได้มาจากตำแหน่งของผู้นำโดยตรง ทฤษฎีที่สอดคล้องกับแนวคิดนี้คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดึงดูดใจ (Charismatic leadership theory) คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดึงดูดใจ คือ มีการแบ่งปันมุมมองและวิสัยทัศน์ทำให้ผู้นำเป็นที่ชื่นชอบและควรค่าแก่การเลียนแบบ และมีคุณสมบัติที่พนักงานให้ความไว้วางใจ ซึ่งความมีอิทธิพลของผู้นำจะอยู่นอกเหนือจากตำแหน่งที่ผู้นำมี

5. แนวคิดทางด้านความสัมพันธ์ (Relational theories) ศึกษาอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการแลกเปลี่ยนและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันประกอบด้วย

5.1 ภาวะผู้นำแบบดำเนินการ (Transactional Leadership) จะเน้นไปที่กระบวนการของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะมีลักษณะบริหารจัดการในแบบดั้งเดิม คือ เน้นความสำเร็จเรียบร้อยของงาน แต่ไม่ติดที่จะทำการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายในองค์กร

5.2 ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะเน้นไปที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีลักษณะของการพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความเป็นผู้นำ โดยการให้ตัวอย่างและมอบหมายงานที่ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล แต่ยังยกระดับความต้องการและความสามารถของลูกน้องไปสู่ระดับที่สูงกว่าด้วย

6. แนวคิดอื่น ๆ เป็นแนวคิดที่สนใจในการศึกษาลักษณะทางเชาว์ปัญญา (I.Q.) ไปสู่ลักษณะทางด้านอารมณ์ (E.Q.) โดยการศึกษา พบว่า ลักษณะทางด้านอีคิว (Emotional Intelligence) หรือ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำเป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์ประกอบภาวะความเป็นผู้นำ

สำหรับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่มนุษย์สามารถเรียนรู้และพัฒนาขึ้นได้มี 4 ประเภท คือ

1) การรู้ตัวของตัวเอง (self-awareness) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 อย่าง ได้แก่ การรู้ตัวของตัวเองทางด้านอารมณ์ (emotional self-awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (accurate self-assessment) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)

2) การบริหารจัดการด้วยตนเอง (self-management) ประกอบด้วย 6 ลักษณะ ได้แก่ การควบคุมตนเอง (self-control) ความโปร่งใส (transparency) การปรับตัว (adaptability) สัมฤทธิ์ผล (achievement) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) และการมองโลกในแง่ดี (optimism)

3) การรู้ตัวทางสังคม (social awareness) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การเอาใจใส่ (empathy) การรู้ตัวขององค์กร (organizational awareness) และการให้บริการ (service)

4) การบริหารจัดการความสัมพันธ์ (relationship management) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การดลบันดาลใจ (inspiration) ความมีอิทธิพล (influence) การพัฒนาผู้อื่น (developing others) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (change catalyst) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (conflict management) และทีมงานและผู้ร่วมงาน (teamwork and collaboration)

นอกจากภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่เป็นที่ต้องการขององค์กรแล้ว ยังมีการตื่นตัว เรื่องของการมีธรรมาภิบาลและความโปร่งใสด้วย จากทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม ได้กล่าวว่ บุคคลแต่ละคนจะมีระดับพัฒนาการทางจริยธรรมไม่เท่ากัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับใหญ่ คือ

1. ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (Preconventional level)

บุคคลที่เป็นผู้นำซึ่งมีระดับจริยธรรมในขั้นนี้ จะมีลักษณะที่คำนึงถึงตนเองเป็นสำคัญ แสวงหารางวัล แต่จะหลบเลี่ยงการลงโทษ เป็นผู้นำที่ค่อนข้างเผด็จการและใช้อำนาจหน้าที่เอื้อต่อ ความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น

2. ระดับตามกฎเกณฑ์ (Conventional level)

