



ภาวะ ความเป็นผู้นำ

เอกสารตำราหลัก ประกอบการเรียนการสอน
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น

วิชา ภาวะความเป็นผู้นำ
(Leadership)



ภาวะ ความเป็นผู้นำ

เอกสารตำราหลัก ประกอบการเรียนการสอน
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น

วิชา ภาวะความเป็นผู้นำ
(Leadership)

ภาวะความเป็นผู้นำ

ผู้เขียน : รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

ราคา 270 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : สิงหาคม 2557

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

จัดพิมพ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809
<http://www.expnetbooks.com>
e-mail: public@expnetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเซียเพรส (1989) จำกัด
โทร. 0-2732-3101, 0-2375-3008

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.

ภาวะความเป็นผู้นำ.-กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

346 หน้า.

1. ผู้นำ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 978-974-414-323-5



คำนำ

โครงการความร่วมมือทางวิชาการ ระหว่างกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับสถาบันการศึกษา ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรมเป็นสำคัญ

หนังสือเล่มนี้ คณะอนุกรรมการด้านวิชาการได้คัดเลือกและอนุมัติให้เป็นตำราหลักของหมวดวิชาเฉพาะ สำหรับใช้ในการเรียนการสอนของหลักสูตรฯ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการในระดับสูงที่สังคมยอมรับ ตลอดจนเพื่อให้นักศึกษาในโครงการสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างได้ผล

คณะกรรมการอำนวยการกลางเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า ด้วยความร่วมมือและความมุ่งมั่นของทุกสถาบันการศึกษา จะส่งผลให้โครงการฯ ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี อันจะก่อให้เกิดคุณูปการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนสืบไป



(นายสมพร ใช้อางยาง)

ประธานคณะกรรมการอำนวยการกลาง

โครงการความร่วมมือทางวิชาการ

ระหว่างกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กับสถาบันการศึกษา

คำนำผู้เขียน

รัฐประศาสนศาสตร์ เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการบริหารงานของรัฐที่ยึดหลักการและเหตุผล เพื่อประโยชน์ของรัฐและประชาชนโดยส่วนรวม มีบทบาทในการจัดระเบียบสังคมในรูปของการ จัดองค์การและการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีระบบ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของสังคม แต่การทำให้แนวคิดดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผลได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี ร่วมกันเป็นผู้ ขับเคลื่อนให้องค์กรที่ตนรับผิดชอบเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของ ส่วนรวม นั่นคือ ความอยู่ดี กินดี ความสงบเรียบร้อย ความผาสุกและความเข้มแข็งทุกด้านของ ประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของ ประเทศ

หนังสือ “ภาวะความเป็นผู้นำ” นี้ มีสาระความรู้ที่ครอบคลุมแนวคิด หลักการและทฤษฎี ที่สำคัญต่างๆ ทางภาวะผู้นำเท่าที่ใช้อยู่กันอยู่ในปัจจุบันอย่างกว้างขวาง มีกิจกรรมภาคปฏิบัติในแต่ ละบทเพื่อพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของนักศึกษา ให้เขียนพร้อมทั้งศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็น ผู้นำที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง ผู้เขียนขอเชิญชวนนักศึกษาให้เข้าไปใช้ website ของผู้เขียน ชื่อ <http://suthep.pier.ac.th> ซึ่งมีบทความทางวิชาการด้านภาวะผู้นำและบริหารจัดการ กว่า 100 บทความ รวมทั้งมี E-book ของผู้เขียนเองชื่อ “พฤติกรรมองค์กร” ซึ่งหนาถึง 417 หน้า ให้นักศึกษา สามารถนำออกมาใช้ประกอบการศึกษาวิชา “ภาวะความเป็นผู้นำ” ได้เองตามต้องการ

ผู้เขียนหวังว่า หนังสือ “ภาวะความเป็นผู้นำ” จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเรียนรู้และ การพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นทั่วประเทศ ตามเจตจำนงของโครงการความร่วมมือทางวิชาการ ระหว่างกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่นกับสถาบันการศึกษา ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครอง ท้องถิ่น

รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
pongssriwats@thaimail.com

สารบัญ

หน้า

คำนำผู้เขียน	4
สารบัญ	5
ตอนที่ 1 แนวคิดพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ	11
Basic Concepts of Leadership	
บทที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ	13
Definition and Significance of Leadership	
* ความหมายของภาวะผู้นำ	13
* แนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	19
* ความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ	20
* เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ	23
* กระบวนการภาวะผู้นำ	25
* ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้	27
* บทสรุป	29
* คำถามท้ายบท	30
* บรรณานุกรม	31
บทที่ 2 จาก...การบริหารจัดการสู่...ภาวะผู้นำ	33
From Management to Leadership	
* การบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ	33
* บริบทใหม่ของการอยู่คู่ปัจจุบัน	35
* ลักษณะของการบริหารจัดการ	39
* การเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ	43
* วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ	53
* แนวโน้มที่ต่อเนื่อง	61
* แบบประเมินภาวะผู้นำตนเอง	62
* บทสรุป	64
* คำถามท้ายบท	66
* บรรณานุกรม	67

บทที่ 3 ผู้นำ : การใช้อำนาจและกลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล	69
Power and Influence Tactics of Leaders	
* ความหมายของอำนาจและอิทธิพล	69
* ประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ	70
* ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจจากตำแหน่งกับอำนาจจากบุคคล	80
* การประยุกต์ : แนวปฏิบัติในการใช้อำนาจ	81
* กระบวนการของอิทธิพล	84
* รูปแบบของอำนาจและอิทธิพล	86
* กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลของผู้นำ	88
* ประเภทของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอิทธิพล	89
* งานวิจัยด้านการใช้กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล	94
* ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล	97
* แนวคิด-มุมมองภาวะผู้นำ	101
* เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำของตนเอง	102
* บทสรุป	104
* คำถามท้ายบท	106
* บรรณานุกรม	107
ตอนที่ 2 คุณลักษณะ ทักษะสำคัญ และพฤติกรรมของผู้ที่มีประสิทธิภาพ	109
Traits, Skills and Behaviors of Effective Leaders	
บทที่ 4 ผู้นำ : คุณลักษณะและทักษะ	111
Leader : Traits and Skills	
* ความนำ	111
* ธรรมชาติของคุณลักษณะและทักษะ	111
* งานวิจัยยุคเริ่มแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ	113
* งานวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ	115
* คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	124
* สถานการณ์ที่สอดคล้องกับทักษะ	139

