

ผู้นำกับการจัดการองค์กร Leadership and Organization Management

พระครูมนีวรานูวัตร ญาณวโร (สุจินต์ รัตนสุวรรณ)¹
Phrakhrumunivaranuwat Yanawaro (Suchin Ratanasuwan)¹
พระปลัดเวชยันต์ ฐิตสทโธ (แวเวเพ็ชร)²
Phrapalad Wetchayan Thitasatto (Waeopphet)²
วาริญา ม่วงเกลี้ยง³
Wareeya Muangkliang³
อาษา ศรีประวีดี⁴
Arsa Sriprawat⁴

บทคัดย่อ

ผู้นำ ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและความสำเร็จขององค์กร เพราะเขาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างสูงที่จะชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งร่วมกันไว้ ผู้นำอาจเป็นผู้ที่มีตำแหน่งโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งก็ได้ ผู้นำที่ดีมักพบว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเชิงบวกคล้ายกันหลายประการ อาทิ มีความมั่นใจสูง มีความน่าไว้วางใจ เป็นผู้ที่ยึดถือความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ เป็นศูนย์รวมจิตใจของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งสู่การพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืนในปัจจุบันและอนาคต

คำสำคัญ: ผู้นำ, การจัดการองค์กร

Abstract

Leaders are very important in determining the direction and success of the organization. Because he is a highly influential person who will influence his

^{1,2} อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ หน่วยวิทยบริการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดจันทบุรี

^{3,4} อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยวิทยบริการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดจันทบุรี

E-mail. suppakit21@hotmail.com

subordinates to carry out the common objectives and goals. A leader may be in a position by appointment or election. Good leaders are often found to have many similar positive qualities, such as high confidence. Trustworthy Who hold the organization's success is the center of the minds of colleagues and subordinates And is a person with wide vision Focusing on the development of the organization for sustainability at present and in the future.

Keywords: Leadership, Organization Management

บทนำ

คำว่า “ผู้นำ” เป็นการมองไปที่เน้นไปที่ตัวบุคคล โดยใช้เรียกแทนผู้นำในทิศทางที่แตกต่างกันและมักจะมีขอบเขตที่กว้างขวางตามทัศนะของผู้พบเห็น เพื่อความเข้าใจความหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้นำให้ชัดเจน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำต่างๆ กันหลายทัศนะ ในที่นี้จะกล่าวถึงความหมายที่น่าสนใจ และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของผู้นำไว้พอสังเขป ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามที่ ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่า ไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามโดยถูกต้องตามธรรม หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม⁵ และเป็นผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัว ก็จัดว่าเป็นผู้นำ⁶

นอกจากนี้ ยังอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคลากรในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและในความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้⁷ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคน

⁵ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, 2546), หน้า 25.

⁶ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), หน้า 26.

⁷ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและโซเทกซ์, 2541), หน้า 197.

อื่นๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า⁸ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่า ผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึง บุคคลในบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับบทบาท เป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่ม เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและมีอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้⁹ มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่า มีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้มีการจัดการและพัฒนาบุคลากรตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี¹⁰

ความหมายของผู้นำ (Leader)

นักวิชาการและผู้รู้จำนวนมากให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ในทัศนะที่แตกต่างกันไป ทว่าเมื่อมองโดยภาพรวมแล้ว ความหมายที่ได้นั้นมีความคล้ายคลึงกันอย่างยิ่ง เช่น ผู้นำคือผู้ชักพาให้คนอื่นกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้วเช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ¹¹ ในสถานการณ์หนึ่งๆ นั้นสามารถสร้างบุคคลให้กลายเป็นผู้นำได้ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เพราะเห็นว่าบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์นั้นๆ มีความเหมาะสมที่จะเลือกให้เขาเป็นผู้นำ บุคลิกพิเศษดังกล่าวอาจเป็น ความกล้าหาญ มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น เป็นต้น¹² หากองค์กรหนึ่งๆ แต่งตั้งบุคคลหนึ่งๆ ให้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าที่มีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานหนึ่งๆ ในองค์กร เราก็สามารถเรียกบุคคลนั้นๆ ว่าเป็น ผู้นำ ได้¹³ อย่างไรก็ตาม เราต้องยอมรับว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพล

⁸ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, 2540), หน้า 95.

