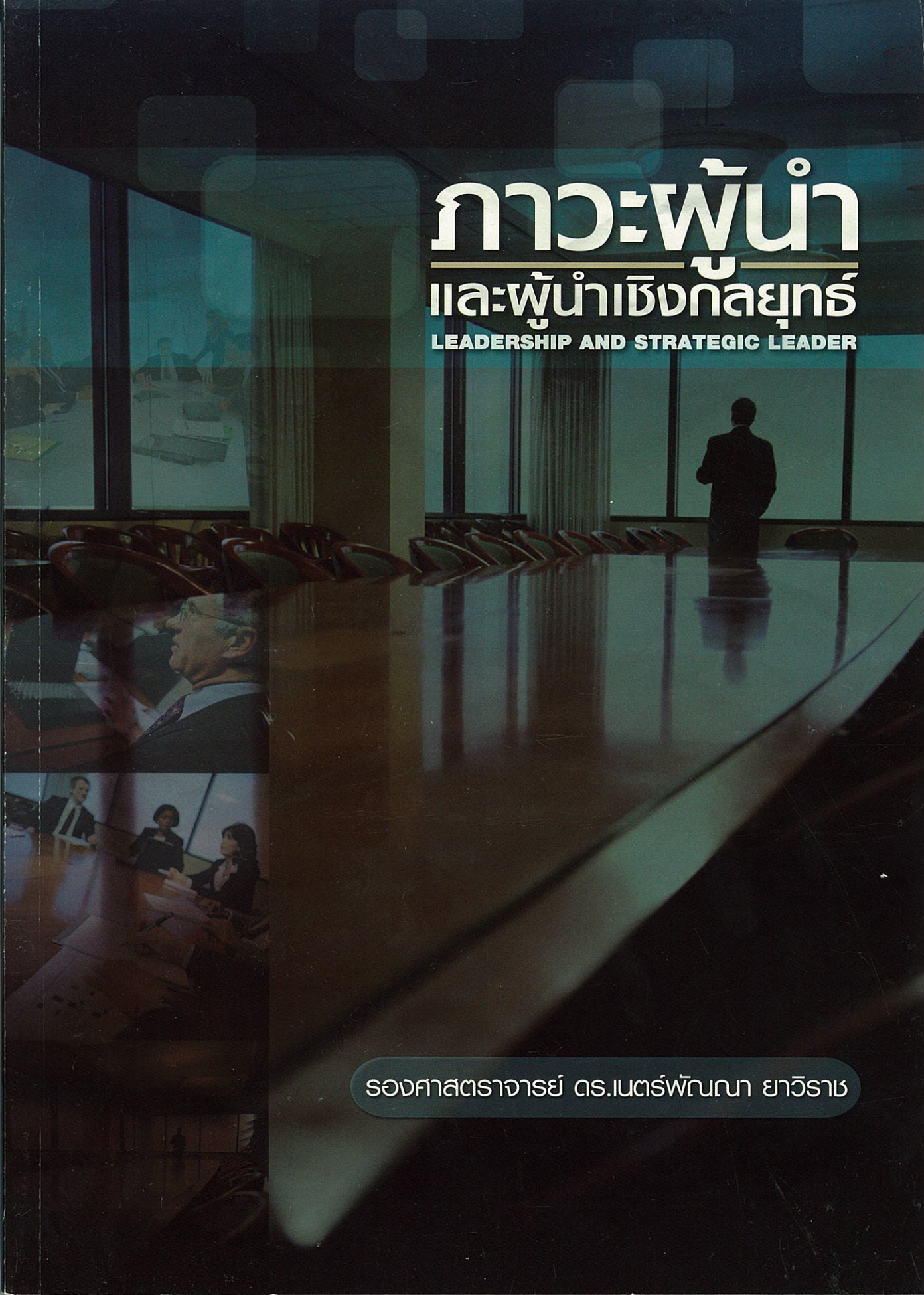




ภาวะผู้นำ

และผู้นำเชิงกลยุทธ์

LEADERSHIP AND STRATEGIC LEADER

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพินนา ยาวีราข



ภาวะผู้นำ

และผู้นำเชิงกลยุทธ์

LEADERSHIP AND STRATEGIC LEADER

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัตินา ยาวิราช

ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and Strategic Leader

ข้อมูลบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ลิขสิทธิ์ของ	ภาวะผู้นำ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช (สงวนลิขสิทธิ์) ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์ ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and Strategic Leader
พิมพ์ครั้งที่ 8	ตุลาคม 2556
จำนวน	2,000 เล่ม
ราคา	220 บาท
ISBN	978-616-7822-12-9
ผู้จัดทำหน้าย	ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
สาขา	ศาลาพระเกี้ยว โทร.0-2218-7000 โทรสาร 0-2255-4441 สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881 โทรสาร 0-2254-9495 ม.นเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165 ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135 ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร.0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239 โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023 จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5300-1 โทรสาร 0-2160-5304 CALL CENTER โทร. 0-2255-4433 http://www.chulabook.com
เครือข่าย	ศูนย์หนังสือ ม.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย โทร. 0-5391-7020-4 โทรสาร 0-5391-7025 ศูนย์หนังสือทะเลแก้ว ม.ราชภัฏพิบูลสงคราม จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-7010 โทรสาร 0-5521-6388 ศูนย์หนังสือ ม.วลัยลักษณ์ จ.นครศรีธรรมราช โทร. 0-7567-3648-51 โทรสาร 0-7567-3652 ร้านหนังสือดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) रामคำแหง 43/1 โทร. 0-2538-2573 โทรสาร 0-2539-7091
ร้านค้าติดต่อ	แผนกขายส่ง สยามสแควร์ ชั้น 14 โทร. 0-2218-9889-90 โทรสาร 0-2254-9495
พิมพ์ที่	บริษัท ทริบเพิล กรุ๊ป จำกัด โทร.0 2521 8420 โทรสาร 0 2521 8424