บทที่ 4 ผู้นำ : คุณลักษณะและทักษะ (ต่อ)

Leader : Traits and Skills

* ผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์	143
* ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำตามแนวคิดของ Daniel Goleman	144
* แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร	151
* แง่คิด-มุมมองภาวะผู้นำ	152
* เครื่องมือวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำ	153
* บทสรุป	155
* คำถามท้ายบท	156
* บรรณานุกรม	158

บทที่ 5 ผู้นำกับพฤติกรรมมีประสิทธิผล

Leader and Effective Behaviors

* การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	163
* การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอไอเอสเดท	163
* การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน	166
* พฤติกรรมและเจตคติของผู้นำที่มีประสิทธิผล	168
* การจัดหมวดหมู่พฤติกรรมเฉพาะด้านของผู้นำ	179
* ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ	181
* ทฤษฎีผู้นำมุ่งทั้งงานและคนสูง	185
* การพัฒนาทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมให้เป็นปัจจุบัน	188
* ทฤษฎีภาวะผู้นำที่อาร์ซี	189
* การประยุกต์ : แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร	192
* ผู้นำชั้นยอด : นำผู้อื่นเพื่อให้ตนเอง	193
* บทสรุป	195
* คำถามท้ายบท	197
* บรรณานุกรม	199

ตอนที่ 3 ความสำคัญของสถานการณ์ต่อการประสิทธิผลผู้นำ	201
Situational Contingency and Leader's Effective	
บทที่ 6 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลเชนชาร์ด	203
Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory	
* ความนำ	203
* ลักษณะผู้นำ	203
* ลักษณะของผู้ตาม	206
* การปรับแบบผู้นำไปใช้ให้เข้ากับสถานการณ์	208
* การประยุกต์ทฤษฎี	211
* เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ	214
* จุดแข็งและจุดอ่อนของทฤษฎีตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลเชนชาร์ด	229
* บทสรุป	231
* คำถามท้ายบท	233
* บรรณานุกรม	234
บทที่ 7 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย	235
Path-Goal Theory	
* แนวคิดเบื้องต้นของทฤษฎี	235
* พฤติกรรมผู้นำ	238
* สถานการณ์เอื้ออำนวย	240
* ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์	243
* ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย	247
* จุดแข็ง และจุดอ่อนของทฤษฎี	247
* เครื่องมือวัดภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย	250
* บทสรุป	253
* คำถามท้ายบท	254
* บรรณานุกรม	255

ตอนที่ 4	ทฤษฎีคุณลักษณะปรองปรองกับภาวะผู้นำใหม่ Attribution Theory and The New Leadership	257
บทที่ 8	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ Transformational Leader	259
	* ความนำ	259
	* ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของแบส	260
	* ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	269
	* ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากมุมมองอื่น	271
	* แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	281
	* จุดแข็งและจุดอ่อนของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	285
	* เครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	289
	* บทสรุป	294
	* คำถามท้ายบท	295
	* บรรณานุกรม	296
บทที่ 9	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Strategic Leadership	299
	* แนวคิดทั่วไปด้านกลยุทธ์	299
	* ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	300
	* ระดับกลยุทธ์ขององค์การ	302
	* ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ	303
	* องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	305
	* คุณลักษณะของผู้นำระดับสูง	310
	* ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์	312
	* กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์การ	316
	* แนวคิด-มุมมองภาวะผู้นำ	320
	* เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ	323

บทที่ 9 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)
Strategic Leadership

* กรณีศึกษา	324
* บทสรุป	326
* คำถามท้ายบท	327
* บรรณานุกรม	328

บทที่ 10 แนวโน้มภาวะผู้นำในอนาคต
Leadership : Looking Toward The Future

* แนวโน้มผู้นำในอนาคต	331
* แนวคิด-มุมมองภาวะผู้นำ	338
* บทสรุป	340
* คำถามท้ายบท	342
* บรรณานุกรม	343

ประวัติผู้เขียน	344
-----------------	-----

แนวคิดพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ

BASIC CONCEPTS OF LEADERSHIP

- บทที่ 1 : ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
(Definition and Significance of Leadership)
- บทที่ 2 : จาก...การบริหารจัดการสู่ภาวะผู้นำ
(From Management to Leadership)
- บทที่ 3 : ผู้นำ : การใช้อำนาจและกลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพล
(Power and Influence Tactics of Leaders)

Becoming a leader is a lot like investing successfully in the stock market. If your hope is to make fortune in a day, you're not going to be successful.

Maxwell

කියවන්න

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

Definition and Significance of Leadership

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากหัวข้อหนึ่งของ การศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กร แต่ขณะเดียวกัน คำว่า “leadership (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้ นำ)” ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามความหมายที่ต่างกันอย่างออกไปมากคำหนึ่ง ทั้งนี้จากผลการ สำนวนนิยามของภาวะผู้นำเท่าที่ปรากฏในเอกสารต่างๆ เบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus, 1985) พบว่ามีบุคคลต่างๆ ให้ไว้กว่า 350 นิยาม ซึ่งสอดคล้องกับที่สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974) เคยกล่าวว่าจำนวนนิยามของคำ leadership มีมากมายพอๆ กับจำนวนบุคคลที่ให้นิยามนั้น

เพื่อที่จะให้ผู้อ่านมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ จะขอนำเสนอคำนิยามที่ ครอบคลุม โดยเสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ ได้ศึกษารวบรวมผลงานของบุคคลต่างๆ ไว้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2540)

ผู้นำ (leader) กับภาวะผู้นำ (leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ได้มีผู้ให้นิยาม “ผู้นำ” ไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

- 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม (Fiedler, 1967)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม (Dejnoska, 1983)

กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้นได้มีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Hemphill & Coons, 1957 ; เสริมศักดิ์ วิชาสารณ, 2540)

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กับงานประจำขององค์การ (Katz & Kahn, 1978)