⁹ ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป. สัมพันธ์พานิช, 2533), หน้า 36.

¹⁰ สมพิศ วิชญวิเชียร, **หัวไม่ใช้หาง**, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์, 2542), หน้า 11.

¹¹ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), หน้า 26.

¹² วิเชียร วิฑูยุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร:บริษัท ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, 2550), หน้า 85.

¹³ เจษฎา บุญโสม, **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**, (นครปฐม:สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546), หน้า 185.

ในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กร หรือ กลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า¹⁴ คุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้นำที่ดีควรจะมีคือ สามารถชี้ให้ลูกน้องเห็นความสามารถที่ซ่อนไว้ในตัวของลูกน้องเอง แล้วช่วยให้ลูกน้องแสดงศักยภาพนั้นออกมาได้อย่างเต็มที่¹⁵ และเพราะความที่ผู้นำถือเป็นผู้ที่ทุกคนในหน่วยงานจับตามองอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจึงต้องมีลักษณะที่โดดเด่นบางอย่าง อาทิ เป็นผู้ที่รู้จักตนเอง เชื้อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความฉลาดหลักแหลม และมีวิจรรย์ญาณ มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายตลอดทั้งเป็นผู้ที่ทำงานหนัก อุตุน กล้าหาญ กระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาด มีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวผู้อื่น มีความเปิดกว้างต่อโลก และเป็นผู้ช่วยสร้างสรรค์สังคม¹⁶

สรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการแต่งตั้ง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้ำคนอื่นและนำพาทิศทางการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งร่วมกันไว้แล้ว ตัวผู้นำเองควรมีคุณสมบัติพิเศษประการต่างๆ ที่เป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้ตามจนทำให้ผู้ตามอยากเดินตามอย่างสมัครใจ

ความหมายของผู้นำ (Leadership)

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการและผู้รู้จำนวนมากต่างพยายามศึกษา ภาวะผู้นำ ว่าอะไรทำให้บุคคลหนึ่งๆ มีความพิเศษ โดดเด่น ที่ทำให้คนอื่นๆ เดินตามและในหลายกรณีสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ มีผู้พยายามให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าคือ คุณสมบัติที่ดี เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม¹⁷ และผู้นำจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะในเรื่องของการเสียสละ พากเพียร อุตุน ไม่ย่อท้อต่อ

¹⁴ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, *หลักการบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร:บพิธการพิมพ์, 2540), หน้า 95.

¹⁵ Steven R. Covey, *The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness*, (New York : Free Press, 2005), pp. 97-98.

¹⁶ ยงยุทธ เกษสาร, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541), หน้า 54.

¹⁷ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ*, (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, 2545), หน้า 4.

อุปสรรค ทุ่มทดสอบปัญหา มุ่งทำงานเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว¹⁸ นายแพทย์ประเวศ วะสี อธิบายว่า ผู้นำตามธรรมชาติจึงจะเป็นผู้นำที่แท้ โดยมีคุณลักษณะที่ 1) ฉลาด ผู้นำตามธรรมชาติจะฉลาดกว่าผู้นำที่มาจากแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เพราะการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมักมีเหตุปัจจัยที่ไม่ได้ของแท้ แต่ในการกระบวนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ของแท้จะปรากฏให้รับรู้เสมอ 2) เป็นคนที่เห็นแก่ส่วนรวม ทำให้ส่วนรวมมีกำลังในการทำงานร่วมกัน ความเห็นแก่ตัวหรือเห็นแก่ส่วนรวมจะปรากฏให้ผู้คนได้รับรู้ แต่ในการแต่งตั้งและเลือกตั้ง คุณสมบัติเหล่านี้ไม่ปรากฏ 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับคนรู้เรื่อง ถ้าเป็นคนฉลาดและเห็นแก่ส่วนรวมแต่เป็นคนไม่สื่อสารหรือติดต่อสื่อสารไม่รู้เรื่อง ก็เป็นผู้นำไม่ได้ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ คือ ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ทำให้การทำงานในองค์กรราบรื่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งต่างจากการได้ผู้นำวิธีอื่น ซึ่งมักมีเรื่องแตกแยกเรื้อรัง¹⁹

ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ ยังหมายถึง บุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพลักษณะของความผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ก็ไม่ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะพูดว่าเขาไม่มีภาวะผู้นำ ตรงกันข้ามบางคนไม่ได้เป็นผู้นำ แต่กลับได้รับความเชื่อถือ ยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า “ผู้นำอาจจะไม่มีภาวะผู้นำ ผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ”²⁰

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหลายๆ ด้านของผู้นำ ได้แก่

- 1) ความสามารถในการทำงาน คือ ผู้นำจักต้องศึกษาให้เข้าใจ่องแท้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้และให้คำแนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- 2) ความสามารถในการจูงใจ คือ ผู้นำจักต้องมีจิตวิทยาในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆ ด้านเป็นอย่างดี

¹⁸วิกรม กรมดิษฐ์, มองซีไอโอโลก, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท โฟสต์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2551), หน้า 8.

¹⁹ประเวศ วะสี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2540), 18-19.

²⁰วิเชียร วิทย์อุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร:บริษัท วีระฟิล์มและเซเท็กซ์ จำกัด, 2550), หน้า 3.

3) ความสามารถในการควบคุม คือ ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ

4) ความสามารถในการประสานงาน คือ ผู้นำต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

5) ความสามารถในการตัดสินใจ คือ เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ขึ้น ผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเป็นส่วนใหญ่

6) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่องค์กร²¹

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ ลักษณะ หรือคุณลักษณะที่โดดเด่นของคนๆ หนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่นๆ หันมายอมรับ เชื่อถือ และยอมทำตาม คุณสมบัติดังกล่าว อาทิ สติปัญญา ความดีงาม คุณธรรม ความพากเพียร ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสื่อสาร มองโลกในแง่บวก การมีอารมณ์ขัน เป็นต้น

คุณลักษณะของผู้นำ

ในสมัยโบราณที่มีการรบพุ่งเป็นนิจนั้น ความเข้มแข็งในการรบและมีมือการต่อสู้จึงเป็นคุณลักษณะที่อาจกล่าวได้ว่ามีความโดดเด่นที่สุดที่ผู้นำจะต้องมี แต่ปัจจุบันความสามารถเช่นนั้นไม่จำเป็นอีกต่อไปแล้ว สังคมคาดหวังคุณลักษณะของผู้นำในเชิงสติปัญญามากขึ้น ทว่าคุณลักษณะทางกายภาพทางอุดมคติ อาทิ การมีร่างกายที่สง่างาม มีหน้าตาดี มีบุคลิกภาพภูมิฐาน ยังคงได้รับการจารึกในตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่เสมอ คุณลักษณะของผู้นำ หรือ คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) หมายถึง ลักษณะเด่นประจำตัวของบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งมีอยู่ในตัวผู้นำแสดงให้เห็นถึงความดีงาม และภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร มีอิทธิพลต่อการจูงใจคนอื่น ๆ ให้ปฏิบัติตาม คุณลักษณะนี้อาจติดมาแต่กำเนิดหรือสร้างขึ้นมาในภายหลังก็ได้ และหากไม่มีคุณลักษณะของผู้นำ ผู้คนอาจไม่ปฏิบัติตาม²²

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่พิเศษของบุคคลที่มีอยู่ในตน และส่งอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ และทำให้คนอื่นๆ ทำตาม ซึ่งควรส่งผลสู่ความดีและความงาม คุณลักษณะของผู้นำควรครอบคลุมทั้งลักษณะทางกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนอุปนิสัยที่ดีงามของผู้นำซึ่งจะก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ได้บังคับบัญชา

ประเภทของผู้นำ (Leader)

²¹เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส, 2537), หน้า 21.