คำนำ

หนังสือตำราวิชาภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์เล่มนี้ได้จัดทำขึ้นโดยนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในองค์กรธุรกิจ และหน่วยงานภาครัฐที่ผู้นำในองค์กรดังกล่าวใช้ในการบริหารงาน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในหน่วยงาน ในองค์กรต่างๆ ทางธุรกิจผู้เขียนจึงได้นำเอาภารกิจ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำมารวมไว้ในหนังสือเล่มนี้ เริ่มจากการทำความเข้าใจความหมายความสำคัญของผู้นำ การวางแผนและการตัดสินใจของผู้นำ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารงานในยุคปัจจุบัน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำที่ใช้ในการสั่งการอำนวยความสะดวก จากนั้นจึงเข้าสู่เรื่องการทำความเข้าใจทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับผู้นำที่ได้จากการศึกษาวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งการที่ผู้นำใช้เทคนิคการจูงใจ และการติดต่อสื่อสารที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารงานให้ราบรื่น การประเมินผลการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ที่ผู้นำเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นหน้าที่ของผู้นำทั้งสิ้น ตั้งแต่ผู้นำระดับ CEO จนถึงผู้นำระดับกลางและระดับต้น

ส่วนในด้านของตัวผู้นำเอง ผู้นำควรมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ดีด้วยการมีผู้ตามที่ดี เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้ตาม ผู้นำยังเผชิญกับความขัดแย้งกับบุคคลต่างๆ ในองค์กร หรือภายนอกองค์กรจึงมีเรื่องเกี่ยวกับผู้นำในการบริหารความขัดแย้ง และในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่างๆ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิรูปองค์กรและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภารกิจของความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันเพื่อสร้างความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

ตำราเล่มนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกคน นักธุรกิจ ผู้บริหาร นักวิชาการ อาจารย์และนักศึกษา ระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ใช้อ่านประกอบการศึกษา ผู้เขียนได้พยายามเขียนให้เข้าใจง่าย ให้รายละเอียดในเชิงลึก หากท่านผู้อ่านมีข้อเสนอแนะประการใด ผู้เขียนขอรับไว้ด้วยความขอบคุณยิ่ง ติดต่อผู้เขียนได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089 0233356 หรือ (02) 5927533 หรือ natepanna@yahoo.com ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความสนใจ



(รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช)

สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สารบัญ

บทที่ 1 ความหมายและความสำคัญของผู้นำ

» ความหมายของผู้นำ	1
» คุณสมบัติของผู้นำ	8
» ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ	10
» ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่น	10
» ทักษะทางการบริหารของผู้นำ	13
» บทบาทของผู้นำทางด้านการจัดการ	16
» ปัจจัยของการเป็นผู้นำที่ดี	18
» ลักษณะของความเป็นผู้นำ (The Nature of Leadership)	24
» คำถามท้ายบท	28

บทที่ 2 การวางแผนและการตัดสินใจของผู้นำ

(Planning and Decision-Making)

» ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของผู้นำ	30
» การตัดสินใจ	32
» ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร	32
» สถานการณ์ของการตัดสินใจ	32
» กลยุทธ์การตัดสินใจ	33
» กระบวนการตัดสินใจ	36
» ขั้นตอนในการตัดสินใจ	38
» อุปสรรคในการตัดสินใจ	39
» การสร้างความร่วมมือ	40
» คำถามท้ายบท	42

บทที่ 3 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

» รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์	43
» ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์	43
» การสร้างกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์	55
» การสร้างความแตกต่างทางธุรกิจ	56
» กลยุทธ์หลักที่สำคัญของธุรกิจ (Major Strategies)	60
» กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)	61
» คำถามท้ายบท	66

บทที่ 4	อำนาจหน้าที่และการมอบหมายของผู้นำ (Authority and Empowerment)	
▶▶	การมอบอำนาจ (Empowerment)	68
▶▶	กระบวนการในการมอบอำนาจ (The Process of Empowerment)	70
▶▶	การพัฒนาตนเองและการมอบอำนาจ (Personal Development and Empowerment)	70
▶▶	การมอบหมายงาน (Delegation)	73
▶▶	คำถามท้ายบท	78
บทที่ 5	คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ (Ethical Leadership)	
▶▶	จริยธรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร	79
▶▶	การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล (Good Governance and Good Corporate Governance)	80
▶▶	หลักธรรมาภิบาล	81
▶▶	การใช้หลักธรรมในการบริหารงานของผู้นำ	87
▶▶	หลักธรรมที่ผู้บริหารควรยึดถือ	89
▶▶	คำถามท้ายบท	91
บทที่ 6	การสั่งการและการมอบหมายงาน (Directing and Delegating)	
▶▶	ความหมายและความสำคัญของการสั่งการ	92
▶▶	องค์ประกอบของการสั่งการ	92
▶▶	ลักษณะของพฤติกรรมของผู้รับคำสั่ง	93
▶▶	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการ	94
▶▶	ปัญหาที่เกิดจากการสั่งการ	95
▶▶	การสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ	96
▶▶	ลักษณะการออกคำสั่งที่ดี	96
▶▶	ข้อควรคำนึงถึงในการสั่งการ	97
▶▶	การมอบหมายงาน (Delegation)	98
▶▶	ประโยชน์ของการมอบหมายงาน	98
▶▶	การมอบหมายงานที่คาดหวังผล	99
▶▶	การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ	100
▶▶	คำถามท้ายบท	102

