

ประเด็นคัดสรรว่าด้วยพฤติกรรมผู้นำ

Selected Issues Regarding Leadership Behavior

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์¹,
ธรรมรัตน์ สินธุเดช², พิมลศักดิ์ นิลผาย³,
ปิ่นบุญญา ลำมะนา⁴, สิทธิศักดิ์ เตียงงา⁵ และ อภินันท์ ทะสุนทร⁶
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด^{1,2,3,4,5} มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์⁶
**Pongsawut Rachjun¹,
Thammarat Sinthudet², Phimolsuk Nilphai³,
Pinbunya Lammana⁴, Sittisuk Tiengnga⁵ and Apinan Thasunthorn⁶**
Roi Et Rajabhat University^{1,2,3,4,5} Phetchabun Rajabhat University⁶
Corresponding Author, Email : kingkongfc1@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอประเด็นคัดสรรว่าด้วยพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในด้านพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งนี้ จากการศึกษาค้นคว้าด้านผู้นำที่อยู่ในภาคธุรกิจหรือทางสังคม จะช่วยให้มองเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ตลอดจนเข้าใจถึงปัญหาอุปสรรคและความท้าทายต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ ช่วยให้สามารถค้นพบความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองซึ่งไม่เคยทราบมาก่อน รวมทั้งการแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แม้ผู้ที่ไม่ต้องการเป็นผู้นำก็ตามภาวะผู้นำก็สามารถสร้างความเข้าใจต่อการเป็นผู้นำของคนอื่นและช่วยให้ตนสามารถกำหนดบทบาทในการเป็นผู้ตามที่ดี สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำสำคัญ: ประเด็นคัดสรร; พฤติกรรม; ผู้นำ

Abstract

This article aims to present selected issues regarding leader behavior. The objective is to create an understanding of the behavior of leaders. Research on leaders in the business or social sectors will help to see The importance of leadership in organizational success has become clearer. as well as understanding the various problems, obstacles, and challenges of being a leader Helps you discover your own leadership abilities that you never had before. known before, including showing appropriate leadership behavior Moreover, even for those who do not want to be leaders, leadership can create Understanding how to lead others and helping oneself determine the role of being a good follower Effectively create benefits for the organization and effectiveness.

* วันที่รับบทความ : 2 กรกฎาคม 2567; วันแก้ไขบทความ 15 กรกฎาคม 2567; วันตอบรับบทความ : 17 กรกฎาคม 2567

Received: July 2 2027; Revised: July 15 2024; Accepted: July 17 2024

Keywords : Selected Issues, Behavior, Leader

บทนำ

ปัจจัยหรือสิ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้น นักวิชาการบุคลากรที่อยู่ในองค์การทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปจะให้ความสำคัญกับคำว่า “ผู้นำ” ในระดับต้น ๆ ซึ่งความสำคัญของผู้นำในแง่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเสื่อมขององค์กรนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและพิสูจน์มาตลอดว่าเป็นความจริง แม้จะมีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนภาวะผู้นำหรือการลดความสำคัญของผู้นำบางแนวคิดกล่าวว่า “องค์กรบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำเลยก็ได้” นั่นก็เป็นเพียงความคิดในอุดมคติเท่านั้น ซึ่งหมายความว่า ผู้นำยังคงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเสื่อมขององค์กรทั้งหลายอยู่ดี ดังนั้น การศึกษาผู้นำยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เข้าใจผู้นำในมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป ดังนั้น องค์กรจึงจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและเกิดความเสียหาย ประเด็นต่อมา กล่าวคือ การกล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการในยุคปัจจุบัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ที่สำคัญ คือ 1. การวางแผน 2. การจัดองค์กร 3. การนำหรือการชี้นำ และ 4. การควบคุม ขณะที่การนำ “leading” เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของการจัดการภายหลังที่ผู้บริหารได้กำหนดแผนงานที่จะกระทำในอนาคตและได้จัดเตรียมโครงสร้างองค์กรพร้อมทั้งทำการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการลงในทุก ๆ ตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว หากปราศจากการชี้นำหรือการนำที่ดีแล้วโอกาสทั้งธุรกิจและเพื่อสาธารณะจะประสบความสำเร็จย่อมมีน้อยในการชี้นำ หรือ “leading” มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1. ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำ 2. การจูงใจ และ 3. การติดต่อสื่อสารทางการจัดการ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมมาเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางการบริหารเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มีความแน่นอน เปลี่ยนแปลงไหลเรื่อยไปตามกาลเวลาจึงจำเป็นต้องมีผู้ที่คอยกำกับดูแลให้ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรตาม

ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมุ่งนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำอย่างรอบด้าน ซึ่งการนำเสนอแบ่งออกเป็น 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรก : ว่าด้วยพฤติกรรมและเจตคติของผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่วนที่สอง : ว่าด้วยการจัดหมวดหมู่พฤติกรรมเฉพาะด้านของผู้นำ ส่วนที่สาม : ว่าด้วยการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร ส่วนที่สี่ : ว่าด้วยผู้นำชั้นยอด และส่วนสุดท้าย : เป็นการสรุป