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ, 2540)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาผลงานของบุคคลต่างๆ ในช่วงก่อน ค.ศ. 1985 ไบรแมน (Bryman, 1996) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่างๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่สต็อกดิลล์เคยให้ไว้ไม่มากนักเลย ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974)

จากนิยามของสต็อกดิลล์ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (influence) กลุ่ม (group) และเป้าหมาย (goal) ได้แก่

- 1) เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (process of influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางที่ต้องการ
- 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (group context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้น จึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

- 3) ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

จากผลการศึกษานิยามภาวะผู้นำของไบรแมนดังกล่าว คำนิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (traits) พฤติกรรม (behavior) การใช้อิทธิพล (influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (interaction patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นนิยามของภาวะผู้นำเหล่านี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนกลางทศวรรษ 1980 ได้เป็นอย่างดี ซึ่งได้แก่ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามยุคที่ 1-3 ซึ่งจะกล่าวในบทที่ 2 ต่อไป

อย่างไรก็ตามกระแสแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำนับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ได้เปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากเดิมมากพอสมควร เช่น เน้นความสำคัญของบทบาทในการสร้างความชัดเจนด้านความคิด โดยสเมอริช และมอร์แกน (Smircich & Morgan, 1982) ให้นิยามว่า “ผู้นำ คือ ผู้จัดการด้านความหมาย (leaders as manager of meaning)” ซึ่งคล้ายกับคำนิยามของเพฟเฟอร์ (Pfeffer, 1981) ที่ระบุว่า “ภาวะผู้นำเป็นการกระทำเชิงสัญลักษณ์ (leadership as symbolic action)” ซึ่งหมายความว่าผู้นำมีหน้าที่สร้างความสมเหตุสมผล (sense-making) ในนามบุคคลอื่น และเป็นผู้สร้างฉันทามติให้เกิดขึ้นแก่คนเหล่านั้น จากแนวคิดทั้งสองสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

นิยามภาวะผู้นำใหม่ภายใต้แนวคิดด้านบริบทสภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่

ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (Richards & Engle, 1986)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Jacobs & Jaques, 1990)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Schein, 1985)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านั้น (Drath & Palus, 1994)

จากความหมายของภาวะผู้นำใหม่ในแนวทัศนะเช่นนี้ เป็นที่มาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน ซึ่งรวมเรียกว่า “แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ (The New Leadership Approach)” ที่เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน เช่น “ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)” (Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986) “ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (charismatic leadership)” (House, 1976; Conger, 1989) “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership)” (Westley & Mintzberg, 1989) และที่เรียกตรง ๆ ว่า “ภาวะผู้นำ (leadership)” (Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1990) เป็นต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเหล่านี้จะเลือกกล่าวรายละเอียดในบทต่อไป

แบส (Bass, 1990) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1) ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (leadership as a focus of group processes)

ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือ จากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (leadership as a personality and its effects)

คำนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุงแต่ง (personality attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (leadership as an act or behavior)

เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้ที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (leadership as an instrument of goal achievement)

ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (leadership as an emerging effect of interaction)

แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่งอกเงยตามมา (effect or outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (leadership as a differentiated role)

เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (role theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่า สมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนี้นจึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7) ภาวะผู้นำในฐานะที่มีฐานโครงสร้าง (leadership as the initiation structure)

ทัศนะภาวะผู้นำในแนวนี้นี้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางซึ่งบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวกับเรื่องการใช้อิทธิพล การใช้อำนาจและการทำให้ยอมปฏิบัติตาม เช่น

8) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (leadership as the art of inducing compliance)

เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหลอหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือจากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (*leadership as the exercise of influence*)

คำว่า “อิทธิพล (*influence*)” ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มีใช่เป็นการครอบงำ (*dominance*) การควบคุม (*control*) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (*forcing of compliance*) แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการกระบวนการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (*leadership as a from of persuasion*)

นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตรัฐมนตรีไอเซนฮาวร์ของสหรัฐให้นิยามของภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำคือความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไร และการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น” (Pierce & Newstrom, 2000)

11) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (*leadership as a power relationship*)

เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยเฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1959) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (*interpersonal power*) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่างๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (*referent*) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (*expert*) อำนาจจากการให้รางวัล (*reward*) อำนาจจากการบังคับ (*coercive*) และอำนาจตามกฎหมาย (*legitimate*) เป็นต้น

12) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ (*leadership as a combination of elements*)

นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลที่มีใช้บังคับข่มขู่ เพื่อประสานสมาชิกให้รวมตัวเป็นกลุ่มในการปฏิบัติการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Jago, 1982) หรือการผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพซึ่งเป็นนิยามหรือความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (*transformational leader*) ว่าเป็นผู้ที่มักจะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ มีอำนาจและมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยม และมีความสามารถปฏิบัติการในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความสลับซับซ้อนได้ผลดี (Tichy & Devanna, 1986)

แนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ยังมีแนวคิดที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ควรแก่การสนใจเพิ่มเติมจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self-Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำตนเอง มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง (self leading the self)” (Manz, 1986) การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง (self-starter) การกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตนเอง (self-direction and motivation) การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว (rewarding personal accomplishment) และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว (chastising personal failure) จากแนวคิดดังกล่าว มานซ์ และซิมส์ (Manz and Sims, 1991) ได้เสนอบทบาทของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ภายใต้นิยามที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำชั้นยอด (super leadership)” โดยให้คำนิยามของผู้นำแบบดังกล่าวว่า “ผู้นำสุดยอด คือ ผู้นำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเอง (leading other to lead themselves)”

2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership)

ตัวอย่างของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกันแล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเวลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ชื่อ ซิตี้คอร์ป (Citicorp) ภายใต้งานนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีมได้แก่ ประการแรก คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (collaborative culture) ประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ (synergy)

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ฟินเคลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein & Hambrick, 1996) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมอง

ระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในองค์การบรรลุปเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากบทที่ 9

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership)