บทที่ 7 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)	105
ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors Approach)	107
ทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง (Continuum Theory of Leadership)	107
ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	109
ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-dimension of Leadership)	109
ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)	112
ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิก (LMX Theory) (Leader-Member Exchange Theory)	113
แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approaches to Leadership)	115
ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย (Path-Goal Theory)	116
ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์	118
ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ เบลนด์ชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theory)	119
ทฤษฎีผู้นำ 4 ระบบของไลเคอร์ท (System Four of Leadership Theory)	121
แนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ในปัจจุบัน (Contemporary Perspectives on Leadership)	122
ความแตกต่างระหว่างผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและผู้นำเชิงปฏิรูป (Transactional and Transformational Leadership)	124
ผู้นำในสถานการณ์ภาวะคับขันปัจจุบัน	125
สุดยอดผู้นำ	126
ผู้นำมุงรับใช้	126
แนวทางการศึกษาผู้นำและพนักงานแบบความสัมพันธ์คู่ (Dyadic Approaches)	130
ผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน (The Leadership Challenger)	131
คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน	133
คำถามท้ายบท	134

บทที่ 8 ผู้นำกับการจูงใจ (Leadership and Motivation)

๙ ความสำคัญของการจูงใจ	135
๙ ประเภทแรงจูงใจ	135
๙ วิธีการในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน (Morale)	137
๙ วิธีการจูงใจรูปแบบต่างๆ	137
๙ การออกแบบงาน (The Hackman and Oldham Model of Job Design)	140
๙ การกำหนดค่าตอบแทน (Remuneration)	142
๙ การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Dimension of Job Satisfaction)	143
๙ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)	145
๙ ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Performance)	147
๙ แนวคิดทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับแรงจูงใจ	148
๙ ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ (Process Theories of Motivation)	148
๙ ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation: Human Needs)	151
๙ ตัวแบบการให้รางวัลแก่บุคคลในการจูงใจ	155
๙ ความสำคัญของการจูงใจสมาชิกในองค์กร (The Importance of Motivating Organization Members)	157
๙ ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	159
๙ คำถามท้ายบท	162

บทที่ 9 ผู้นำกับการติดต่อสื่อสาร (Leadership and Communication)

๙ การสื่อสารของผู้นำ	164
๙ อุปสรรคของการสื่อสาร (Communication barriers)	170
๙ ผลสะท้อนกลับของการสื่อสาร (Feedback)	170
๙ ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสาร	175
๙ การพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Improving Communication Skills)	177
๙ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร	178
๙ คำถามท้ายบท	180

บทที่ 10 ผู้นำกับการสร้างทีมงาน (Team Building)

๙ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	181
๙ คำถามท้ายบท	192

บทที่ 11 การพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	
» แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วย Competency	197
» ความหมายของการพัฒนาบุคลากร	201
» ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร	201
» ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร	205
» คำถามท้ายบท	209
บทที่ 12 ภาวะผู้ตาม (Followership)	
» รูปแบบต่างๆ ของผู้ตาม (Styles of Followership)	210
» ผู้ตามที่มีความกล้าหาญ (The Courageous Follower)	121
» กลยุทธ์ของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Strategies for Effective Followership)	216
» คำถามท้ายบท	219
บทที่ 13 ผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	
» ชนิดของความขัดแย้ง	225
» คำถามท้ายบท	228
บทที่ 14 การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading Change)	
» การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)	233
» การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading Change)	238
» คำถามท้ายบท	242

บทที่ 1

ความหมายความสำคัญของผู้นำ

หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้แตกต่างกันดังนี้

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่มีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

Certo (1992: 415) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมคนอื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

Robbins (1993: 365) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Griffin (1987: 421) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าว (Influence) ต่อคนอื่น

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997: 272) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความพยายามที่จะใช้อิทธิพลเพื่อบังคับบุคคล ทำให้เกิดการบรรลุผลตามเป้าหมาย

ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ผู้บริหาร (Executive) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การเพื่อควบคุมดูแล รับผิดชอบให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น

ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ผู้นำ Leaders	ผู้จัดการ Managers
ทำสิ่งใหม่ๆ ที่ควรทำ (Do the right things)	ทำงานให้สำเร็จ ถูกต้อง (Do the things right)
เน้นที่การจะทำอะไรให้บรรลุผลสำเร็จ (Focus on what can be accomplished)	เน้นที่การทำงานให้สำเร็จ (Focus on how things should be done)
สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation)	มีการทำงานตามแบบแผน (Conformity)
มีข้อผูกพันสัญญา (Commitment)	มีการควบคุม (Control)
เน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome oriented)	เน้นที่ผลการทำงาน (Result oriented)
มีการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป (Transformational)	มีการสื่อสาร การให้รางวัลแก่ผลสำเร็จ (Transactional)
มีระบบการสร้างพลัง (Energize the system)	มีระบบการทำงาน (Ensure stability of the system)
มีวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ (Vision Inspiration Courage)	มีกฎระเบียบ กลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์ (Procedure Strategy Objective)
นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Create change) (Take followers from one place to another)	มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing change-ensure the ability to handle it)

