

ภาวะผู้นำ ในการบริหารงาน



นาวาอากาศโท วิพล สุขวิสัย

กองคุณภาพและมาตรฐานการฝึกศึกษาทหาร

กองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ชวน...กล่าวไว้ว่า

“**ผ**

ายนำและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ร่วมจิตสมาณฉันท์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้มีฐานะ”
ภาวะผู้นำกับการบริหารงานนั้นเป็นของคู่กัน..เชื่อว่าหลายท่านคงจะเคยประสบ
กับตัวเองมาบ้างแล้ว...ในหน่วยงานหนึ่งๆ ผู้บริหารมักจะมีชื่อเรียกแตกต่าง

กันไปตามลักษณะองค์กร เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หรือชื่อ
เรียกอย่างอื่นที่มีสถานภาพตำแหน่งอยู่สูงกว่าผู้ปฏิบัติ เพื่อนผู้เขียนคนหนึ่ง
เคยบ่นให้ฟังอยู่หลายครั้งหลายคราว่า ทำไม ผอ.หรือหัวหน้าคนนี้จึงเป็น
อย่างนี้ ทำไมไม่เป็นเหมือน ผอ.หรือหัวหน้าคนนั้นคนนั้นเลย คนนี้มาถึงที่ทำงาน
เซ็นชื่อในสมุดลงเวลาเสร็จก็มุงทำแต่งงาน ไม่ค่อยได้พูดคุยสอบถามทุกข์สุขกับ
ลูกน้อง อยู่แต่ในห้องทำงาน จะขอคำชี้แนะอะไรก็ไม่ค่อยมีเวลา แถมยังเชื่อใน
ความคิดส่วนตัวเป็นหลัก ถึงเวลาก็เข้าสโมสรอะไรต่อมิอะไรไปหมด นับเป็นความโชคดี
ของผู้เขียนที่ไม่ค่อยได้พบกับผู้บังคับบัญชาดังที่กล่าว ก็เลยบอกเพื่อนไปว่าเหตุที่
เป็นเช่นนั้นนั้นก็เพราะว่า **ผู้บังคับบัญชาของเรานั้นมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันนั่นเอง**
ผู้บังคับบัญชาเราบางคนเป็นได้เฉพาะผู้บริหารแต่เป็นผู้นำไม่ได้ ซึ่งก็จะเชื่อมโยงไป
ถึงการทำงาน แน่นนอนเมื่อเอ่ยถึงเรื่องการทำงาน จะสำเร็จได้ผลเพียงใด ก็ต้องมี



หัวหน้าเป็นคนสั่งลูกน้องก็รับไปปฏิบัติก็จะเกิดเป็นผลงานออกมา

ในปัจจุบันแม้มนุษย์เราจะมีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคลกันมากขึ้นกว่าคนในสมัยรุ่น
ก่อนก็ตาม แต่มนุษย์เราก็คงยังมีความต้องการและจำเป็นที่จะต้องหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มอยู่อีกเช่นเดิม
ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่า หัวหน้าหรือผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานของกลุ่มเป็นจุดรวมของสมาชิก



เป็นผู้ประสานงาน เป็นหลักชัยในการทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงาน คำว่าหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำนั้นมีความหมายอีกคำหนึ่งว่า **"ผู้บริหาร"** ซึ่งหมายถึงหัวหน้าของกลุ่มหรือของหน่วยงานนั่นเอง แต่ทั้งสองคำนี้เป็นคำที่มีความหมายแตกต่างกัน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องจึงขอแนะนำให้เกิดความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนดังนี้

"ผู้บริหาร"

(Administrator) คือผู้ที่ได้รับการยอมรับให้ปกครองบังคับบัญชาและเป็นหัวหน้าของกลุ่ม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุม ดูแลให้คนในกลุ่มทำงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน โดยต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและกลยุทธ์วิธีต่างๆ เพื่อให้การทำงานของลูกน้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือหากจะกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ อีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารก็คือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง ให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือหน่วยงาน อย่างเป็นทางการนั่นเอง ส่วนคำว่า..