เป็นระดับที่มีการกระทำตามจริยธรรมโดยคำนึงถึงความคาดหวังของสังคม ผู้นำจะขาดซึ่ง ความเป็นตัวของตัวเองและอาจปฏิบัติในสิ่งที่ผิดจริยธรรมได้ หากสิ่งที่ผิดนั้นเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ใน สังคมให้การยอมรับ เช่น อาจมีการคอร์รัปชัน การกินตามน้ำไปกระทบที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสม

3. ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (Post conventional level)

ผู้นำที่มีจริยธรรมในระดับนี้จะตระหนักรู้ด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกหรือผิดจากหลักเกณฑ์ที่เป็น สาถล ผู้นำที่มีจริยธรรมในขั้นนี้จะเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ ตลอดจนส่งเสริมและ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

แม้ว่าผู้นำจะมีอยู่หลายประเภทก็ตาม แต่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในตัว บุคคล องค์กรต่าง ๆ จึงได้มีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้ส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำ ให้กับพนักงานของตน

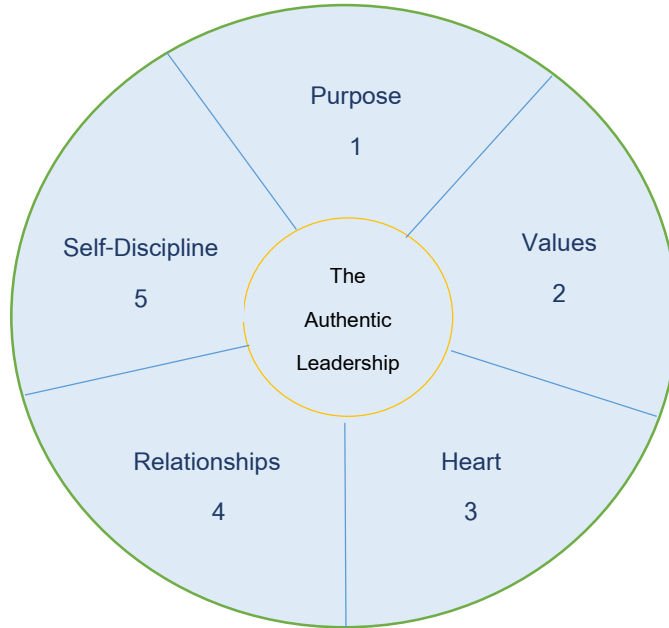
มิติของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ควรเป็นผู้นำที่แท้จริง หรือการเป็นผู้นำที่ดีคืออย่างไร อะไรบ้างที่ควรจะเป็นคุณลักษณะ ของผู้นำที่แท้จริง เป็นคำถามที่น่าสนใจมาก เพราะมีบางคนเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่ เกิด จึงไม่สามารถที่จะพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาในตัวของคุณบุคคลได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ปลูกฝังหรือสร้างให้เกิดขึ้น หรือสามารถส่งเสริมให้เหมาะสมยิ่งขึ้นได้ รวมทั้งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ ได้ สร้างได้ พัฒนาได้ และปรับปรุงได้ ถ้าบุคคลมีโอกาสดูแลแสดงออกมาให้ปรากฏ (พรธรรมราย ทรัพย์ะประภา, 2557: 66)