²²N.L. Frigon and H.K. Jackson, *The Leader*, (New York : Amecom, 1996), pp. 29.

ได้มีนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็นชนิดต่างๆ ดังนี้

ประเภทของผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. แบบเบื้องต้น เป็นคนนำองค์กรก็เพราะว่าเป็นโดยตำแหน่ง การมีตำแหน่งผู้จัดการนั้น ย่อมทำให้ผู้อื่นต้องทำตามหน้าที่ มิได้มีความศรัทธาอะไรเลย

2. แบบผู้คุ้นเคย คือ ผู้นำที่มีตำแหน่งและคนส่วนใหญ่ให้ความรักและความเคารพ อาจมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ใจดี คอยปกป้อง คอยให้กำลังใจ แต่ไม่เคยสั่งสอนเอาแต่ปกป้องลูกน้องไม่ว่าจะถูกหรือผิดก็ตาม

3. แบบหุ่นส่วน คือ ผู้นำที่มีความเก่ง ความสามารถ มีผู้ตามเดินตามเป็นขบวน ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ชอบ เพราะเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำที่ทำงานเก่ง แต่ไม่ได้เป็นตัวอย่างของคนที่ดี มีจริยธรรม หรือนำคนด้วยความสุข

4. แบบเปี่ยมด้วยศรัทธา คือ ผู้นำที่มีความเก่งในการทำงาน และมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ อุทิศตนเพื่อองค์กรหรือประเทศชาติ²³

อนึ่ง ประเภทของผู้นำสามารถแยกออกเป็น ดังนี้ คือ

1. แบบเจ้าระเบียบ เป็นผู้นำประเภทมักยึดถือระเบียบแบบแผนและกฎข้อบังคับอย่างเคร่งครัด แม้ว่าจะล้าสมัยหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ไม่มีการยืดหยุ่น การบริหารลักษณะนี้เป็นรูปแบบของนายกับบ่าว

2. แบบบงการ เป็นผู้นำประเภทชอบออกคำสั่งเพื่อแสดงอำนาจ การปกครองขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัว เป็นการปกครองในรูปแบบของพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3. แบบจูงใจ เป็นผู้นำประเภทเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และมีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นการปกครองที่มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. แบบร่วมใจ เป็นผู้นำประเภทต้องการความร่วมมือ ร่วมใจกันของกลุ่ม มักจะอิงกลุ่มอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ การปกครองมีลักษณะคล้ายผู้นำแบบจูงใจ²⁴

ในขณะที่สถาบันวิจัยสังคม แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการวิจัยด้านภาวะโดยอาศัยความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การ

²³ ม.ล.ชัยวัฒน์ ชยางกูร, ผู้นำหลายมิติ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชซิ่ง จำกัด, 2549), หน้า 14-16.

²⁴ สุธรรม พงศ์สำราญ, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2549), หน้า 12.

ปฏิสัมพันธ์และใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งประเภทผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1) แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative Leader) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องต้นมาก

2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative Leader) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic Leader) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อ สื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic Leader) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน และพบว่าการบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและทำให้ผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา²⁵

รูปแบบผู้นำนั้นจะมีการผสมผสาน ระหว่างมิติมุ่งเน้นคนและมิติมุ่งเน้นงาน และการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Employees' Maturity Level) และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ในขณะนั้น (Given Situation) ซึ่งรูปแบบของผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1) แบบสั่งการ (Telling Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดบทบาท และบอกให้ผู้ตามทราบว่าการให้ทำอะไร

²⁵Dessler Gary, **Management : Principles and Practices For Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey: Peason Education, Inc., 2004), p. 302.