ตารางที่ 1.2 ความแตกต่างระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ

Management Versus Leadership	
What do Managers' do?	What do leaders' do?
เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการทำงาน การจัดสรรงบประมาณ งานเอกสารต่างๆ การจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์การทำงาน (Tend to manage activities such as money time paperwork materials equipment etc.) ○ ผู้จัดการเน้นสิ่งต่อไปนี้ (Managers focus more on:) ❖ การวางแผน (Planning) ❖ การจัดองค์การ (Organizing) ❖ การควบคุม (Controlling) ❖ การประสานงาน (Coordinating) ❖ การสั่งการ (Directing) ❖ การใช้งบประมาณ (Budgeting) ❖ กลยุทธ์ (Strategy) ❖ การตัดสินใจ (Decision Making) ❖ การแก้ปัญหา (Problem Solving)	เกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ยอมปฏิบัติตามทิศทางที่ผู้นำมุ่งมันไปสู่ (Tend toward influencing people) ○ ผู้นำเน้นสิ่งต่อไปนี้ (Leaders focus more on:) ❖ วิสัยทัศน์ (Vision) ❖ สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ❖ โน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) ❖ จูงใจ (Motivation) ❖ รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดี (Relationships) ❖ ทำงานเป็นทีม (Team work) ❖ รับฟังทุกคน (Listening)

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) หรืออำนาจแฝง (Power) ในการกำหนดพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ ให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ อิทธิพลของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามการกระทำของผู้นำ ผู้นำบางคนอาจมีอิทธิพลในด้านของความเคารพนับถือ ความชื่นชม ความพึงพอใจของผู้อื่น เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีพระคุณ หรือที่เรียกว่ามีอำนาจบารมี หรืออำนาจพระเดชพระคุณนั่นเอง ความเป็นผู้นำบางครั้งเรียกว่า ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง ศิลปะในการนำต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกัน ตามแนวคิดดั้งเดิมถือว่าภาวะความเป็นผู้นำเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว แต่แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากคุณสมบัติหรือพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามสไตล์ของแต่ละคน

การจัดการและภาวะผู้นำ (Management to Leadership)



Leadership cannot replace management, it should be in addition to management

ความเป็นผู้นำและการจัดการไม่สามารถแทนที่กันได้เพราะมีความแตกต่างกัน ผู้นำจะต้องรู้จักการจัดการที่เหมาะสม ในขณะที่จะต้องมีความเป็นผู้นำด้วย ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (Comparing Management and Leadership)

	การจัดการ (Management)	ความเป็นผู้นำ (Leadership)
ด้านทิศทางการทำงาน	การวางแผนและจัดทำงบประมาณโดยให้ความสนใจพนักงานและบุคคลระดับล่างที่อยู่ในสายงานปฏิบัติ	มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และให้ความสัมพันธ์ในแนวนอน ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันหมด
ด้านการทำงาน	จัดองค์การและจัดคนเข้าทำงาน มีการสั่งการควบคุมงานตามลำดับชั้นของอำนาจ	มีความริเริ่มในการมีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกันที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานโดยไม่มีลำดับชั้นของอำนาจ
ด้านความสัมพันธ์	เน้นที่ผลงาน ผลผลิต สินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน	เน้นที่การกระตุ้นบุคคล และการจูงใจพนักงาน ให้อำนาจแต่ละบุคคลเป็นผู้สอนและอำนวยความสะดวกผู้ใต้บังคับบัญชา
ด้านคุณสมบัติของผู้นำ	มีความมั่นคงหนักแน่น มีความเข้าใจจิตใจผู้อื่น มีการสื่อสารกับผู้อื่น มีบรรทัดฐานในการทำงาน มีความเข้าใจองค์การ	มีความเชื่อมโยงกับการทำงานด้วยจิตใจ มีลักษณะเปิดเผยเปิดใจให้กว้าง รับฟังผู้อื่น ไม่ยึดบรรทัดฐานของตนเอง เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น มี EQ สูง
ด้านผลการทำงาน	มีผลงานที่ได้ตามต้องการและผลงานตามที่กำหนด	มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่ดีขึ้น

(Management is doing the thing right, leadership is doing the right things, (Bennis, 1989))

การเปรียบเทียบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ

1. ด้านการกำหนดทิศทางการทำงาน (Providing Direction) ความเป็นผู้นำและการจัดการเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์การ แต่แตกต่างกันในแง่ที่ว่าการจัดการเน้นที่การสร้างรายละเอียดของแผนงานและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้งานได้สำเร็จ แต่ความเป็นผู้นำที่มีทิศทาง หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ไปสู่ออนาคต และการพัฒนาในระยะเวลายาวไกลในการกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิสัยทัศน์ คือ ภาพแห่งความกระตือรือร้นความปรารถนาขององค์การในอนาคต

การจัดการในองค์กรเกี่ยวข้องกับโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนการ จัดคนเข้าทำงานตามโครงสร้าง และการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ระบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน แต่ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อให้ทราบ วิสัยทัศน์และทำให้เป็นความจริง ความเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับความพยายามทำให้ทุกคนตรงไป สู่วิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกัน ในเส้นทางเดียวกันทางความคิด