ว่าด้วยพฤติกรรมและเจตคติของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คองเกอร์ (Conger, 1992) และ คอตเตอร์ (Kotter, 1990) ได้เสนอพฤติกรรมและเจตคติของผู้นำ ที่มีประสิทธิผล 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้คือ

1. ประเด็นพฤติกรรมและเจตคติด้านที่มุ่งงาน

การแบ่งประเภทของพฤติกรรมผู้นำ เป็น 2 ด้านคือด้านพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับงาน (Task Related) กับด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์คน ยังคงมีประโยชน์ในฐานะเป็นกรอบความคิดช่วยสร้างความเข้าใจต่อผู้นำในแง่เจตคติพฤติกรรมและการกระทำได้ชัดเจนมากขึ้น ต่อไปนี้จะนำเสนอถึงเจตคติและพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นด้านที่เกี่ยวกับงาน (task related) เพื่อเสนอแนะการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

1.1 พฤติกรรมในการปรับตัวตามสถานการณ์

ผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ การมีความสามารถปรับตัวเป็นมุมมองของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมขณะนั้น กล่าวคือเมื่อนำมอบหมายงานรับผิดชอบให้สมาชิกกลุ่มที่ยังขาดวุฒิภาวะ ผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงจิตวิทยาด้วยการเข้าดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ ผู้นำที่ปรับตัว (adaptive leader) ยังรู้จักเลือกโครงสร้างในรูปแบบกลุ่มระดมความคิด (brainstorming group) หรือรูปแบบคณะกรรมการ เป็นต้น

ความสามารถในการประเมินคนและสถานการณ์ได้ถูกต้อง จะทำให้ผู้นำปรับกลยุทธ์ได้เหมาะสมขึ้น ความสามารถดังกล่าวจึงเป็นหัวใจของพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่ง เป็นความสามารถในการหยั่งรู้และเข้าใจอย่างทะลุปรุโปร่งซึ่งเกี่ยวข้องกับสติปัญญาในการรับรู้สถานการณ์ ความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นทั้งด้านที่เกี่ยวกับงาน (task related) และด้านที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคน (interpersonal related) อีกด้วย

1.2 พฤติกรรมในการกำหนดทิศทาง

คอตเตอร์ (Kotter, 1990) ให้เหตุผลว่าเนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงนั้น การกำหนดทิศทางจึงมีความสำคัญสูงและอยู่เหนือการวางแผนซึ่งเป็นเพียงกระบวนการบริหารให้เกิดผลที่กำหนดมากกว่าการเปลี่ยนแปลง โดยคอตเตอร์ให้การอธิบายว่าการกำหนดทิศทางมาจากวิธีการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัย (inductive) ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากเพื่อหาแนวโน้มรูปแบบความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงต่าง ๆ จนสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

การกำหนดทิศทางจึงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ กล่าวคือกลยุทธ์ หมายถึงวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการบรรลุตามวิสัยทัศน์ผู้นำกับวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่คู่กัน

1.3 พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานสูง

ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำให้กลุ่มทำงานยึดมั่นต่อมาตรฐานที่สูงของการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดมาตรฐานในการเพิ่มผลผลิตการที่ผู้นำแสดงออกด้วยความคาดหวังต่อกลุ่มด้วยมาตรฐานที่สูงจะส่งผลเชิงจิตวิทยาที่เรียกว่า“pygmalion effect” ด้วยการทำให้สมาชิกในกลุ่มได้รับรู้ความคาดหวังสูงของผู้นำสมาชิกก็จะพยายามทำให้เกิดผลที่มีมาตรฐานสูงตามไปด้วย ดังนั้นเมื่อผู้นำมุ่งที่ผลงานสูงชัดเจนผู้นำต้องพยายามสื่อสารความเชื่อดังกล่าวเพื่อกลุ่มจะได้ปฏิบัติตาม ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำแสดงออกด้วยการคาดหวังว่า กลุ่มคงจะล้มเหลวไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น เมื่อสมาชิกรับรู้เช่นนี้ ผลงานก็จะไม่ดีตามที่ผู้นำคาดหวังไว้เช่นกัน ดังนั้นความคาดหวังของผู้นำต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ตาม จะส่งผลต่อผู้ตามด้วยผลที่เรียกว่าpygmalion effect ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมรู้จักการแสดงออกด้วยพฤติกรรมความคาดหวังต่องานที่มีมาตรฐานสูงเพื่อเหนี่ยวนำจิตใจให้เกิดพฤติกรรมต่อผู้ตามในลักษณะเดียวกันไปด้วย

1.4 พฤติกรรมกล้าเสี่ยงและกล้าทำ

ความกล้าเสี่ยงกล้าทำเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จจึงเป็นพฤติกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ ทั้งนี้เพราะการจะทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ในองค์กรนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความกล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะตัดสินใจดำเนินการ (keys & case, 1990)

1.5 พฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสามารถในการตีความสถานการณ์

ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการตีความเงื่อนไขหรือสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อผู้นำเองและต่อองค์การ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความรู้สึกไวต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สามารถมองเห็นแนวโน้มสำคัญที่จะตามมาพร้อมกับเตรียมแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำต่อไปนี้เป็นวิธีปฏิบัติ5 ประการในการสร้างความสามารถในการตีความ (Conger, 1992) ดังนี้คือ 1) หาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุด 2) ทำความเข้าใจว่าการทำงานของแต่ละคนสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การอย่างไร 3) ทำการวิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้ดีเพียงใด 4) รู้ขีดความสามารถและแรงจูงใจของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มงาน และ 5) รู้ขีดความสามารถและแรงจูงใจของตนเองในฐานะผู้นำ

1.6 พฤติกรรมในการใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ

การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของสมาชิกได้รับรู้ตนเองอย่างสม่ำเสมอถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้นำ การรู้ข้อมูลป้อนกลับของสมาชิกกลุ่ม จะช่วยให้ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลต่อบุคคลนั้นได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลป้อนกลับจึงมีความสำคัญใน 2 ลักษณะได้แก่ประการแรกเมื่อสมาชิกได้ทราบผลจากข้อมูลป้อนกลับก็จะรู้ข้อบกพร่องที่ตนจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง และประการหลัง

ก็คือ ถ้าผลของข้อมูลป้อนกลับเป็นบวกก็จะช่วยเสริมแรงต่อบุคคลผู้นั้นให้รักษามาตรฐานหรือพัฒนาผลงานสูงขึ้นต่อไป

1.7 พฤติกรรมความมั่นคงระหว่างทำงาน

ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะอยู่ในภาวะการทำงานหนักหรือต้องเผชิญกับความผันผวนต่างๆ ที่มากระทบก็ตาม ผู้นำต้องควบคุมพฤติกรรมของตนให้สงบนิ่งไม่วิตกกังวลต่อภาวะที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์อย่างมั่นคง ก็จะช่วยทำให้สมาชิกของกลุ่มมีกำลังใจและมีสติในการแก้ปัญหาที่ได้นั้นได้ดี เพราะการมองเห็นพฤติกรรมอันสุขุมเยือกเย็นมีสติของผู้นำ จะทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะสามารถแก้ไขได้สำเร็จ พฤติกรรมการแสดงออกที่มั่นคงยังเสริมบุคลิกภาพความเป็นมืออาชีพที่สุขุมเยือกเย็นในยามวิกฤติของผู้นำอีกด้วย

1.8 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า

ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ทั้งนี้เพราะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร การปฏิบัติต่อลูกค้าเยี่ยงบุคคลสำคัญของผู้นำ จะเป็นแนวทางให้ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานหรือผู้ตามให้ยึดและแสดงพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างดีเพื่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้นเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปคือ ประเด็นพฤติกรรมและเจตคติด้านที่มุ่งงานนั้น ผู้นำจะต้องความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์การ มีความสามารถปรับตัวเป็นมุมมองของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม เป็นผู้กำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำให้กลุ่มทำงานยึดมั่นต่อมาตรฐานที่สูงของการปฏิบัติงาน ทั้งยังจะต้องมีความกล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะตัดสินใจดำเนินการ มีความสามารถในการตีความเงื่อนไขหรือสภาวะการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำเองและต่อองค์กร มีพฤติกรรมที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะอยู่ในภาวะการทำงานหนัก หรือต้องเผชิญกับความผันผวนต่าง ๆ ที่มากระทบ รวมทั้งให้ความสนใจเป็นพิเศษในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2. ประเด็นพฤติกรรมและเจตคติด้านที่มุ่งความสัมพันธ์

คอตเตอร์ (Kotter, 1992) และ คอวี (Covey, 1995) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ดังนั้น เจตคติพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังรายละเอียดสำคัญต่อไปนี้

2.1 พฤติกรรมส่งเสริมการเข้าร่วมของคน

คอตเตอร์ (Kotter, 1992) กล่าวว่า การชักชวนให้คนเข้าร่วมทำงานเป็นภารกิจที่ทำหายของผู้นำยิ่งกว่าปัญหาการจัดรูปแบบองค์กร ทั้งนี้เพราะการดึงกลุ่มคนให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องต่อนั้นผู้นำต้องใช้ความสามารถและศิลปะในการสื่อสารสูง เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายซึ่งมีส่วนได้เสียมีความหลากหลาย

ค่อนข้างมากมีทั้งกลุ่มที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกันพนักงานแผนกอื่นขององค์การผู้จัดหาปัจจัยการผลิตและสินค้าลูกค้าเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของข้าราชการตลอดจนคนอื่น ๆ ที่สามารถช่วยส่งเสริมผลักดันหรือต่อต้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การก็ควรได้เข้าร่วมงาน