2) แบบขายความคิด (Selling Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่างเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการงาน

3) แบบมีส่วนร่วม (Participating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม และใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน

4) แบบมอบหมายงาน (Delegating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ คอยให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กๆ น้อยๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง²⁶

นอกจากนั้น ยังสามารถแบ่งผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1) แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Style) เป็นรูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการ คือ จะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2) แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีการปรึกษาหารือหรือประชุมร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง

3) แบบเสรีนิยม (Laissez-faire Style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มักจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาจะให้แก้ปัญหาลงและตัดสินใจกันเอง²⁷

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเน้นทั้งงาน (Concern of Production) และเน้นทั้งคน (Concern of People) ซึ่งรูปแบบผู้นำในการบริหารสามารถแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1) แบบมุ่งเน้นงาน (Impoverished Authority-compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคน จะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด

2) แบบมุ่งเน้นคน (Country Club Management) ผู้นำแบบนี้ตรงข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลัก เน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

²⁶Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, *Management Fundamentals*, (New York: South-Western College Publishing, 2000), pp. 467-468.

²⁷Micheal W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, 8th ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), pp. 377-382.

3) แบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารงานในลักษณะที่ไม่มีจุดมุ่งหมาย ต้องการเพียงให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

4) แบบเดินสายกลาง (Middle of Road Management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงาน และคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอม จะสร้างผลงานในระดับปานกลาง

5) แบบทีมงาน (Team Management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคน เน้นการร่วมมือทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือกันไว้วางใจกัน²⁸

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leader)

ได้มีนักวิชาการ มีความเห็นในการกำหนดบทบาทหรือหน้าที่ของความเป็นผู้นำ ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1) เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว

2) เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ ผู้นำจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3) เป็นผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะปฏิบัติกรในหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย²⁹

ในขณะที่หน้าที่ของผู้นำ จะต้องกระทำอยู่ 2 ลักษณะ คือ หน้าที่หลัก และหน้าที่ประกอบ ดังนี้

1) หน้าที่หลัก เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติจะละเลยขาดตกบกพร่องไม่ได้ เพราะหากละเลยแล้วกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานจะบกพร่องและเกิดความเสียหายทันที หน้าที่หลัก ได้แก่

(1) การตัดสินใจ

²⁸Rebort Blake and Jane S Mouton, *The Managerial Grid*, (NewJersey:Prentice-Hall.Inc., 2004), p. 70.

²⁹นพพงษ์ บุญจิตาตุลย์, *หลักการบริหารการศึกษา*, หน้า 96.

(2) การควบคุมบังคับบัญชา

(3) การสนับสนุน อำนาจความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(4) หน้าที่ในการประสานงานทั้งในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน

2) หน้าที่ประกอบ เป็นหน้าที่ที่เสริมในฐานะที่เป็นผู้นำ ทำให้ความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่หากละเลยไม่ปฏิบัติบ้างจะไม่กระทบต่อกิจกรรมภายในหน่วยงาน เช่น

(1) การเป็นตัวแทนกลุ่ม

(2) เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น³⁰

หน้าที่ของผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้ มีลักษณะประเภทงานที่ผู้นำจะต้องทำและจะต้องใช้ผู้อื่น คือ งานที่ผู้นำจะต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับ เป็นต้น งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทน เพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่³¹

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ อีกลักษณะหนึ่ง คือ

(1) หน้าที่หลัก (Primary Function)

(1.1) หน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) และเป็นผู้ประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบของบุคคลโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงาน

(1.2) หน้าที่วางแผน (Planner) เป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่า หากมีปัญหาแล้วจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร แล้วเตรียมแผนการไว้ล่วงหน้าอาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือยาวก็ได้ จะวางแผนคนเดียวหรือคนอื่นช่วยคิดก็ได้

(1.3) หน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) การวางนโยบาย อาจจะมีผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นโดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรือผู้นำเป็นผู้วางนโยบายเพียงผู้เดียว ในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอก ในนามของกลุ่มและทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม ขจัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม รวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

(2) หน้าที่รอง (Secondary Function) ได้แก่

(2.1) หน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exampler)

³⁰ น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (ม.ป.ท., 2537), หน้า 26-38.