ดังนั้น หากเราพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคลได้บุคคลผู้นั้นก็จะกลายเป็นผู้นำขึ้นได้เช่นกัน มีคำกล่าวของ Nikos Kazantzakis (George, 2003, p.27) ว่า “Ithaca does not exist; only the voyage to Ithaca.” หมายความว่า Ithaca ไม่มีอยู่จริง มีแต่เพียงการเดินทางไปยัง Ithaca เท่านั้น โดยนัยยะก็คือ การเกิดขึ้นมาพร้อมกับภาวะผู้นำอาจไม่มีอยู่จริง แต่เราสามารถสร้างภาวะผู้นำขึ้นมา ได้นั่นเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำหรือการสร้างความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ทำได้ แต่ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทันที ต้องค่อยเป็นค่อยไปหรือต้องใช้เวลา เปรียบเหมือนกับการเดินทางที่จะต้องใช้เวลากว่าจะถึงที่หมาย (destination) ที่เรากำหนดไว้ และในระหว่างการเดินทางเราก็จะได้เรียนรู้หรือผ่านประสบการณ์บางอย่างตลอด เส้นทางเดินทางนั้นซึ่งประสบการณ์ตลอดการเดินทางก็นับว่ามีค่าต่อตัวผู้เดินทางด้วย

Bill George (2003, p.18) ได้นำเสนอมิติของภาวะผู้นำที่แท้จริง (ภาพประกอบ 1)



ภาพประกอบ 1 Dimensions of Authentic Leadership

ที่มา: ดัดแปลงจาก Bill George (2003 ,p. 18)

จากภาพประกอบข้างต้น มิติของภาวะผู้นำที่แท้จริงจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Purpose) หมายความว่า การเข้าใจในวัตถุประสงค์ของเราอย่างชัดเจนก่อน มีบุคคลจำนวนมากที่ต้องการจะเป็นผู้นำโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ ซึ่งนับว่าเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้องเพราะจะไม่มีทางที่จะทำให้เรายอมรับฟังวัตถุประสงค์ของผู้อื่นได้ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำงานไว้ก่อน ต้องทำความเข้าใจ ต้องมุ่งมั่นที่จะทำตามวัตถุประสงค์และแรงจูงใจที่อยู่ภายในให้ได้ก่อนแล้วจึงค้นหาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับตัวเอง ดังเช่นเมื่ออลิซหลงทางแล้วถามทางกับแมวกที่อยู่บนต้นไม้ว่า “ฉันควรจะไปตามถนนสายไหนดี?” แมวกก็ตอบว่า “เธอรู้ไหมล่ะว่าจะไปที่ไหน” อลิซตอบว่า “ไม่รู้” แมวกก็บอกว่า “ฉันไปถนนสายไหนก็ได้”

2. ค่านิยม (Values) ผู้นำมักจะถูกให้คำนิยามจากค่านิยมและอุปนิสัยของตน ค่านิยมของผู้นำที่แท้จริง จะถูกหล่อหลอมมาจากความเชื่อส่วนบุคคล การศึกษา วิจารณ์ญาณ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น รวมไปถึงประสบการณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมประจำตน และทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ

3. หัวใจ (Heart) การเป็นผู้นำที่จะนำพาเพื่อนร่วมงานด้วยความรักหรือความจริงใจ หลายทศวรรษที่ผ่านมา มีธุรกิจหลายอย่างเกิดขึ้นและเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการใหญ่โตจากการร่วมแรงใจของพนักงาน เมื่อใดที่พนักงานเชื่อว่าการทำงานของเราเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด พวกเราก็พร้อมที่จะทำงานเต็มที่ทั้งแรงใจและแรงกาย ซึ่งจะส่งผลให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับบริษัทหรือธุรกิจอื่น

4. มนุษยสัมพันธ์ (Relationships) หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ยืนนานกับผู้อื่น “มนุษยสัมพันธ์เปรียบเสมือนกระจกที่ส่องดูตัวเราให้รู้ว่าเราเป็นอย่างไร” ความสามารถในการสร้างความใกล้ชิดและมนุษยสัมพันธ์อันยืนนานเป็นลักษณะหนึ่งของความเป็นผู้นำ ในยุคปัจจุบันพนักงานต้องการที่จะมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้นำหรือหัวหน้าของตนก่อนที่จะจะทุ่มเทให้กับงานที่ทำ ยกตัวอย่างเช่น Bill Gates, Michael Dell, Michael Dell, และ Jack Welch ล้วนเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก เนื่องจากการมีมนุษยสัมพันธ์โดยตรงกับพนักงานของเขา

5. การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) หมายถึง การที่ผู้นำต้องแสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์ถึงการมีวินัยในตนเองด้วยการกระทำไม่ใช่ด้วยการพูด การมีวินัยในตนเองเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำตัวจริง หากขาดคุณสมบัติในข้อนี้ผู้นำก็ไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน

ตัวอย่างของภาวะผู้นำที่แท้จริง Bill George (2003, p. 25) ได้กล่าวถึงอีกคน คือ แม่ซีเทเรซา (Mother Theresa) หลายคนคิดว่าเธอเป็นเพียงแม่ชีธรรมดาที่มาจากความยากจน กระทั่งถึงปี ค.ศ.1990 เธอได้สร้างศูนย์หรือองค์กรมิชชันนารีจำนวน 4 พันแห่งในหนึ่งร้อยประเทศได้สำเร็จ โดยเริ่มต้นจากเมืองกัลกัตตา (Calcutta) และขยายไปเป็น 450 ศูนย์ทั่วโลก ความสำเร็จของแม่ซีเทเรซา นั้นมาจากการที่เธอมีวัตถุประสงค์ (a purpose) มีค่านิยมที่ชัดเจน (clear values) มีหัวใจที่เต็มไปด้วยความรักความเห็นอกเห็นใจ (compassion) รวมไปถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (relationship) และการแสดงออกซึ่งความมีวินัยในตนเอง (self-discipline)