2. ด้านการทำงาน ผู้บริหารจะจัดการแบ่งหน้าที่การทำงาน ให้แต่ละบุคคลตามแผนกต่าง ๆ และลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา แต่ผู้นำไม่ได้หมายถึงเช่นนั้น ผู้นำ หมายถึง การทำให้พนักงานรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ ทำอย่างไรจึงจะง่ายขึ้น และมีความรู้สึกของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างเท่าๆ กันทุกคน ส่วนในด้านของการสั่งการและการควบคุมพนักงาน ผู้นำเกี่ยวข้องในด้านการช่วยผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่การจัดการ คือ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่เข้าถึงผู้อื่น ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การร่วมมือกัน มีการทำงานเป็นทีม และทุกคนต่างเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. ด้านความสัมพันธ์ (Relationships) การจัดการเน้นที่ใช้เครื่องมือในการสื่อสาร และการรายงาน ส่วนผู้นำเน้นที่การจูงใจและกระตุ้นบุคคล ในขณะที่ความสัมพันธ์ทางการจัดการ เน้นที่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของผู้นำจะเน้นที่ความมีอิทธิพลส่วนบุคคล การใช้ อำนาจตามหน้าที่ หมายถึง การเขียนหรือการพูดเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ ทั้งในเชิงบังคับและไม่บังคับ เพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับในการบรรลุผลที่พึงปรารถนา แต่ผู้นำอยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลซึ่ง ไม่ใช้การบังคับเลยผู้ตามจะได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจะมีหน้าที่เพียงกระตุ้น และสร้างความท้าทายในงานมากกว่าที่จะผลักดันให้พนักงานไปสู่เป้าหมายเอง บทบาทของผู้นำที่ดี คือ การกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังและแรงจูงใจของตน เพื่อให้เป็นผลสำเร็จ มีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน

อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์กร คือ อำนาจทางการจัดการ แต่อำนาจของผู้นำมาจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งผู้บริหารบางคนอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ แต่ไม่มีความเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้จัดการมักจะคิดว่าตนเองเป็นนายหรือเป็นหัวหน้า แต่ผู้นำจะมองตนเองเป็นผู้สอนชี้แนะ หรือผู้อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน พื้นฐานของผู้นำไม่ใช่เพื่อตนเอง แต่เพื่อผู้อื่น งานที่สำคัญของผู้นำ คือ การช่วยพัฒนาผู้อื่นให้เจริญเติบโตก้าวหน้า

4. ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities) ผู้นำมีคุณสมบัติมากกว่าทักษะการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ ผู้นำจะเชื่อมโยงจิตใจในการคำนึงถึงผู้อื่น และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาอย่างตรงจุด แต่ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับความผิดพลาด และกล้าที่จะเสี่ยงเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น รับฟังผู้อื่น ไว้วางใจผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น

5. ด้านผลการทำงาน (Performance) ความแตกต่างระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำเกิดผลลัพธ์ที่ต่างกัน คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการมีความคงที่ คาดคะเนได้ เป็นไปตามคำสั่ง และมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการที่ดีช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น แต่ความเป็นผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง คาดคะเนไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำที่ดีจะทำคุณค่าอย่างสูงสุดมาสู่องค์กร เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ทำให้มีลูกค้าใหม่ๆ เกิดขึ้น และขยายตลาดเพิ่มขึ้น

การศึกษาผู้นำแบ่งขอบเขตการศึกษาได้เป็น 2 แบบ คือ ขอบเขตในระดับจุลภาค (Micro Leadership Scope) หมายถึง ผู้นำเกี่ยวข้องโดยตรงกับวิถีทางการคิดเกี่ยวกับตนเอง พนักงาน และองค์กร ในขอบเขตที่แคบ หมายถึง การทำงานและบุคคลที่ทำงานในขณะนั้น ผู้นำมีความรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานรายละเอียดปลีกย่อยในการทำงาน และทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่บรรลุเป้าหมาย ส่วนในขอบเขตในระดับมหภาค (Macro Leadership Scope) ความเป็นผู้นำหมายถึง กลุ่มทีมงานในสถานการณ์การทำงานพิเศษที่เน้นที่การสื่อสารทั้งหมดในองค์กร คุณค่าทางความคิด และกลยุทธ์ในการทำงานด้วยคนกลุ่มต่างๆ ร่วมกัน เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร ทำให้เกิดความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรในภาพรวม

ตารางที่ 1.4 การบูรณาการ การจัดการ และภาวะผู้นำ (Leadership-Management Synergy)

ผู้นำ (Leaders)	การจัดการ (Managers)
สร้างวิสัยทัศน์ (Provide vision)	จัดหาทรัพยากรทางการบริหาร (Provide resources)
ให้โอกาส (Pursue opportunities)	ลดความเสี่ยง (Reduce risks)
สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire)	มีการประสานงาน (Coordinate)
นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Lead improvisation)	จัดโครงสร้างองค์การ (Provide structure)
ทำสิ่งที่ควรทำ (Do right things)	ทำให้ถูกต้อง (Do things right)