ผู้นำ (Leader) คือผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเหมาะสม และมีความสามารถในอันที่จะชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลอื่นทำงานให้กลุ่มอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะเป็นผู้ที่คนในกลุ่มมีความศรัทธา รักใคร่เลื่อมใสและยกย่อง จะเห็นได้ว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ บางทีจะมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ เพราะในบางครั้งผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำได้ ก็จะเกิดผู้นำตามมาเป็นผู้ที่คอยสร้างความศรัทธาความเชื่อใจให้กับลูกน้อง พุดง่าย ๆ เป็นที่พึ่งของลูกน้องได้มากกว่าผู้บริหารนั่นเอง

องค์กรหรือหน่วยงานที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียง



โดยอ้อมขึ้นอยู่กับ**การมีภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหาร** ความเป็นผู้นำกับผู้บริหารมีความแตกต่างกันหลายประการและต่างก็มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสิ้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอำนาจบารมี (Power) ตามที่ลูกน้องเลือกสรรซึ่งจะเป็นใครก็ได้อาจเป็นผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุด ของหน่วยงานก็เป็นได้ ดังนั้นผู้บริหาร

กับผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นคนคนเดียวกันเสมอไป บางคนเป็นผู้บริหารในระดับสูงแต่อาจมีความเป็นผู้นำในระดับต่ำ หรือไม่มีความเป็นผู้นำเลย และบางคนอาจจะมีความเป็นผู้บริหารระดับสูงและความเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูงก็ได้ จนมีคำ

กล่าวเปรียบเปรยไว้ว่า **ผู้บริหารเปรียบเสมือนรถขนส่ง (บขส.)** ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำผู้โดยสารให้เดินทางไปถึงจุดหมายปลายทาง ผู้โดยสารอาจจะไม่ได้ความสะดวกสบายในการเดินทาง เช่น ไม่มีที่นั่ง น้ำบรรดไม่มีวิดีโอให้ดู ไม่มีวิทยุเทปให้ฟัง เป็นต้น ซึ่งเปรียบเสมือนผู้บริหารที่มีหน้าที่ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยอาจจะไม่ค่อยได้คำนึงถึงความสะดวกสบายในการทำงาน ความ

พอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก ส่วน **ผู้นำเปรียบเสมือนรถทัวร์แบบเดอลักซ์** มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำผู้โดยสารให้เดินทางไปถึงจุดหมายปลายทาง โดยผู้โดยสารจะได้รับความสะดวก

สบายความพอใจในการเดินทางมากที่สุด เช่น มีอาหารว่างให้ มีที่นั่งน้ำบรรด มีวิดีโอให้ดู มีวิทยุเทปให้ฟัง ฯลฯ ซึ่งเปรียบเสมือนผู้นำที่มีหน้าที่ต้องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงานด้วย

ความพอใจและสะดวกในการทำงานมากที่สุด

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร การเป็นผู้นำหากมองแต่เพียงผิวเผินอาจเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ยากลำบากนัก แต่การจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นในการทำงานจริงเป็นสิ่งที่กระทำให้สมบูรณ์ยาก ซึ่งภาวะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันไป ดังที่ผู้อ่านอาจได้ประสบกันมาแล้วในแต่ละหน่วยงาน

เพื่อให้เข้าใจในลักษณะวิธีการทำงานของหัวหน้าหรือผู้นำได้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ขอยกตัวอย่าง ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งเป็นทฤษฎีของ วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจไว้ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ ผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ กับ ผู้นำที่ทำงานประสบผลสำเร็จน้อย

★ **ผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ** จำแนกออกได้เป็นผู้นำ ๔ แบบ ซึ่งก็มีลักษณะเฉพาะของแต่ละแบบ เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ได้แก่

◆ **ผู้นำนักพัฒนา (Developer)** เป็นผู้นำที่มุ่งปรับปรุงบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถในอันที่จะปฏิบัติงานให้ดำเนินไปสู่จุดหมาย ผู้นำนักพัฒนานี้เป็นผู้ที่ไว้วางใจ และให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จึงเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี สามารถที่จะชักจูงโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลอยตามได้ นอกจากจะพัฒนาบุคลากรแล้วยังมีความสามารถที่จะพัฒนาหน่วยงานโดยเปลี่ยนแปลงแก้ไข สิ่งใดที่ทำให้งานล่าช้าต้องพบกับอุปสรรคปัญหาโดยใช้ความสามารถของตนเองแก้ไขอุปสรรคปัญหาเหล่านั้น อีกทั้งยังสอนงานแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเข้าใจในงานและสร้างสรรค์งานด้วย ทำให้งาน