³¹ กวี วงศ์พิฒติ, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, 2539),

(2.2) หน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group) ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานาน

(2.3) หน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม รับผิดชอบในการแก้ไขสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

(2.4) หน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก (Ideologist) เป็นผู้ที่ได้รับการเคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

(2.5) มีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

(2.6) ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยจัดปัญหาคล้ายกับที่รองรับอารมณ์ความทุกข์ความโศกเศร้าของผู้อื่น ทั้งนี้ เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง³²

ผู้นำมีหน้าที่ต่างๆ กันไป ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นผู้นำหรือผู้พูดแทน (Spokesman)
- (2) เป็นผู้ประสานหรือสร้างความปรองดอง (Harmonizer)
- (3) เป็นผู้วางแผน (Planner)
- (4) เป็นผู้บริหาร (Executive)
- (5) เป็นผู้ให้การศึกษา (Educator)
- (6) เป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมาย และอุดมคติของกลุ่ม (Symbol)³³

ที่สำคัญ ผู้นำควรมีหน้าที่เกี่ยวข้อง 5 ประการ คือ

(1) การทำให้วัตถุประสงค์ของกลุ่มก้าวหน้า นำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลด้านการทำงานและการผสมผสานอย่างดีด้านสังคมภายในกลุ่ม

(2) การดำเนินงานบริหารกลุ่มหรือเรียกว่าขบวนการทำงานของกลุ่ม

(3) การแนะนำกิจกรรมสำคัญๆ ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างผลิตผลของงานกลุ่ม

(4) การทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกปลอดภัยมั่นคง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม

(5) การปฏิบัติการโดยไม่เน้นถึงความสนใจส่วนตัวเป็นใหญ่ แต่มุ่งที่กลุ่มสมาชิกเป็นสำคัญ³⁴

³²Krech D. Crutchfield, & E.L. Ballachy, **Individual in Society**, (Bombay: Tata Mcgraw-Hill, 1948), pp. 420-453.

³³Sanderson อังโน อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง, **การพัฒนาบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 125.

³⁴Hemphill อังโน จำเนียร ช่วงโชติ, **ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 146.

สรุปได้ว่า “ผู้นำ” เป็นผู้ที่มิบทบาทและหน้าที่สำคัญในการวางแผนและนโยบายบริหารงานของกลุ่มประสานความร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่ม ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสัญลักษณ์แบบอย่างที่ดีของกลุ่ม สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิก ได้รู้สึกถึงความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนให้ดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมาย มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานให้ประสบความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์³⁵ ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง-เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล เสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำก็คือการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)
- 2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership)
- 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
- 4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

สถานการณ์ ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - 1.1) ความต้องการส่วนบุคคล
 - 1.2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.3) คุณลักษณะของบุคลิกภาพ
- 2) ความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย
 - 2.1) โครงสร้างของภารกิจ

³⁵ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ”, ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน้าที่ 5, หน้า 90.

2.2) ระดับของความเป็นพิธีการ

2.3) ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

ประสิทธิผล ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนิยามประสิทธิผลของผู้นำ ในรูปของภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล ถ้า

1) ยกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) เพิ่มการยอมรับของผู้นำ

3) เสริมแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ³⁶ คือ

1) ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นช่วยให้เกิดความพึงพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต

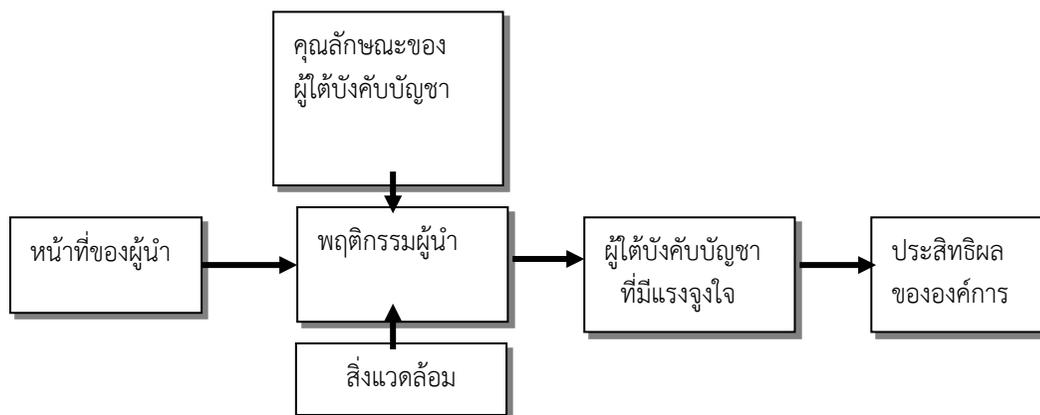
2) พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อ

(1) แสดงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิผล

(2) เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อ

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกรุยทาง (วิถี) ไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายประสิทธิผลของผู้นำ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย³⁷

³⁶Filley, House and Kerr อ้างใน, เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ”, ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5, พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 92.

³⁷เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ”, ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540), หน้า 93.

สรุปได้ว่า ทฤษฎีด้านผู้นำมีความแตกต่างกันตามแนวความคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละสมัย โดยแนวคิดทฤษฎีต่างๆ มีข้อดีและข้อบกพร่องแตกต่างกันออกไป ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่า มีคุณประโยชน์ในแง่ใดแห่งหนึ่งเสมอ ซึ่งผลจากการศึกษาข้อบกพร่องและการวิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการได้ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความคิดที่มีผู้เสนอไว้แต่เดิม และพยายามศึกษาในเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อชนรุ่นหลังที่จะได้นำแนวคิดไปเป็นแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กวี วงศ์พุดิ. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, 2539.
- เจษฎา บุญโฮม. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, 254๐.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส, 2537.
- น้อย สุปิงคลัต. **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน**. ม.ป.ท., 2537.
- ประเวศ วะสี. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 254๐.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, 2545.
- _____. **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, 2546.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- ม.ล.ชัยวัฒน์ ชยางกูร. **ผู้นำหลายมิติ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2549.
- ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พานิช, 2533.
- _____. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 255๐.
- วิกรม กรมดิษฐ์. **มองซีอีโอโลก**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โปสต์พับ, 2541.
- สมพิศ วิชญวิเชียร. **หัวไม้ไผ่หาง**. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์, 2542.
- สุธรรม พงศ์สำราญ. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2549.

- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ. ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน่วยที่ 5. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 254๐.
- Dessler Gary. **Management: Principles and Practices For Tomorrow's Leaders.** 3rd ed. New Jersey: Peason Education. Inc, 2004.
- Filley. House and Kerr อ้างใน. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ. ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 254๐.
- Hersey and Blanchard. quoted in Robert N. Lussier. **Management Fundamentals.** New York: South-Western College Publishing, 2000.
- Hemphill อ้างใน จำเนียร ชวงโชติ. **ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522.
- Krech D. Crutchfield. & E.L. Ballachy. **Individual in Society.** Bombay: Tata Mcgraw-Hill, 1948.
- Micheal W. Drafke and Stan Kossen. **The Human Side of Organizations.** 8th ed.. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- N.L. Frigon and H.K. Jackson. **The Leader.** New York: Amecom, 1996.
- Rebort Blake and Jane S Mouton, **The Managerial Grid,** New Jersey: Prentice-Hall.Inc., 2004.
- Sanderson อ้างใน อาภรณ์พันธ์ จันทรส์ว่าง. **การพัฒนาบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.
- Steven R. Covey. **The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness.** New York: Free Press, 2005.