คุณสมบัติของผู้นำ

ประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้านด้วยกัน คือ

1. **ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority)** ในด้านการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำโดยที่มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการและการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตามแนวความคิด หรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดนั้น อาจจะได้โดยการเลือกตั้ง หรือการแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กรทั่วไป ซึ่งระบุถึงอำนาจหน้าที่ต่างๆ วาระการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ

2. **ด้านการยอมรับ (Acceptance)** ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการโดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้ ผู้บริหารอาจได้รับการยอมรับจากกลุ่มบางกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจได้รับการต่อต้านจากกลุ่มอื่น หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้วย ก็จะทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม

3. **ด้านสมรรถนะ มีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency)** หมายถึง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน มีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิกยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้นำไปในทิศทางต่างๆ ในด้านความสามารถ ผู้นำมีความสามารถที่เกิดจากตนเอง มีคุณสมบัติส่วนตัวหรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำไปใช้ได้ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเข้มแข็งเด็ดขาด สิ่งเหล่านี้อาจไม่มีในผู้บริหารบางคนก็ได้

4. **ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill)** นอกจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง หรือบุคคลอื่นในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จัก หรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลย เพียงแต่เป็นผู้ควบคุม ดูแล กำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการ เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ ซึ่งอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจให้แก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดี จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้มากกว่าผู้บริหาร

จากที่กล่าวมานี้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับ ไม่ใช่เพียงอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง แต่ผู้บริหารจะต้องมีทั้งความเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานและบริหารคนได้อย่างเหมาะสมด้วย จึงจะได้รับการยอมรับและมีอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องเป็นทางการ สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้

ผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ผู้นำ แบ่งได้เป็น ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leader) และผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ผู้นำที่เป็นทางการ หมายถึง ผู้นำตามสายการบังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาให้บุคคลต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่บุคคลต่างๆ ได้ ส่วนผู้นำแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง บุคคลผู้มีอิทธิพลในการนำกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ ไม่ได้มีสายบังคับบัญชา แต่อาจมีตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ประธานหมู่บ้าน ประธานสมัชชา ประธานกลุ่มชมรม

1. **ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership)** หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีเอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร ได้รับการมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นที่ทราบกันทั่วไปอย่างเป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งในการสั่งการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ อันเป็นศิลปะของผู้นำแต่ละคน

2. **ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership)** หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติตนเป็นแกนนำของกลุ่มโดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด ผู้นำไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ หรือการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใดได้ ไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การ ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีความไว้วางใจได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในการนำไปในทิศทางต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นยอมรับและเห็นด้วย ผู้นำประเภทนี้จะได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องสูง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและชักจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือเชื่อฟัง และให้การยอมรับ ตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มที่ มีอำนาจในตนเอง อันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวบางประการที่ทำให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ

คุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้นำที่ทำให้บุคคลอื่นยอมรับ เรียกว่า Charismatic Leader คำว่า Charisma มาจากภาษากรีก หมายความว่า พรสวรรค์ ซึ่งถือว่าผู้ที่จะได้เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับนั้นจะต้องมีพรสวรรค์หรือคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในตัวโดยธรรมชาติที่เป็นคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษแตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือที่เรียกว่า มีคุณลักษณะที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ เช่น มีรูปร่างสง่างาม บุคลิกภาพดี มีความรู้ ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีวาจาดี มีคุณธรรม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีพฤติกรรมที่น่าศรัทธาเชื่อถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนได้

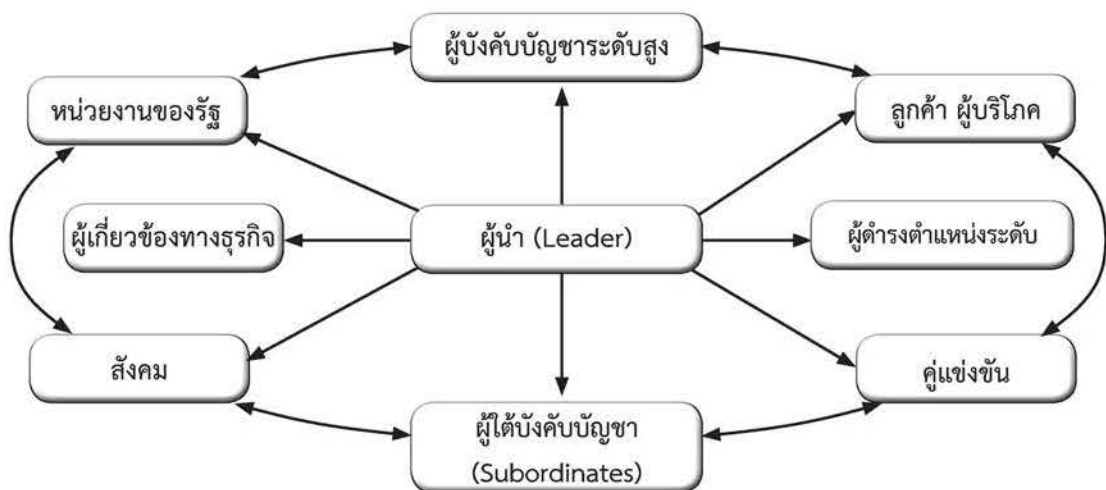
ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ผู้นำในฐานะผู้จัดการ (Leader as Manager) ผู้จัดการ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำในองค์กร โดยมีการดำรงตำแหน่งที่ได้มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบโดยการควบคุมดูแลและประสานงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้จัดการเป็นผู้มีหน้าที่กำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จขององค์กรจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้กำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การควบคุม ดูแล และประสานงานให้เกิดผลตามความต้องการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร หน้าที่ของผู้จัดการจึงเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพของงาน เป็นผู้กำหนดทิศทางและเป็นผู้รักษาทิศทางเป้าหมายขององค์กรและกลุ่มบุคคลในองค์กร จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวว่า (Manager is doing thing Right, Leader is doing the Right things)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่น