สามารถดำเนินไปได้สะดวกและลุล่วงไปด้วยดี

◆ **ผู้นำที่เป็นนักบริหาร (Executive)** เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานค่อนข้างสูง เพราะตั้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงานอย่างสูง ส่วนเรื่องของการบริหารนั้นมีการพิจารณาเลือกใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job) ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของคน เป็นผู้ที่มีมุ่งความสำเร็จของงาน และในเวลาเดียวกันก็ให้ความเอาใจใส่ดูแลลูกน้องด้วย จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพกับคนด้วย ทำให้ประสบความสำเร็จทั้งการบริหารงานและการบริหารคน



◆ **ผู้นำที่เป็นเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Autocrat)** หรือผู้ปกครอง เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของตนเองสูง เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยวิธีการตัดสินใจโดยลำพัง สามารถใช้ทักษะและความสามารถในการนำลูกน้องให้ร่วมทำงานกับตนเองโดยอาศัยประสบการณ์ความชำนาญในด้านการสั่งงานอย่างมีศิลปะ มีวาทศิลป์ จึงทำให้ลูกน้องปฏิบัติตามอย่างไม่ขัดแย้ง



◆ **ผู้นำที่เคร่งครัดระเบียบ (Bureaucrat)** เป็นผู้นำที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และคำสั่งของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพราะไม่ต้องการให้เกิดการผิดกฎระเบียบที่เคยปฏิบัติมา จึงมักมีคำกล่าวถึงผู้นำประเภทนี้เสมอเมื่อจะไม่อนุมัติหรือริเริ่มงานใหม่ ๆ ของลูกน้องว่าไม่อนุมัติให้ทำเพราะไม่เคยมีระเบียบปฏิบัติมาก่อน จะทำให้ลูกน้องจะระวังตัวในการทำงานมาก งานริเริ่มใหม่จะไม่ค่อยเกิดขึ้น

★ **ผู้นำที่ทำงานประสบผลสำเร็จน้อย** จำแนกออกได้เป็นผู้นำ ๔ แบบ ซึ่งก็มีลักษณะเฉพาะของแต่ละแบบ เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ได้แก่

◆ **ผู้นำที่ใจบุญ (Missionary)** เป็นผู้นำประเภทเอาใจคำนึงถึงสัมพันธภาพกับลูกน้องมากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ของงาน เพราะมีความเชื่อว่าการทำงานจะประสบผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรในหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้จึงมุ่งที่จะเอาใจลูกน้อง เกรงใจลูกน้อง ไม่กล้าขัดใจเพราะไม่ต้องการให้ลูกน้องเกลียด หรือไม่พอใจ ทำให้ตัดสินใจได้ไม่เด็ดขาด พยายามหลีกเลี่ยงปัญหา ผู้บริหารประเภทนี้ไม่ใช่นักแก้ปัญหามุ่งเอาใจคนมากกว่าผลสำเร็จของงาน

◆ **ผู้นำแบบอ้อมข้อม (Compromiser)** เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธภาพกับคน แต่ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่กล้าตัดสินใจปัญหา โดยชี้ถูกและผิดให้เห็นเด่นชัดได้ ทั้งนี้เพราะไม่ต้องการให้ลูกน้องที่เสียผลประโยชน์ไม่พอใจ จะใช้วิธีอ้อมข้อมกัน จึงทำให้ปัญหาในหน่วยงานไม่ได้รับการแก้ไขและส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม

◆ **ผู้นำละทิ้งงาน (Deserter)** หรือผู้นำที่เป็นผู้นำที่ทำงานไปวันๆ ไม่แสดงความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร และนอกจากตัวเองจะไม่สนใจในงาน

แล้วยังมีพฤติกรรมเปรียบเสมือนไม่สนับสนุนให้คนอื่นทำงานอีก ขัดขวาง ไม่ให้ความร่วมมือ ปล่อยปละเล่ ลูกน้องในการดูแล จึงเป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพทั้งในเรื่องงานและการปกครองคน