สเมอริช และมอร์แกน (Smircich & Morgan, 1982) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ (symbols) ศาสนพิธี (rituals) คำขวัญหรือภาษิตต่างๆ (slogans) ประวัตินิยายและคำสอน (stories) นิยายหรือตำนานหรือชาดก (myths) สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น (Pfeffer, 1981; Pierce & Newstrom, 2000) ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยนับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือมามีความเป็นเสมือนสถาบัน (institutionalized) ที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำ (leadership role) ขึ้นมาได้ ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกที่อยู่ในข่ายดังกล่าวได้แก่ พระพุทธเจ้า พระเยซูคริสต์ พระมุฮัมมัด เป็นต้น ซึ่งยังคงมีภาวะผู้นำอย่างสูงยิ่งในโลกปัจจุบันทั้งที่แทบจะลบล้างไปนับพันปีแล้ว แต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness)

การให้ความหมายของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ” มีความยากเช่นเดียวกับการให้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับการใช้ตัวแปร (variables) เพื่อให้นิยามของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness)” ตัวอย่างเช่น ฟิดเลอร์ (Fiedler) เจ้าของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้ให้นิยามความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของกลุ่มว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี” ส่วนในทัศนะของเฮาส์ (House) เจ้าของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ซึ่งรายละเอียดอยู่ในบทที่ 7 ได้เน้นความพึงพอใจของผู้ตาม (follower satisfaction) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ได้นิยามว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ตามของตนบังเกิดความพึงพอใจ” ในขณะที่กลุ่มนักวิจัยที่มีผลงานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในบทที่ 8 ได้นิยามความหมายของความมีประสิทธิภาพ คือ “ความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตภาพกว้าง (large-scale change) ขึ้นในองค์กร”

นอกจากนี้ยังพบว่า นิยามของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำยังมีความหมายหลากหลายไปตามคำนิยามของความมีประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการเลือกใช้นิยามแบบใดจึงขึ้นอยู่กับประเด็นที่ผู้นั้นสนใจมากที่สุดในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบอื่นของ

ความมีประสิทธิภาพที่ต้องการพิจารณา ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett Packard Laboratories ซึ่งมีชื่อเสียงระดับโลกด้านผลิตเครื่องมือวิทยาศาสตร์และรับงานวิจัยวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดนิยามของบริษัทว่า “ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การช่วยเหลือให้คนได้สื่อสารระหว่างกันมากขึ้น มีการร่วมมือกันมากขึ้น และสามารถเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพิ่มขึ้น” (Mieszkowski, 1998) ในขณะที่นอร์ควิสต์ (John Norquist) นายกเทศมนตรีเมืองมิสซูรี รัฐวิสคอนซินของสหรัฐ กล่าวว่า “ความสำเร็จควรวัดด้วยผลงาน” (Terry, 1998)

จึงเป็นที่ชัดเจนแล้วว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในการให้นิยามความหมายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ลูธานส์ (Luthans, 1989) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ โดยการแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (effective managers) กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (successful managers) ซึ่งเขาให้ความหมายของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้ที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดีและมีความพึงพอใจด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภายหลังจากได้ทำการศึกษากลุ่มผู้บริหารจำนวนหนึ่ง ลูธานส์ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ นั้นจะมีการกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนาและการจูงใจพนักงาน ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงาน แต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่าย (networking) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมเชิงการเมือง (politicizing) เป็นหลัก

กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรล้วนมีความสำคัญซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาดังกล่าว ลูธานส์พบว่ามีจำนวนผู้บริหารเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่มีความเป็นทั้งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จรวมอยู่ในตนเอง จากผลการศึกษานี้ทำให้เกิดความจำเป็นต้องทบทวนวิธีการที่เคยใช้ในการวัดหาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพื่อให้รางวัลความดีความชอบเสียใหม่ในลักษณะเพื่อการกระตุ้นการปฏิบัติงาน โดยองค์กรต้องให้รางวัลความดีความชอบตอบแทนตามกิจกรรมที่เป็นภารกิจภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า การตอบแทนแก่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ถ้าหากองค์กรไม่สามารถสร้างดุลยภาพที่เหมาะสมในประเด็นทั้งสองดังกล่าวแล้ว ไม่ช้าองค์กรก็จะเต็มไปด้วยผู้นำที่เด่นดังแบบฉาบฉวย (flashy) แต่ไร้ความสามารถและประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ในแง่สุดท้าย คำนิยามเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำใดๆ ก็ตามที่จะเลือกใช้ ควรต้องนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้สามารถกำหนดเป็นบทบาท (roles) และหน้าที่ (functions) ที่ผู้นำ

จะต้องปฏิบัติได้อย่างชัดเจน แล้วจึงทำการประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำตามองค์ประกอบเหล่านั้น อย่างไรก็ตามมีน้อยองค์การมากที่ได้ดำเนินการตามแนวคิดกล่าว โดยส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการวัดแบบง่าย ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) และนักวิเคราะห์ที่มักจะประเมินความมีประสิทธิภาพจากผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัทจากมูลค่าหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สนใจว่าความรู้สึกพึงพอใจต่องานของพนักงานบริษัทจะเป็นอย่างไร หรือการประเมินการวัดความมีประสิทธิภาพของนักการเมืองที่ดูความนิยมจากผลการสำรวจประชามติ หรือการได้รับเลือกตั้งใหม่ หรือการวัดความมีประสิทธิภาพของโค้ชสอนฟุตบอลจากชัยชนะของทีม หรือความมีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ที่วัดจากผลคะแนนของนักเรียนที่ทำข้อสอบแบบมาตรฐาน เป็นต้น

ลินดา วอชเนอร์ ประธานบริษัทวาร์นาโก ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมผลิตชุดชั้นในสตรียี่ห้อดัง และเป็นนักธุรกิจสตรีที่มีรายได้สูงสุดคนหนึ่งของสหรัฐ แม้ว่าบริษัทของเธอจะประสบความสำเร็จในตลาดหุ้นอย่างสูงเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ถือหุ้น ทำให้เธอมีชื่อเสียงมากในฐานะนักธุรกิจดีเด่นของสหรัฐก็ตาม ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเธอไม่ค่อยให้ความสนใจต่อขวัญกำลังใจของพนักงานภายในเท่าใดนัก อีกกรณีตัวอย่างหนึ่งที่มีความยุ่งยากซับซ้อนต่อการให้นิยามความมีประสิทธิภาพก็คือ กรณีของอดีตประธานาธิบดีคลินตันของสหรัฐ ที่แม้จะถูกสอบสวนเพื่อลงโทษจากวุฒิสมาชิก ในคดีล่วงเกินทางเพศต่ออดีตเจ้าหน้าที่ฝึกหัดงานของทำเนียบขาวก็ตาม แต่ผลการสำรวจประชามติในปี ค.ศ. 1998 และ 1999 พบว่าชาวสหรัฐส่วนใหญ่ยังคงให้ความนิยมอยู่ในระดับสูง และยอมรับในความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย (Nahavandi, 2000)