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในองค์กรต่างๆ มีความสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่าย ประกอบด้วย บุคคลภายในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร

บุคคลภายในองค์กร ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้บริหารในระดับเดียวกัน พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มบุคคลต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน และบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่า บุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้าผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ผู้บริโภค บุคคลที่มาติดต่อ ในแต่ละวันผู้นำจะต้องพบปะกับบุคคลจำนวนมากทั้งจากภายในและจากภายนอกหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีการประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อหน่วยงาน



ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลต่างๆ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการปฏิบัติต่อบุคคลภายในหน่วยงาน ได้แก่ บทบาทหน้าที่ในการมอบหมายงาน (Delegating) การควบคุม (Controlling) การจูงใจ (Motivating) หากเป็นผู้นำที่อยู่ในระดับสูงจะมีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การกำหนดนโยบาย การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) บทบาทหน้าที่เหล่านี้ผู้นำจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพไม่ใช่กระทำตามเท่าที่ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของตนเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะต้องมีเทคนิควิธีในการประยุกต์หรือแสดงบทบาทอย่างเป็นที่น่าพอใจและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่าย

การแบ่งระดับของผู้บริหารในองค์การ

ผู้บริหารในองค์การแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. **ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager)** ได้แก่ ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริหาร (CEO) หรือ Chief Executive Officer มีบทบาทในการกำหนดนโยบายต่างๆ
2. **ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager)** ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการทั่วไป มีบทบาทในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. **ผู้บริหารระดับต้น (First-line Manager)** หรือ Supervisory ได้แก่ หัวหน้างานมีหน้าที่มอบหมายงาน และควบคุมดูแลพนักงาน เช่น หัวหน้าฝ่ายธุรการ หัวหน้าฝ่ายช่าง หัวหน้างานต่างๆ มีบทบาทในการดูแลปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดผลสำเร็จ



ภาพแสดงระดับของผู้บริหาร

ผู้บริหารในแต่ละระดับในองค์กรเหล่านี้ต่างมีภารกิจหน้าที่ และมีความรับผิดชอบต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย อนาคตของหน่วยงาน รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับล่าง เป็นผู้ลงมือปฏิบัติรายละเอียดของงาน รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เกี่ยวข้องกับผลผลิตหรือบริการโดยตรง ใช้เทคนิคและทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารแต่ละระดับใช้ทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน คือ

1. **ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager)** ใช้ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม ความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์
2. **ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager)** ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ประสานเชื่อมโยงหน้าที่ในการทำงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. **ผู้บริหารระดับต้น (Supervisor Manager)** ใช้ทักษะทางด้านปฏิบัติ (Operational Skill) เช่น การปฏิบัติด้วยความชำนาญ ทักษะความเชี่ยวชาญในงาน ประสบการณ์การทำงาน รายละเอียดการปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรมพนักงาน และผลการทำงานของพนักงาน

ทักษะทางการบริหารของผู้นำ

ทักษะของผู้นำแต่ละระดับประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางการบริหาร (Administrative skill) ประกอบด้วย

1.1 เป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) หมายถึง เป็นผู้นำที่มีความคิดในเชิงกลยุทธ์ในการชักนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ภายในสภาวะการณ์ต่างๆ และเติบโตขยายตัวต่อไปในอนาคต โดยมีทักษะทางการวิเคราะห์และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดีในการตัดสินใจทางการบริหาร

1.2 เป็นนักวางแผนงานและโครงการต่างๆ (Planing and Project Management) เป็นผู้นำเอาความคิดที่ได้ริเริ่มขึ้นมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดแผนงานหรือจัดให้มีโครงการต่างๆ รองรับกิจกรรม ภารกิจที่กำหนดขึ้น เป็นผู้วางอนาคตของหน่วยงาน

1.3 เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decision Making and Problem Solving) เป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีหลักการ มีจุดยืนในการตัดสินใจ

1.4 เป็นผู้เข้าใจการจ้องค์การและการจัดรูปงาน (Understanding and Design organization) เข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์กร การกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

1.5 เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจ และลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน (Motivating Change)

1.6 เป็นผู้ควบคุมการจัดการผลผลิตต่าง ๆ ขององค์กร เป็นผู้ประสานการใช้ทรัพยากร และจัดสรรทรัพยากรทางการผลิต พร้อมทั้งเป็นผู้ควบคุมการทำงานได้เป็นอย่างดี (Managing Production and Organization Control)

1.7 เป็นผู้รู้จักการปรับปรุงคุณภาพสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น (Improving product and service quality)

2. ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork Skills) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 การจัดการกับความแตกต่างหลากหลาย (Managing Diversity) ในองค์กรมีบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลายมาทำงานร่วมกัน เช่น ความแตกต่างทางความคิด เชื้อชาติ ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม เพศ วัย การศึกษา ผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจอันดีในการฝ่าฟันกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้ด้วยดี