◆ **ผู้นำที่เป็นเผด็จการ (Autocrat)** หรือผู้คุมงาน เป็นผู้นำที่มั่นใจในตนเองสูงว่ามีความสามารถเหนือกว่าลูกน้อง จึงเป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการโดยลำพัง ไม่ให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่เชื่อว่าลูกน้องจะมีความสามารถ ผู้นำประเภทนี้มุ่งในความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว ไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงานว่าจะมีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร เป็นประเภทขำมาคนเดียว (One man show)

การบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร

หรือผู้นำหน่วยงานทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูง ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยงาน ดังที่ พอล เฮอซี

และ เคเนท เอช บลองคาต (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard) นักวิจัยทั้งสองท่าน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในการทำงานกับกลุ่มคนให้ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง นักทฤษฎีโดย พอล เฮอซี และ เคเนท เอช บลองคาต ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำว่ามี ๒ พฤติกรรม

คือ

๑. **พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหรือเน้นงาน** ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงาน จะมุ่งให้งานออกมาทั้งปริมาณและคุณภาพ

๒. **พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหรือเน้นสัมพันธภาพกับคน** ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญกับ



ลูกน้อง คำนึงถึงความต้องการ ความรู้สึกและจิตใจของลูกน้อง ต้องให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในตัวผู้นำ บุคคลทั้งสองได้เสนอพฤติกรรมในความคิดเป็นแผนภาพดังนี้



จากภาพนี้แบ่งลักษณะการทำงานของผู้นำและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องได้ ๔ แบบ

★ รูปสี่เหลี่ยม S1 แสดงถึงผู้นำมุ่งงานสูงกว่าที่จะมุ่งความสัมพันธ์ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้องต่ำ ซึ่งเข้าลักษณะที่ว่ามาถึงที่ทำงานลงชื่อเสร็จก็ทำงานทันทีโดยไม่สนใจว่าลูกน้องจะเป็นอย่างไร สนใจแต่งานอย่างเดียว

★ รูปสี่เหลี่ยม S2 ผู้นำมุ่งงานสูงและมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องสูงด้วยการทำงาน ลักษณะนี้ผู้นำจะเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นทั้งงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและลูกน้องมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความเชื่อใจยอมรับซึ่งกันและกัน ผลประโยชน์ร่วมกัน

★ รูปสี่เหลี่ยม S3 ผู้นำมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องแต่มุ่งงานต่ำ พฤติกรรมการทำงานลักษณะผู้นำจะสนใจความรู้สึกของลูกน้อง อยากให้ทำงานอย่างสบาย ลูกน้องรัก เป็นกันเอง ส่วนผลงานนั้นสนใจน้อยมาก

★ รูปสี่เหลี่ยม S4 ผู้นำมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์กับลูกน้องต่ำ เป็นพฤติกรรมการทำงานของผู้นำที่ต้องการเดินสายกลางต้องการให้ลูกน้องมีขวัญและกำลังใจในการทำงานแม้ในบางครั้งจะได้ผลงานไม่เต็มที่ก็ต้องยอมเข้าลักษณะอยู่ให้ผ่านไปวัน ๆ ก็เพียงพอ

จากรายละเอียดที่ได้นำเสนอมาตั้งแต่ต้นคงจะพอช่วยให้ท่านเข้าใจถึงภาวะผู้นำในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องมี อยู่ที่ว่าจะมีมากหรือน้อย และมีแล้วรู้จักนำมาปฏิบัติหรือไม่เท่านั้น หากท่านเป็นผู้นำอยู่ในขณะนี้ท่านจะเลือกเป็นผู้นำประเภทไหน ส่วนท่านที่เป็นลูกน้องท่านอยากได้ผู้นำประเภทใดก็คงต้องคิดเอาไว้ในใจ..

ถ้า.. "รู้จักตน รู้จักคน รู้จักงาน รู้จักองค์การ แล้วใช้กระบวนการบริหารที่ลูกงานก็สำเร็จ"

สวัสดี...

เอกสารอ้างอิง

สุดา ทัพสุวรรณ. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, อัดสำเนา
เอกชัย กีสุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
อรุณการพิมพ์, ๒๕๓๓.