จากตัวอย่างทั้งหลายที่กล่าวนี้จะเห็นว่า เป็นการวัดความมีประสิทธิภาพที่ผลลัพธ์ (outcome) เป็นเกณฑ์ โดยพิจารณาประเด็นด้านกระบวนการ (process) มากเป็นเกณฑ์น้อยมาก ตัวอย่างเช่น บางครั้งมีการวัดความพึงพอใจของพนักงานเช่นกัน แต่ไม่ค่อยพิจารณาให้ความสำคัญที่จะนำมาใช้เป็นดัชนีบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การมากนัก การวัดความมีประสิทธิภาพของลินดา วอชเนอร์ ประธานบริษัทวาร์นาโกใช้เกณฑ์ฐานะทางการเงิน ส่วนผู้ลงคะแนนประชามติให้ประธานาธิบดีคลินตัน เพราะเหตุที่บริหารให้มีภาวะเศรษฐกิจดี เช่นเดียวกับกรณีวัดประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่จากคะแนนนักเรียน แทนที่จะใช้เกณฑ์เรื่องขวัญกำลังใจและการลาออกของครูซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามแม้ผลการศึกษจะพบว่า ระยะเวลาที่มีการใช้ด้านกระบวนการมาเป็นเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังคงใช้เกณฑ์ด้านผลผลิตเป็นหลักสำคัญอยู่นั่นเอง เพื่อให้การมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับภาวะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำจึงมองจากความสามารถของผู้นำในการทำให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจหน้าที่ภายในบรรลุตามเป้าหมายสร้างความมั่นคง

ให้แก่องค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงองค์การให้เกิดความยืดหยุ่น พร้อมอยู่เสมอต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ด้วยเหตุนี้ นิยามความหมายของความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) มีการบรรลุเป้าหมาย (goal achievement) ซึ่งประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน (financial goals) ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ (quality products of services) ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (needs of customers) ได้ดี เป็นต้น
- 2) มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น (internal smooth process) มีบรรยากาศของความรักสามัคคีอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม (group cohesion) มีความพึงพอใจของผู้ตาม (follower satisfaction) และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (efficient operations)
- 3) มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก (external adaptability) ซึ่งหมายถึงความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดี สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ 1.1 (Leadership Instrument)

ตอนที่ 1 : ความหมายของภาวะผู้นำ (What is leadership ?)

คำอธิบาย : แบบฝึกหัดต่อไปนี้จะช่วยท่านในการสร้างนิยามของภาวะผู้นำ (leadership) ของท่านเอง ช่วยทำให้สับสนและความคาดหวังของท่านที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความมีประสิทธิภาพผลมีความชัดเจนมากขึ้น

1. บรรยายถึงผู้นำในอุดมคติของท่าน โดยขอให้ท่านระบุคุณสมบัติที่พึงประสงค์ 5 ประการ และคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ 5 ประการ สำหรับผู้นำในอุดมคติของท่าน

คุณสมบัติที่พึงประสงค์

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

คุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ 1.1 (Leadership Instrument) (ต่อ)

2. สร้างคำนิยามระดับกลุ่ม

จัดแบ่งกลุ่มประมาณ 4-5 คน แต่ละคนนำข้อมูลของตนตามข้อ 1 มาอภิปรายในกลุ่ม พร้อมแสดงเหตุผลเพื่อหาคำนิยามของกลุ่ม

สรุปคำนิยามร่วมของกลุ่ม ภาวะผู้นำ.....

3. นำคำนิยามของกลุ่มเสนอต่อชั้นเรียน พร้อมแสดงเหตุผลและตอบข้อซักถาม แต่ละกลุ่มจะใช้เวลาประมาณ 5 นาที เพื่อนำเสนอคำนิยามของกลุ่มตน

4. หาแนวคิดร่วมกัน

อภิปรายคำนิยามของกลุ่มต่างๆ เพื่อแสวงหา

1) อะไรคือสิ่งที่เป็นแนวคิดร่วมกัน

2) คำนิยามของภาวะผู้นำแนวคิดที่เป็นข้อดีที่ยอมรับ

3) จากสมมติฐานของท่านในข้อ 2) สะท้อนถึงบทบาทของผู้นำอะไรบ้าง

ตอนที่ 2 : ภาพลักษณ์ของภาวะผู้นำ (Images of leadership)

วิธีหนึ่งที่ทำให้สมมติฐานของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำชัดเจนขึ้น โดยการใช้ภาพลักษณ์ (image) เพื่อบรรยายผู้นำในอุดมคติของท่าน ด้วยการใชภาพลักษณ์ดังกล่าวจะทำให้ท่านสามารถเข้าใจทัศนคติของท่านเองเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในองค์กรและความคาดหวังและภาพลักษณ์ภาวะผู้นำ ภาพลักษณ์เหล่านี้คือทฤษฎีภาวะผู้นำหนึ่งที่ท่านพัฒนาขึ้นจากมุมมองของตนเอง ตัวอย่างเช่นท่านอาจมีทัศนคติว่า ผู้นำคือผู้อยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก (leader as facilitators) ซึ่งย่อมแน่นอนว่ามีภาพลักษณ์ที่ต่างจากทัศนคติผู้นำคือผู้อยู่ในฐานะผู้เฝ้าทงาน (leader as supervisor)

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ 1.1 (Leadership Instrument) (ต่อ)

1. การเลือกภาพลักษณ์ของผู้นำ ขอให้ท่านเลือกภาพลักษณ์ของผู้นำที่อยู่ในอุดมคติของท่าน 1 คน โดยระบุคุณสมบัติต่างๆ ที่เป็นภาพลักษณ์ของผู้นำคนนั้น

.....