บทสรุป

ผู้นำในมิติของผู้เขียนมีความเห็นว่าเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ควบคุม ตัดสินใจ ชี้นำและรับผิดชอบงานของกลุ่มคนหรือขององค์กร โดยผู้นำแต่ละคนล้วนมีลักษณะที่ต่างกันไปตามลักษณะทางพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งความต่างเหล่านี้จึงทำให้ผู้นำมีค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ บุคลิกภาพ อารมณ์ การรับรู้ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่ต่างกัน สำหรับตัวผู้นำนั้นหากสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีศักยภาพ สามารถรองรับต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงและมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ จะสามารถทำให้องค์กรมีความเจริญยิ่งขึ้น เพราะผู้นำมีอิทธิพลและส่งผลให้เกิดแรงจูงใจต่อการทำงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้นำในองค์กรต้องมีภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่ดีได้ และภาวะผู้นำเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาและทำให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคล ซึ่งภาวะผู้นำเป็นความคิดที่นิยมใช้กับการศึกษาด้านองค์กรและด้านธุรกิจ การเป็นผู้นำที่ดีในงานของ Bill George ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมาจากองค์ประกอบ 5 ประการที่ต้องนำมาปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรตนเอง ประการแรกคือ จุดประสงค์: ความเข้าใจในจุดประสงค์ ผู้นำต้องเข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรอย่างท่องแท้ว่าวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลักขององค์กรคืออะไร ผู้นำจึงจะสามารถสั่งการเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานดำเนินการได้อย่างตรงจุด ประการที่สอง ค่านิยม: การปฏิบัติตามค่านิยม ผู้นำต้องเป็นต้นแบบของความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมโดยต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีจนส่งผลให้บุคลากรเชื่อถือหรือไว้วางใจ ประการที่สามคือ หัวใจ: การนำผู้อื่นด้วยใจจริง เมื่อผู้นำได้นำทางในการเนินธุรกิจด้วยหัวใจจริงบุคคลในองค์กรก็จะคล้อยตามและทำตามแนวทางของผู้นำ ประการที่สี่ มนุษยสัมพันธ์: การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรส่งผลทำให้ผู้นำรู้สึกดี ข้อแก้ไข ที่ควรนำมาปรับปรุงหรือนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม และประการสุดท้าย วินัยในตนเอง: การแสดงออกซึ่งการมีวินัยในตนเอง ผู้นำควรแสดงออกถึงการมีวินัยในตนเอง ฉะนั้นเมื่อระเบียบขององค์กรกล่าวไว้อย่างไรแล้ว ผู้นำควรปฏิบัติให้เป็นต้นแบบเพื่อให้บุคคลในองค์กรเดินตามได้อย่างสง่างาม และภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะที่ครบถ้วนสมบูรณ์ แต่มันสามารถพัฒนาจากความเข้าใจในตนเอง การก้าวข้ามขีดจำกัด และความพยายามปรับปรุงพัฒนาตนเองไปสู่การมีภาวะผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ น่าเลื่อมใสศรัทธาได้ (ธีรภัทร กุโลภาส, 2560, น. 4) นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องศึกษาองค์กรตลอดเวลา (Organization Studies) เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และมีความเข้าใจกับการเป็นทีมเวิร์ค (Teamwork) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำให้ดียิ่งขึ้น จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำได้มากหรือน้อยนั้นก็ยังเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ไม่อาจคาดเดาได้ อีกประเด็นคือภาวะผู้นำของผู้นำนั้น ไม่ใช่แค่เรื่องของความเก่งเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องอาศัยมีความคิดที่สามารถเป็นผู้นำที่ครองใจคน และสิ่งที่แสดงออกควรเป็นตัวตนที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นการเสแสร้งตั้งแต่ แนวความคิด ค่านิยม พฤติกรรม ซึ่งหากมีจริยธรรมอันดีงามจึงจะสามารถครองใจผู้อื่นได้ และเมื่อผู้นำมีความน่าเชื่อถือ ครองใจผู้ร่วมงานได้ จึงย่อมก่อให้เกิดเป็นพลังบวกในการฟันฝ่าอุปสรรคของการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ เมื่อนั้นจะส่งผลให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชัยทวี เสนาะวงศ์.(2558). Authentic Leader ผู้นำของแท้. *วารสาร Productivity World* สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. สืบค้น 9 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.ftpi.or.th/2015/3369>.
- ธัญญภัทร์ ศิริธัชชราโรจน์. (2560). *จิตวิทยากับการพัฒนาตน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2560). ภาวะผู้นำที่แท้จริง: ความเป็นมาและประเด็นวิจัยในบริบทการศึกษาไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 9(2): 4.
- พรรณราย ทรัชยะประภา. (2557). *จิตวิทยาประยุกต์ในการบริหารธุรกิจและการศึกษา (Psychology Applied to Business and Educational Administration)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิไลวรรณ ศรีสงคราม. (2559). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร. บริษัทจูน พับลิชชิ่ง จำกัด.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2553). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กรเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Arditi, D. and Balci, G. (2009). Managerial competencies of female and male construction managers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(11), 1275-1278.
- Barnard, C. (1938, 1991). *The functions of the executive* in M.B. Calas and L. Smircich (1991) 'Voicing seduction to silence leadership', *Organizational Studies*, 12(4), 567-602.
- Bennis, W G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Collins Cobuild Advanced Learner's English Dictionary*. (2006) 5th Ed. Glasgow: Harper Collins.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kara, D, et al. (2013). The effects of Leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34: 9-18.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.

- Lee, J., et al. (2013). Does transformational Leadership style influence employees' Attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management*, 33: 282-293.
- Lu, X. and Guy, M.E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43(1), 3-24.
- Northouse, P.G. (2006). *Leadership: Theory and Practice*, 4th Ed. Thousand Oaks: Sage.
- Schedlitzki, D. and Edwards, G. (2014), *Studying Leadership*. London: SAGE Publications.
- Sjoberg, S., et al. (2012) Using individual differences to predict job performance: Correcting for direct and indirect restriction of range. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(4), 368-373.
- Western, S. (2013). *Leadership*. 2nd Ed. Los Angeles: SAGE.
- Zhou, J., et al. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior Management*, 41, 129-140.