2.2 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating Effectively) การสื่อสารข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน มีการสื่อสารแบบสองทาง เปิดเผย และโปร่งใส

2.3 ใช้การประชุมช่วยในการสื่อสาร (Running a meeting) ให้ทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันได้ประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

2.4 การอาศัยพลังกลุ่ม (Group Dynamic) โดยวิธีการเคลื่อนไหวของกลุ่มหรือพลวัตของกลุ่มช่วยทำงานร่วมกัน มีผู้นำกลุ่ม มีบรรทัดฐานของกลุ่ม มีความสามัคคีในกลุ่ม

2.5 การใช้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) หมายถึง การอาศัยความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลต่างๆ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

2.6 การเสริมสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)

3. ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development Skill) หมายถึง การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้นำได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย

3.1 การสร้างความสำเร็จทางการบริหาร (Formular for Managerial Success) โดยการใช้เทคนิคทางการบริหารในการกำกับดูแลการทำงานของตนเอง จัดกิจการงานได้เหมาะสมกับบุคคล

3.2 การเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (Become a Twenty-first Century Manager)

3.3 การเรียนรู้วิถีทางการบริหาร (Learning to Manage) เช่น การสะสมประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ปรับปรุงการบริหารให้ดีขึ้น

3.4 เข้าใจการทำธุรกิจข้ามชาติ (Cross-cultural Awareness) เพื่อขยายขอบเขตของธุรกิจสู่ความเป็นสากล การคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3.5 คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม (Ethical Principle and Value) มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อบุคคลต่างๆ รอบด้าน รับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

3.6 รู้จักที่จะมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ (Learning to be more Creative)

3.7 เป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Katz และ Kahn (1978) ได้เสนอหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ในเรื่องนโยบายการทำงาน
2. จัดโครงสร้างการทำงาน แบ่งงานออกเป็นกลุ่มงานแผนกต่างๆ
3. นำโครงสร้างมาทำให้เกิดการดำเนินงานในองค์กร และให้มีผลดีต่อการบริหารงานขององค์กร

Roby (1995) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำ และได้ระบุหน้าที่ของผู้นำไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. พยายามปรับปรุงเป้าหมายของสมาชิกให้เข้ากันได้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
2. ทำให้ความต้องการและข้อเรียกร้องของกลุ่มต่างๆ มีความสมดุลกัน

3. จัดโครงสร้างของกลุ่ม โดยพยายามให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่สมาชิกในกลุ่ม เพื่อเป็นการแก้ปัญหาความเข้าใจผิด

4. ทำให้แน่ใจว่าข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นมีพร้อมไว้ทุกเมื่อ เมื่อต้องการใช้

Patricia C. Haskell (2011) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือ Leadership in the office ว่าผู้นำควรมีหน้าที่ดังนี้

1. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความเข้าใจกันอย่างดี
3. ให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการประเมินผลความดีความชอบ
4. บำรุงขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

Joseph C. Rost (1993) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือ Leadership in the 21 Century ว่าผู้นำควรมีหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นตัวแทนขององค์การ ไม่ว่าจะไปที่ใดก็สามารถติดต่อ เป็นตัวแทนในการประสานงาน องค์การหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ก็จะทำให้ความนับถือ เชื่อใจ ให้การติดต่อทำธุรกิจด้วย เช่น นายกรัฐมนตรี ผู้นำประเทศ ประธานกรรมการบริษัท ผู้นำส่วนราชการ เป็นต้น
2. สร้างบรรยากาศให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เกิดผลดี และได้ผลผลิตสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในที่สุด
3. บริหารองค์การตามเป้าหมายที่ตนรับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องตามความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในขณะนั้น
4. ให้ความกระจ่างชัดเจนแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยยึดเอานโยบายขององค์การและเหตุผลที่เหมาะสม เพื่อให้เขาได้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อไปเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์การต่อไป

Ordway Tead (1935) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือ The Art of Leadership ว่าผู้นำควรมีหน้าที่นำการจูงใจทุกชนิดมาจูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้ร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่องานจะได้สำเร็จตามเป้าหมาย

Robert G. Wall & Hugh Hawhins (1995) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive) ในการทำหน้าที่ทางการบริหาร
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
3. เป็นผู้วางแผน (Planner) เพื่อให้มีการเตรียมการทำงานล่วงหน้า
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง และประสบการณ์

5. เป็นผู้แทนกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative) ในฐานะเป็นผู้แทน
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship) เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
7. เป็นผู้ให้คุณให้โทษ (Power to Rewards and Punishments) ในการพิจารณาความดีความชอบพนักงาน
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) หมายถึง เป็นผู้ตัดสินชี้ขาดในกรณีที่เกิดปัญหาที่ตกลงกันไม่ได้
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol Exemplar) ที่เป็นศูนย์รวมจิตใจ
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar) ประพฤติตนดีเป็นแบบอย่างที่ดี
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist) มีความคิดที่ดี
12. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด (Scapegoat) มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บทบาทของผู้นำทางการจัดการ

บทบาทของผู้นำทางการจัดการ (Managerial Role) แบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสื่อสารข้อความ (Informational Roles)
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Roles)
3. ด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ในการแสดงบทบาทของผู้นำแต่ละบทบาทมีความแตกต่างกันในรายละเอียดที่สามารถสรุปได้ ดังนี้