.....

2. อภิปรายแลกเปลี่ยนในกลุ่มย่อย

แบ่งกลุ่มย่อยกลุ่มละ 4-5 คน นำข้อมูลจากข้อ 1 มาอภิปรายแลกเปลี่ยนในกลุ่มย่อย เพื่อหาคุณสมบัติร่วมที่เป็นภาพลักษณ์ของผู้นำให้ได้ภาพลักษณ์ของผู้นำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม

3. อภิปรายในระดับชั้นเรียน

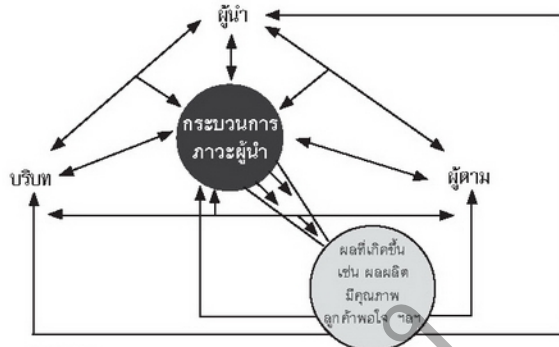
กลุ่มย่อยนำข้อ 2 มานำเสนอเพื่อให้กลุ่มใหญ่ได้ข้อคิด 2 กลุ่ม นำภาพลักษณ์ของผู้นำที่คัดเลือกได้ มาอภิปรายคุณสมบัติต่างๆ ของภาพลักษณ์ในประเด็น

- 3.1 แบบภาวะผู้นำ
- 3.2 ผลกระทบของแบบภาวะผู้นำดังกล่าวที่มีต่อองค์การในแง่ต่างๆ เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม และแนวทางบริหารจัดการ
- 3.3 เปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำในอุดมคติตามข้อ 3.1 กับผู้นำคนปัจจุบัน หรือในอดีตขององค์การนั้น
- 3.4 ระบุจุดอ่อนจากภาพลักษณ์ของผู้นำที่นำมาอภิปรายเหล่านั้น

กระบวนการภาวะผู้นำ (The Leadership Process)

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำจากแง่มุมที่เป็นแนวคิดของบุคคลต่างๆ แล้วจะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ขึ้นดังกล่าวมี 4 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทที่เป็นสถานการณ์ และผลที่เกิดขึ้น องค์ประกอบทั้งสี่ของกระบวนการภาวะผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแสดงด้วยภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 1.1 กระบวนการภาวะผู้นำ (The Leadership Process)



ที่มา : Pierce & Newstrom, 2000 : 5

- 1) **ผู้นำ (Leader)** เป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ
- 2) **ผู้ตาม (follower)** เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การชี้นำและคำแนะนำของผู้นำ
- 3) **บริบท (context)** หมายถึง สถานการณ์ อันได้แก่ ลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เป็นต้นสังคมหรือด้านเกี่ยวกับงาน มีลักษณะเป็นพลวัตหรือคงที่ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่หรือเป็นงานประจำ มีความยุ่งยากซับซ้อนหรือง่ายแบบธรรมดาและอื่นๆ ตลอดจนสภาวะแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
- 4) **ผลที่เกิดขึ้น (by-products)** เป็นอะไรก็ได้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับสถานการณ์ อันได้แก่ ผลที่เกิดจากความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำ การบรรลุเป้าหมาย การได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ให้บริการ รวมทั้งผลด้านลบ เช่น การเป็นปฏิปักษ์ แสดงความจงเกลียดจงชังอันเป็นผลมาจากการถูกลดโทษโดยผู้นำ เป็นต้น

กระบวนการภาวะผู้นำ จึงเป็นทั้งกระบวนการโต้ตอบสองทาง (interactive) และมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) โดยผู้นำแสดงอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้ตามแสดงอิทธิพลต่อผู้นำและบริบทจะมีอิทธิพลต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการแลกเปลี่ยนดังกล่าว และในทางกลับกัน ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สามารถเป็นตัวการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตามมาในอนาคต เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบริบทด้านผู้ตาม หรือด้านผู้นำได้อีกด้วย

จากภาพดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำและกระบวนการภาวะผู้นำนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ กระบวนการอิทธิพล (influence processes) (เช่น อิทธิพลของผู้ตาม→ ผู้นำ, สถานการณ์→ ผู้ตาม, สถานการณ์→ ผู้นำ, ผู้นำ→ สถานการณ์, ผู้นำ→ ผู้ตาม เป็นต้น) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นความสัมพันธ์ของอิทธิพลทางสังคม เป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการรวมตัวผูกพันเป็นกลุ่ม ความสัมพันธ์ในงานที่เกิดขึ้นมาจากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีภาวะผู้นำเปรียบเสมือนแหล่งทรัพยากรที่ฝังรากลึกอยู่ในสถานการณ์ ที่คอยช่วยเหลือซึ่งกันให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (Smercich & Morgan, 1982; Pierce and Newstrom, 2000)

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ (Leadership Can Be Learned)

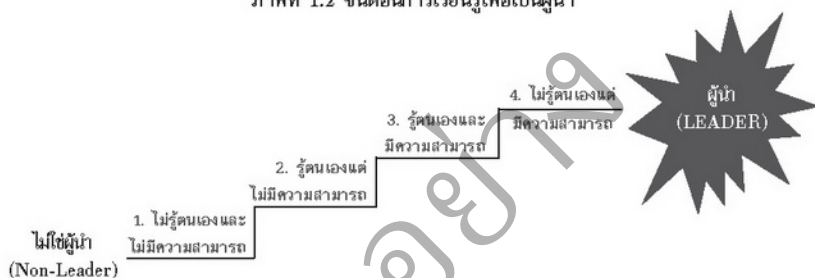
เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและมียุทธศาสตร์ประกอบเกี่ยวข้องอยู่หลายประการ จึงทำให้คนส่วนหนึ่งเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สืบทอดมาอาจสัมผัสหรือมองเห็นชัดเจนเกินที่จะเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม เดฟท์ (Daft, 1999) กล่าวว่า “ตรงกันข้ามกับความเชื่อของคนส่วนใหญ่ ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ โดยเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น (leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work)” ดังนั้นคนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้และศักยภาพดังกล่าวเปรียบเสมือนเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่ฝังอยู่ภายในตัวคนเรา ทั้งนี้สิ่งที่เป็นประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับอาจเป็นได้ทั้งในแง่ให้คุณ ที่จะช่วยให้เมล็ดพืชเจริญงอกงามขึ้นมากหรืออาจให้โทษไปทำลายเมล็ดพืชดังกล่าวก็ได้ กล่าวโดยสรุป คนเราสามารถที่จะเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำได้หรือจะเลือกปล่อยให้คุณสมบัติเหล่านั้นคงซ่อนเร้นฝังอยู่ภายในตนอีกต่อไป