วิธีการหนึ่งในการเข้าร่วมของคนก็คือการให้ฝ่ายต่างๆ ส่งตัวแทนของกลุ่มตนเข้าร่วมเป็นทีมงานเพื่อสร้างผลงานให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ทำได้ยากถ้าโครงสร้างองค์การยังแข็งตัวแบ่งเป็นแผนกหรือฝ่ายเฉพาะตน การให้มีการเข้าร่วมของคนดังกล่าวจะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนในการเดินไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.2 พฤติกรรมให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าร่วมกัน

การขับเคลื่อน (mobility) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพยายามทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ทั้งที่คนเหล่านั้นล้วนมีความแตกต่างทั้งงานความคิดและค่านิยมให้มาร่วมมือกันผลักดันงานของกลุ่มจนประสบความสำเร็จได้โดยผู้นำอาจแสดงพฤติกรรมในการขับเคลื่อนทีมงาน ดังนี้

- 1) สื่อสารให้เข้าใจความคาดหวังอย่างชัดเจน
- 2) โน้มน้าวดึงดูดใจและความคิดของคนไปสู่ทิศทางใหม่
- 3) ให้การเอาใจใส่ต่อสมาชิกของทีมงาน
- 4) แสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกทีมงาน
- 5) แจ้งความก้าวหน้าผลงานของทีมในการขับเคลื่อนงานสู่เป้าหมายให้ทราบทุกระยะ

2.3 พฤติกรรมในการสร้างความผสมกลมกลืนของทีมงาน

ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมต่อทีมงานเหมือนผู้นำวงดนตรี (conductor) ขนาดใหญ่ (orchestra) ซึ่งประกอบด้วยผู้เล่นเครื่องดนตรีแต่ละชิ้นที่แตกต่างกันเข้าร่วมเป็นวงดนตรีจำนวนนับร้อยคนเพื่อบรรเลงเพลงร่วมกันภายใต้การกำกับของผู้นำวงดนตรีให้เกิดความผสมกลมกลืนของเสียงดนตรีดังกล่าวแล้วจึงเป็นบทบาทใหม่โดยบทบาทการสร้างผสมกลมกลืนหรือบทบาท Building นั้นจะรวมเอาพฤติกรรมตามข้อ 2.1 และ 2.2 เข้าอยู่ด้วยจึงต้องอาศัยการมีทักษะหลายอย่างของผู้นำ

2.4 พฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจ

ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำที่มีต่อทีมงานหรือผู้ตามนั้น ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากทฤษฎีผู้นำแบบใหม่ๆ เช่น ทฤษฎีผู้นำโดยเสน่ห์หรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (charismatic leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) จะระบุคุณสมบัติของผู้นำประการสำคัญก็คือ ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจจึงเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่จำเป็นของผู้นำ ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะในการแสดงพฤติกรรมให้เกิดแรงบันดาลใจต่อผู้อื่น

- 1) พยายามส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาด้านสติปัญญาให้แก่ทีมงาน
- 2) ให้การยอมรับต่อความคิด ข้อเสนอ และมุมมองของผู้อื่น
- 3) สร้างหรือทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกว่าตนเองเหมือนเป็นผู้นำ
- 4) กระตุ้นปลุกเร้าให้คนอื่นกล้าคิด กล้าแสดงออก
- 5) กระตุ้นให้สมาชิกทีมงานกระตือรือร้นต่องานหรือโครงการที่รับผิดชอบ

2.5 พฤติกรรมตอบสนองความต้องการของมนุษย์

ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ทีมงานนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะจูงใจคนเหล่านั้นด้วยระดับความต้องการที่สูง (higher level needs) เรื่องนี้คอตเตอร์ (Kotter, 1990) อธิบายว่า แรงจูงใจและแรงบันดาลใจที่มีพลังของคนเหล่านี้คือการตอบสนองความต้องการระดับสูงของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (needs for achievement) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม/องค์กร (a sense of belonging) การได้รับการยอมรับ (recognition) ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ (self esteem) และการได้ควบคุมตนเอง (self-control) ดังนั้น พฤติกรรมในการนำ (leading) จึงมีความสำคัญกว่าการบริหาร (management)

2.6 พฤติกรรมในการทำให้งานมีความหมายแก่ผู้ปฏิบัติ

ผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ทำงานมีความหมาย ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่ถูกต้องชัดเจน กล่าวคือการมีวิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถมองเห็นเป้าหมายของการทำงานที่ต้องบรรลุร่วมกันได้ชัดเจน นอกจากนี้ผู้นำต้องสื่อสารให้เกิดความรู้สึกร่วมกันว่างานที่ทำงานนั้นจะมีผลกระทบต่อองค์กรและสังคมมากเพียงใด ยิ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจอยากทำมากขึ้น เพราะการได้ทำงานที่มีความหมายดังกล่าว ทำให้ตนรู้สึกเป็นคนมีคุณค่าที่สร้างประโยชน์แก่สังคม ซึ่งเป็นความต้องการระดับสูงของมนุษย์อย่างหนึ่งดังกล่าวแล้วในข้อ 2.5