การเรียนรู้ในการเป็นผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำที่ดำเนินการโดยคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัย ศูนย์ฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารที่จัดตั้งขึ้นโดยภาครัฐและภาคเอกชน การจัดโปรแกรมฝึกอบรมขึ้นเองภายในหน่วยงาน ฯลฯ เป็นต้น โปรแกรมฝึกอบรมดังกล่าวเหล่านี้สามารถช่วยพัฒนาคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี เพราะส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรที่เน้นการฝึกภาคปฏิบัติ นอกจากนี้หนังสือและตำราต่างๆ ด้านนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจด้านภาวะผู้นำให้แก่ผู้อ่านได้ดี ทั้งนี้จากการศึกษาค้นคว้าด้านผู้นำที่อยู่ในภาคธุรกิจหรือทางสังคม จะช่วยให้ผู้อ่านมองเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จขององค์การได้ชัดเจนขึ้น ตลอดจนเข้าใจถึงปัญหา อุปสรรค และความท้าทายต่างๆ ของการเป็นผู้นำ การได้ศึกษาภาวะผู้นำ

ช่วยให้ผู้อ่านสามารถค้นพบความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ซึ่งไม่เคยทราบมาก่อน นอกจากนี้ แม้ผู้ที่ไม่ต้องการเป็นผู้นำก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำก็สามารถสร้างความเข้าใจต่อการเป็นผู้นำของคนอื่นและช่วยให้ต้นสามารถกำหนดบทบาทในการเป็นผู้ตามที่ดี สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มากเช่นกัน

ในการค้นหาศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคคลใดนั้น สามารถอธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1.2

ภาพที่ 1.2 ขั้นตอนการเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำ



ที่มา : Daft, 1999 : 24

โดยคนส่วนมากมักจะเริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นระยะที่ผู้นั้นยังไม่รู้ตนเอง (unconscious) และยังไม่มีความสามารถ (incompetence) ซึ่งหมายความว่า ผู้นั้นยังไม่มีความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ และยังไมรับรู้อหรือทราบว่าตนเองยังขาดความสามารถดังกล่าว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่เคยพยายามที่จะเป็นผู้นำ สถานการณ์เช่นนี้ลักษณะคล้ายกับการเล่นกีฬากอล์ฟ หรือเทนนิส กล่าวคือ เมื่อเริ่มเล่นยังไม่อาจทราบว่าตนเองเล่นได้ดีแค่ไหนจนกว่าเมื่อเริ่มต้นพยายามเล่น ก็จะต้องค้นพบความสามารถของตนเองและรู้ว่าถ้าจะให้เล่นเป็นหรือดีกว่านี้จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือหรือปรับปรุงอย่างไร เช่น การหาหนังสือด้านนี้มาอ่าน การขอคำแนะนำหรือเข้ารับการฝึกสอนจากครูหรือผู้ฝึกสอนก็พาดังกล่าว ด้วยเหตุผลเดียวกันทางด้านภาวะผู้นำ ถ้าผู้อ่านเกิดการรับรู้ว่าหากตนเองต้องการเป็นผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้หรือปรับปรุงด้านใดบ้าง เช่น ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้นำ เทคนิคการสร้างทีมงาน เป็นต้น ดังนั้นขั้นตอนที่ 2 จึงเป็นขั้นตอนที่บุคคลนั้นรับรู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้างถ้าต้องการเป็นผู้นำที่ดี ในขณะที่ยังคงขาดทักษะความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ ส่วนในขั้นตอนที่ 3 เมื่อบุคคลนั้นสามารถรับรู้ในจุดอ่อนของตน จึงลงมือฝึกฝนปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาจนเกิดความสามารถที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำขึ้น เช่น เป็นผู้มีความสามารถด้านวิสัยทัศน์

สามารถโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นยึดมั่นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น มีความกล้าเสี่ยงที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ขั้นตอนที่ 3 จึงเป็นระยะที่บุคคลนั้นมีภาวะผู้นำแล้ว เปรียบเทียบเหมือนนักกอล์ฟที่สามารถเล่นกอล์ฟได้ด้วยความปลอดภัยสนุกสนานอย่างแท้จริง และมักได้รับชมมุลยอันกลับทางบวกในลักษณะความชื่นชมในทักษะและผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ขั้นตอนที่ 4 ต่อไป ในขั้นตอนที่ 4 ทักษะต่างๆ ที่เรียนรู้จะถูกซึมซับให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคคลนั้นไปโดยอัตโนมัติ สามารถดึงออกมาใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติอย่างไม่รู้สึกรู้ส เช่น สามารถเกิดวิสัยทัศน์ขึ้นอย่างไม่ตั้งใจในลักษณะของการหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นทันทีทันใด เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ดังกล่าวมาแล้วตอนต้นถึงความเชื่อของคนส่วนหนึ่งที่ว่า ผู้นำเกิดขึ้นมาโดยกำเนิดมากกว่าโดยการสร้างขึ้น ซึ่งมีตัวอย่างของผู้นำตามธรรมชาติให้เห็นได้บ้างเช่นกัน เป็นผู้นำที่จัดอยู่ในขั้นตอนที่ 4 โดยไม่ต้องผ่านสามขั้นตอนแรกแต่อย่างใด ผู้นำเช่นนี้ค่อนข้างหาได้ยากมากในสังคมปัจจุบัน และด้วยเหตุที่หนังสือเล่มนี้มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ ดังนั้นการให้บุคคลนั้นสามารถรู้ตนเองและรู้จักสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำขึ้นแก่ตนโดยผ่านกระบวนการปฏิบัติ การมีประสบการณ์ และการศึกษาจากแนวคิดผลงานวิจัยต่างๆ ก็จะช่วยให้ผู้นั้นสามารถคืบหน้าผ่านขั้นตอนที่ 2 และ 3 กลายเป็นผู้นำได้ในที่สุด