2.7 พฤติกรรมกระตุ้นให้กำลังใจและการสนับสนุนด้านอารมณ์

พฤติกรรมให้การสนับสนุน (supportive behavior) ต่อการทำงานของทีมงานจะช่วยเพิ่มความมีประสิทธิภาพของผู้นำซึ่งผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำชมหรือการพูดให้กำลังใจ วิธีการกระตุ้นให้กำลังใจเป็นพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์อย่างหนึ่งที่สามารถทำได้ด้วยการให้มีส่วนร่วมเข้ามารับรู้หรือร่วมตัดสินใจ การแสดงพฤติกรรมต่างๆ เชิงสนับสนุนทางอารมณ์ด้วยสีหน้า กริยาท่าทางที่เป็นกันเองหรือคำพูดเห็นอกเห็นใจหรือแสดงการรับรู้เข้าใจล้วนส่งผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นทำให้ผลงานดีขึ้นด้วยและระยะยาวจะช่วยให้ระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น เช่น ต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ (self esteem) เป็นต้น ดังนั้นบุคลิกหรือพฤติกรรมของผู้นำที่เอื้ออาทรต่อผู้ตาม (empathy for people) ก็ดีหรือการมีบุคลิกที่อบอุ่น (warm person) ก็ดีจึงมีความสำคัญต่อผู้นำ

2.8 พฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมและหลักการ

การส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและยึดหลักการเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งโดยเฉพาะในผู้นำระดับสูง เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทุกคนในองค์กรได้ยึดถือร่วมกันจนในที่สุดอาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม องค์กรเนื่องจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเจตคติ ความเชื่อและค่านิยมเชิงอมรรณธรรมรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมและหลักการจึงถือเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับด้านความสัมพันธ์ (relationship oriented) มากกว่าเป็นด้านที่เกี่ยวกับงาน (task oriented) คอวี (Covey, 1995) เสนอแนะว่า ในการเขียนข้อความแสดงพันธกิจขององค์กรที่ดีนั้น จะต้องระบุบรรดาแนวทางดีๆทั้งหลาย (for all good causes) ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีความเชื่อต่อแนวทางดีๆเหล่านี้จะสนับสนุนการยึดมั่นต่อหลักการและค่านิยมในการนำคนไปสู่การประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามในที่ทำงาน

เมื่อได้รู้แล้วว่า “พฤติกรรมและเจตคติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ” มีความสำคัญ และ รายละเอียดอย่างไร ในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาประเด็นคัดสรรว่าด้วยการจัดหมวดหมู่พฤติกรรม เฉพาะด้านของผู้นำ ว่ามีนิยามขอบเขตของแต่ละกลุ่มพฤติกรรมอย่างไรบ้าง ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ว่าด้วยการจัดหมวดหมู่พฤติกรรมเฉพาะด้านของผู้นำ

ยูกัล (Yukl, 1987) ได้ทำการศึกษาวิจัยในรายละเอียดที่เป็นพฤติกรรมเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้นำในองค์กรโดยสรุปการจัดหมวดหมู่ของพฤติกรรมของผู้นำเฉพาะด้านที่สำคัญออกเป็น 14 กลุ่มพฤติกรรม พร้อมทั้งให้นิยามขอบเขตของแต่ละกลุ่มพฤติกรรมซึ่งมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดองค์การ

กล่าวคือ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจ การพิจารณาจัดทรัพยากรและคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงด้านการประสานงาน การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของหน่วยงานในองค์กร

2. การแก้ปัญหา

กล่าวคือ พฤติกรรมด้านการระบุปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัญหภายในกรอบเวลาอย่างเป็นระบบเพื่อหาสาเหตุของปัญหาและทางออกของปัญหานั้น การดำเนินการแก้ปัญหาด้วยความแน่วแน่ชัดเจน

3. การทำให้วัตถุประสงค์และบทบาทมีความชัดเจน

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดงานที่มอบหมาย การกำหนดทิศทางของงานที่ต้องทำการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การกำหนดเวลาที่งานเสร็จ รวมทั้งผลงานที่คาดหวังอย่างชัดเจน

4. การแจ้งให้ทราบ

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การวางแผน และการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษรและการตอบข้อสงสัยต่างๆ ที่เป็นข้อมูลข่าวสารด้านเทคนิค

5. การติดตามผล

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารปฏิบัติงานรวมทั้งปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่มีผลต่องาน การตรวจสอบความคืบหน้าและคุณภาพของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งบุคคลและหน่วยงาน การวิเคราะห์หาแนวโน้มและการคาดการณ์การณ์ภายนอก

6. การจูงใจและการบันดาลใจ

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์อิทธิพลในการสร้างความรู้สึกที่ดีของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดการยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ให้ความร่วมมือปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ ให้ความช่วยเหลือความสนับสนุนต่างๆ และวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7. การให้คำปรึกษา

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตรวจสอบก่อนจะเริ่มการเปลี่ยนแปลงว่าจะกระทบต่อใครบ้างด้วยการหารือก่อนขอคำแนะนำจากคนเหล่านั้นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ชักชวนให้เข้ามาร่วมตัดสินใจ รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะทั้งหมดเพื่อประกอบการตัดสินใจ

8. การมอบหมายงาน

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการยอมให้ผู้ให้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นพร้อมกับมอบอำนาจที่เกี่ยวกับงานการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

9. การสนับสนุน

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออกที่เป็นมิตรและการเอื้ออาทร การมีความอดทน และพร้อมช่วยเหลือ แสดงความเห็นใจและปลอบใจเมื่อผู้ร่วมงานผิดหวังหรือกระวนกระวายใจ ให้การรับฟังต่อปัญหาและคำร้องทุกข์ดูแลผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน

10. การพัฒนาและสอบงาน

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสอนงานและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในอาชีพจัดกิจกรรมที่เป็นการปรับปรุงพัฒนาทักษะของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความงอกงามก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิชาชีพของผู้ร่วมงาน

11. การจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการช่วยคลี่คลายความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือที่เน้นการทำงานแบบทีม และสร้างความผูกพันต่อหน่วยงาน

12. การสร้างเครือข่าย

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความคุ้นเคยทางสังคมต่อกัน สร้างข่ายการติดต่อกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารให้การสนับสนุนคงการติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ เช่น เยี่ยมเยียนไปมาหาสู่กัน ใช้โทรศัพท์การติดต่อในรูปแบบต่างๆ การร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมทางสังคม เป็นต้น

13. การให้การยอมรับ

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้คำชมเชยและแสดงการยอมรับต่อผลสำเร็จของงานต่อผลงานดีเด่นหรือแสดงความชื่นชมประทับใจต่อการกระทำหรือความสำเร็จพิเศษของบุคคลในโอกาสต่าง ๆ

14. การให้รางวัล

กล่าวคือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเสนอหรือการให้รางวัลแก่บุคคล เช่น การขึ้นเงินเดือนเพิ่ม พิเศษการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานเมื่อมีผลงานดีหรือประสบความสำเร็จพิเศษ หรือแสดงความสามารถที่ดีเด่น

เมื่อได้รู้แล้วว่า “การจัดหมวดหมู่พฤติกรรมเฉพาะด้านของผู้นำ” มีนิยามขอบเขตของแต่ละกลุ่มพฤติกรรมอย่างไร ในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาประเด็นคัตสรรว่าด้วยการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารว่ามีแนวทางปฏิบัติและการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร อย่างไรบ้าง ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ว่าด้วยการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร

การศึกษาวิจัยด้านพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำจะเน้นการแบ่งประเภทของพฤติกรรมเป็นหลัก โดยละเอียดต่อการให้ความสำคัญของสถานการณ์ก็ตาม แต่ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวก็มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจมากขึ้นในการปรับปรุงประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ยุคส์ (yukl, 1998) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติและการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร ดังนี้

1. จะต้องหาแนวทางปฏิบัติที่เน้นทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน

ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องตระหนักในความสำคัญของทั้งด้านวัตถุประสงค์ของงานควบคู่กับความสำคัญของบุคคล แม้ว่าทั้งสองด้านจะมีความขัดแย้งกันในบางครั้งก็ตาม แต่เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องหาความสมดุลระหว่างองค์ประกอบทั้งสองซึ่งมีหลายกรณีที่ผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามที่มุ่งทั้งงานพร้อมกับมุ่งความสัมพันธ์ควบคู่ไปด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้นำช่วยสอนวิธีการแก้ไขความผิดพลาดของงาน โดยงานแสดงกิริยาท่าทางและสีหน้าที่เป็นมิตรด้วยการให้ความช่วยเหลือมิให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าถูกจับผิดหรือมีความไม่สบายใจขึ้น แต่ตรงกันข้ามเกิดความพึงพอใจต่อความช่วยเหลือของผู้นำที่ช่วยงานของตนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นต้น ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีศิลปะและกลยุทธ์ให้เกิดพฤติกรรมที่ผสมกลมกลืนที่ดีระหว่างงานกับด้านความสัมพันธ์และการเกิดความพึงพอใจในงานแก่ผู้ตาม

2. ใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม

เฉพาะการยึดความสำคัญของด้านงานควบคู่กับด้านความสัมพันธ์ดังกล่าวมาแล้วในข้อ 1 นั้น ยังไม่เป็นการเพียงพอผู้นำจะต้องรู้จักเลือกใช้พฤติกรรมเพื่อแสดงออกให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และต้องปฏิบัติตามไปตามลำดับความสำคัญของขั้นตอนต่างๆ ที่ไปสู่วิสัยทัศน์นั้นอีกด้วยในทางปฏิบัติมักพบว่าการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้นำในการแก้ปัญหาบางครั้งเพียงให้ได้ข้อยุติ แต่อาจลืมหาคิดถึงบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จึงทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสขึ้นและเป็นการใช้ความพยายามที่ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเชิงรุก (proactive) กล่าวคือเป็นฝ่ายริเริ่มการกระทำแทนการมีพฤติกรรมเชิงรับ (reactive) คือเป็นฝ่ายถูกกระทำโดยผู้อื่นหรือโดยเหตุการณ์บังคับ ทั้งนี้เพราะผู้มีพฤติกรรมเชิงรุกจะมุ่งการกระทำไปข้างหน้าในอนาคตซึ่งคาดว่าจะเกิดเหตุการณ์โดยพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการกระทำดังกล่าวจึงต้องผูกติดกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และการลำดับความสำคัญที่กำหนดไว้

3. รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

เนื่องจากลักษณะงานของผู้บริหารมีความซับซ้อนและยากแก่การคาดหมายต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นผู้บริหารจึงไม่สามารถใช้สูตรสำเร็จตายตัวแน่นอนในการแก้ปัญหาได้ในทุกกรณีหรือทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทะลุปรุโปร่งทุกแง่มุม พร้อมทั้งสามารถประเมินได้ถูกต้องเพื่อจะได้ปรับพฤติกรรมของตนได้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น โดยจะต้องรู้จักการยืดหยุ่นและริเริ่มวิธีใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี ผู้นำที่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ในลักษณะของโครงข่ายโยงใยอันซับซ้อนการเมืองหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีจึงมักจะตัดสินใจและลงมือปฏิบัติเป็นผลสำเร็จอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปคือ ประเด็นแนวทางปฏิบัติและการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องตระหนักในความสำคัญทั้งด้านวัตถุประสงค์ของงานควบคู่กับความสำคัญของบุคคล โดยเลือกใช้พฤติกรรมเพื่อแสดงออกให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และต้องปฏิบัติตามไปตามลำดับความสำคัญของขั้นตอนต่าง ๆ อีกทั้งผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทะลุปรุโปร่งทุกแง่มุม พร้อมทั้งสามารถประเมินได้ถูกต้อง เพื่อจะได้ปรับพฤติกรรมของตนได้เหมาะสมกับสถานการณ์

เมื่อได้รู้แล้วว่า “การประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร” มีแนวทางปฏิบัติและการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารอย่างไร ในประเด็นต่อมาก็จะต้องพิจารณาประเด็นคัดสรรว่าด้วยผู้นำชั้นยอด มีรายละเอียดและความสำคัญอย่างไรบ้าง ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ว่าด้วยผู้นำชั้นยอด

1. ความหมาย

มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้นิยามความหมายของผู้นำชั้นยอด ดังต่อไปนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบชั้นยอด (SuperLeader) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตามเพื่อให้สามารถนำตนเอง จนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ มีบางคนเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ” (empowering leader)

แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1991) ได้กล่าวว่า ผู้นำชั้นยอดคือผู้ที่นำคนอื่นเพื่อให้เขาำตนเองด้วยการทำตัวเหมือนเป็นครูและฝึกสอน แต่มิใช่ผู้อำนวยความสะดวก โดยผู้นำชั้นยอดจะใช้วิธีบันทาลใจผู้อื่นให้เขาจงใจตนเอง และเมื่อเขาสามารถนำตนเองได้ คนเหล่านี้แทบจะไม่มีความต้องการได้รับการควบคุมจากภายนอก (external control) แต่อย่างใด

2. คุณแจแห่งความสำเร็จ

คุณแจแห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำชั้นยอด ก็คือความสามารถในการสอนและให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง (right thought pattern) แก่ลูกน้องโดยแมนซ์และซิมส์กล่าวว่าผู้นำจะต้องสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีผล (productive thinking) จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีผลหรือการคิดอย่างสร้างสรรค์ (constructive thinking) ก็คือ การคิดในการรู้จักควบคุมพฤติกรรมตนเองของพนักงานเป็นหลักโดยผู้นำชั้นยอดจะแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีกรอบความคิดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการแสดงพฤติกรรมเช่นลวิธีกรมองโลกแง่ลบให้น้อยที่สุดแก่พนักงานที่คิดอย่างสร้างสรรค์

3. กรอบความคิดในแนวทางที่พึงประสงค์

แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991) ได้แนะนำวิธีการเฉพาะที่ใช้ในการสร้างหรือเปลี่ยนกรอบความคิดในแนวทางที่พึงประสงค์ได้แก่

- 3.1 การไม่มีสมมติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลาย
- 3.2 การมองและพูดในเชิงบวกกับตัวเอง
- 3.3 การมองเห็นวิธีการให้เกิดความมีประสิทธิภาพ

4. การเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรม

ผู้นำและบุคคลทั่วไปสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้ด้วยตนเอง โดยการเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของตนเอง ได้ดังนี้

4.1 ค้นหาให้พบและหาทางปรับปรุงสมมติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลายที่ตนมี

การค้นหาคือด้านความคิดเชิงลบของตนแล้วแทนที่ด้วยมุมมองหรือทัศนคติใหม่ที่เป็นแง่บวกนับว่ามีความสำคัญ เช่น พนักงานตีความหมายจากพฤติกรรมของหัวหน้าที่วิจารณ์การทำงานของตนว่าหัวหน้าไม่ชอบตนเป็นส่วนตัว (มุมมองแบบลบ) สามารถเปลี่ยนเป็นมุมมองใหม่ให้มีลักษณะที่สร้างสรรค์ทางบวกว่าการที่หัวหน้าพูดเช่นนั้นก็เพราะพยายามช่วยให้ตนสร้างผลงานได้สูงขึ้น เป็นต้น

4.2 ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง

ความคิดด้านลบสามารถเปลี่ยนเป็นด้านบวกได้ ตัวอย่างเช่น แทนที่จะพูดว่า “ความสามารถในการพูดของผมแย่มากที่จะนำเสนอรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร” เปลี่ยนใหม่เป็น “เพื่อให้การนำเสนอรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหารเกิดความประทับใจ กระผมจะปรับปรุงทักษะด้านการพูดของ กระผมจะเริ่มฝึกคืบนี้เลยครับ”

4.3 สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีการต่างๆ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การขอสร้างจิตนาการ และการไม่ละความพยายามในการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายเป็นคุณสมบัติของผู้นำเพราะทำให้เกิดทางเลือกในการทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นหลายทาง ส่วนความสามารถสร้างมุมมองที่ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยให้บุคคลนั้นเกิดความมั่นใจในขีดความสามารถ และความมีประสิทธิภาพของตน

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำชั้นยอดจะช่วยสร้างเงื่อนไขให้แก่สมาชิกทีมงานของตนให้สามารถทำงานได้สำเร็จโดยปราศจากผู้นำดูแล ด้วยการส่งเสริมให้ทุกคนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำของตนเอง ดังนั้น การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อการ ช่วยให้ลดจำนวนผู้นำระดับต่าง ๆ ให้น้อยลง นอกจากนี้ เนื่องจากโครงสร้างองค์การในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงเป็นโครงสร้างแบบแบนหรือแบบ “การนำตนเองมากยิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

บทความเรื่อง “ประเด็นคัดสรรว่าด้วยพฤติกรรมผู้นำ” ผู้เขียนมีข้อค้นพบองค์ความรู้ใหม่ที่ควรนำเสนอในประเด็นสำคัญ ดังนี้คือ

ภาพประกอบที่ 1 : โมเดลประเด็นคัดสรรว่าด้วยพฤติกรรมผู้นำ



สรุป

พฤติกรรมและเจตคติของผู้นำที่มีประสิทธิผล มี 2 ประเด็นสำคัญคือ 1. ประเด็นพฤติกรรมและเจตคติด้านที่มุ่งงาน และ 2. ประเด็นพฤติกรรมและเจตคติด้านที่มุ่งความสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ออกเป็นพฤติกรรมเฉพาะด้าน เป็นหมวดหมู่จำนวน 14 กลุ่มพฤติกรรม ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์การ การแก้ปัญหา การทำให้วัตถุประสงค์และบทบาทมีความชัดเจน การแจ้งให้ทราบ การติดตามดูแล การจูงใจและการบันดาลใจ การให้คำปรึกษา การมอบหมายงาน การสนับสนุน การพัฒนาและสอนงาน การจัดการความขัดแย้งและสร้างทีมงาน การสร้างเครือข่าย การให้การยอมรับ และการให้รางวัล

แนวทางปฏิบัติและการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร ดังนี้ 1. จะต้องหาแนวทางปฏิบัติที่เน้นทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน 2. ใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม และ 3. รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

ภาวะผู้นำที่เสนอโดยแมนซ์และซิมส์ คือทฤษฎีผู้นำชั้นยอด (the super leadership theory) ซึ่งมีแนวคิดหลังเชิงพฤติกรรมของผู้นำว่า ผู้นำชั้นยอดคือผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเองได้โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนแนะให้ลูกน้องเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจมีความเป็นอิสระในตนจนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง

บทความนี้จึงนำเสนอองค์ความรู้สำคัญเกี่ยวกับ “ประเด็นคิดสรรว่าด้วยพฤติกรรมผู้นำ” ซึ่งถือว่าองค์ความรู้เหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญยิ่งสำหรับการศึกษาและการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ประเด็นพฤติกรรมและเจตคติของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประเด็นการจัดหมวดหมู่พฤติกรรมเฉพาะด้านของผู้นำ ประเด็นการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร และประเด็นผู้นำชั้นยอด

เอกสารอ้างอิง

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊คลิงค์.
- Conger, J.A. (1992). *Leadership to lead : The art of transforming managers into leaders*. San Francisco : Jossey - Bass.
- Covey, S.R. (1995). *"Covey proposes : Principle-based leadership"*. *Management Review*, September, 21.
- Keys, B, & Case T. (1990). *"How to become and influential manager"*. *Academy of Management Executive*, November, 44.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change : How leadership differs from management*. New York : Free Press.

- Kotter, J.P. (1992). *The general managers*. New York : Free Press.
- Manz, C. C. & Sims, H.P. Jr. (1991). *The New Super Leadership Leading Other to Lead Themselves*. San Francisco : Berreit Koehler.
- Yukl, G. (1987). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.