unสรุป

ภาวะผู้นำสามารถให้อำนาจได้หลายแบบ แต่นิยามส่วนใหญ่จะใช้สมมติฐานร่วมกัน ในแง่ที่ว่ากระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตาม คำนิยามในแนวนี้ก็ยังมีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ เช่น ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพล วัตถุประสงค์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร ลักษณะ วิธีการใช้อิทธิพลเป็นอย่างไร และผลลัพธ์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร เป็นต้น ไม่มีคำนิยามใดผิดหรือถูกเพียงนิยามเดียว แต่ขึ้นอยู่กับทางเลือกคำนิยามนั้นไปใช้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแต่ละกรณีได้มากยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 4 ประการที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้ที่ให้ความหมายและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปตามคำนิยามของคำภาวะผู้นำ

อย่างไรก็ตาม ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ ได้แก่ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การมีกระบวนการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น และการสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดี

คำถามท้ายบท

1. อะไรคือจุดที่เหมือนกันและที่แตกต่างกันซึ่งใช้เป็นวิธีการในการนิยามภาวะผู้นำ
2. ในการกำหนดคำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ พบว่ามีองค์ประกอบใดที่เหมือนกันบ้าง
3. ถ้ามีคนบอกท่านว่า “ในการกำหนดคำนิยามภาวะผู้นำ ท่านสามารถจะกำหนดอย่างไรก็ได้” ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่ อธิบายเหตุผลพร้อมจุดยืนของท่านในการตอบคำถามนี้
4. องค์ประกอบสำคัญที่ใช้ในการกำหนดนิยามของประสิทธิผลของภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง
5. มีเกณฑ์อะไรบ้างที่ท่านเห็นว่าควรใช้เพื่อวัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะเหตุใด
6. ให้อีกตัวอย่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างละ 1 ชื่อ ชี้ให้เห็นความแตกต่างพร้อมทั้งระบุว่าท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากบุคคลทั้งสอง
7. กระบวนการภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่มีพลวัต ท่านเข้าใจว่าอย่างไร มีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ อธิบาย
8. เพราะเหตุใดคนส่วนใหญ่ในยุคปัจจุบันจึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ความเชื่อเช่นนี้ส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไร

บรรณานุกรม บทที่ 1

- เสริมศักดิ์ วิชาสารณ. (2540). "ภาวะผู้นำ," ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วย
ที่ 5. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leader : The strategies for taking charge*. New York : Harper
& Row.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). "The implications of transactional and transformational
leadership for individual, team, and organizational development." *Research in Organiza-
tional Change and Development*, 4, 231-272.
- Bryman, A. (1996). *Handbook of organization studies : Leadership in organization*. Newbury Park,
CA : Sage.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader : Behind the mystique of exceptional leadership*. San
Francisco : Jossey-Bass.
- Drath, W.H., & Palus, C.J. (1994). *Making common sense : Leadership as meaning making in a
community of practice*. Greenboro, NC : Center for Creative Leadership.
- Dejnzoka, E.L. (1983). *Educational administration glossary*. Westport. CT : Greenwood.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- French, J., & Raven, B.H. (1959). "The bases of social power." In D. Cartwright (Ed.), *Studies
of social power*. Ann Arbor, MI : Institute of Social Research, 150-167.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and research in administration*. New York : Macmillan.
- Hemphill, J.K. & Coon, A.E. (1957). *Leader behavior description*. Columbus, OH : Ohio State
University Press.
- House, R.J. (1976). "A 1976 Theory of Charismatic of Leadership," In J.L. Pierree, & J.W.
Newstrom. *Leader & the leadership process : Readings, self assessment & application*.
203-211.
- Jaco, A.G. (1982). "Leadership : Perspectives in theory and research." *Management Science*,
28, 315-336.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organization*. (2nd ed.), New York : John Wiley.
- Luthans, F. (1989). "Successful vs. effective managers." *Academy of Management Executive*,
2 (2), 127-132.
- Manz, C.C. (1986). "Self-leadership : Toward an expanded theory of self-influence processes
in organizations." *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Mieszkowski, K. (1998). "Barbara Waugh." *Fast Company*, December, 146-154.

32 ตอนที่ 1 : แนวคิดพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ

- Nahavandi, A. (2000). **The art and science of leadership**. (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Pfeffer, J. (1981). **Power in organizations**. Marshfield, Mass : Pitman.
- Pierce, J.L. & Newstrom, J.W. (2000). **Leader & leadership process**. (2nd ed.), Boston : Irwin/McGraw-Hill.
- Richards, D. & Engle, S. (1986). "After the vision : Suggestions to corporate visionaries and vision champions." In J.D. Adams. (Ed.) **Transforming Leadership**, Alexandria, VA : Miles River Press. 199-215
- Schein, E.H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Smercich, L. & Morgan, G. (1982). "Leadership : The management of meaning." **Journal of Applied Behavioral Science**, 18 (3), 257-273.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of leadership : A survey of the literature**. New York : Free Press.
- Terry, S. (1998). "John Norquist." **Fast Company**, December, 159-162.
- Tichy, N.M. & DeVanna, M.A. (1986). **The transformational leader**. New York : John Wiley & Sons.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). "Visionary leadership and strategic management." **Strategic Management Journal**, 10, 17-32.





หนังสือ **"ภาวะความเป็นผู้นำ"** เล่มนี้ เป็นเอกสารตำราหลักสำหรับใช้ประกอบการเรียนการสอนวิชา **"ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)"** ของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับสถาบันการศึกษา

ภาวะความเป็นผู้นำ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารและผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการบริหารและการจัดการองค์กรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลและการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันจะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

สาระสำคัญในหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี คุณลักษณะ ทักษะสำคัญ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล ความสำคัญของสถานการณ์ต่อประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ และการใช้กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการพัฒนาความเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิผล