

ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาต่อการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา*

LEADERSHIP OF COMMANDERS TOWARDS THE WORK OF SUBORDINATES

ชญญาพัชร ศรัทธาวิชช์

Chanyaphat Sattthavanich

นักวิชาการอิสระ

Independent academic

Corresponding Author E-mail: sathavanich@gmail.com

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำและผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดด้านหนึ่งของทรัพยากรการบริหารที่ถ้าหากองค์กรปราศจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีแล้ว ก็คงไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ลักษณะของผู้นำมีอยู่ทั้งหมด 4 แบบ คือ 1. ผู้บังคับบัญชาแบบอำนาจเด็ดขาด 2. ผู้บังคับบัญชาแบบไร้อำนาจ 3. ผู้บังคับบัญชาแบบไร้อำนาจ 4. ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จซึ่งแต่ละแบบมีความเหมือนและแตกต่างกันอยู่ก็คือ 1. ระดับการเกี่ยวข้องของผู้บังคับบัญชา เช่น แบบเชิงรุก แบบเชิงรับ 2. การใช้อำนาจของผู้นำ เช่นแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตยแต่ประการสำคัญ คือ ความมีคุณสมบัติที่ดีของผู้นำและความมีประสิทธิภาพของผู้นำดังนั้นภาวะผู้นำที่ดีจึงอยู่ในตัวของผู้นำที่มีคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมและเอื้อต่อการนำองค์กรได้ดี

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ผู้นำ; คุณสมบัติที่ดี; ประสิทธิภาพ

Abstract

Leadership and leadership are important for managing an organisation to be successful. Because it is one of the most important factors of management resources, the organisation needs a leader with good leadership to be able to lead the organisation to its goals. There are 4 types of leadership styles: 1. Commanders with absolute authority. 2. Commanders with no authority. 3. Commanders with no authority. 4. Leaders with complete authority. Each type has similarities and differences: 1. The level of involvement of the commander, such as proactive and reactive. 2. The use of power by leaders, such as authoritarian and democratic. However, the important thing is the good qualities of the leader and the effectiveness of the leader. Therefore, good leadership resides in leaders who have appropriate personal qualities that are conducive to leading the organisation well.

Keywords: Leadership; Leader; Good Qualities; Efficiency

บทนำ

เมื่อนึกถึงคำว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ผู้นำ” คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงผู้ที่มีอำนาจ มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ใหญ่โต และมีอิทธิพลต่อคนอื่น ถ้ายังเป็นผู้ที่มีระดับการทำงานที่สูงก็จะสามารถสั่งให้

*Received September 5, 2023; Revised September 20, 2023; Accepted October 5, 2023

ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องทำตามที่เราสั่งได้และยังระดับการทำงานยิ่งสูงยิ่งมีคนนับหน้าถือตา เกรงกลัวและเกรงใจ ดังนั้น เมื่อนึกถึงผู้นำที่มีความยิ่งใหญ่ในอดีตก็จะนึกถึงใครไม่ได้เลยนอกจากอเล็กซานเดอร์มหาราชหรือเจิ้งกิสข่าน เพราะเป็นผู้ที่กรีธาทัพปราบปรามประเทศต่างๆ เกือบครึ่งโลก โดยผู้บังคับบัญชาขององค์กรต่างก็มีพฤติกรรมแตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำไปในทางที่ไม่เหมาะสมอาจจะทำให้องค์กรล้มเหลวในการบริหารงาน โดยพฤติกรรมที่สื่อถึงภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม ได้แก่ การแสดงออกถึงเจตนาของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมายว่าทำได้หรือไม่และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์มีเสียงอะไรเลยรวมถึงการไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ถึงแม้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความไม่พอใจแต่ก็ไม่สามารถชี้แจงอะไรได้ทั้งสิ้นจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของผู้บังคับบัญชาทุกอย่าง ซึ่งการเป็นแบบนี้หรือลักษณะเช่นนี้ถือว่าเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นเอาแต่งานอย่างเดียวและในขณะเดียวกันก็จะมีผู้บังคับบัญชาขององค์กรบางที่บริหารงานโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ชอบทำงานสบายๆ ชอบให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัวและมีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพฤติกรรมแบบนี้ถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นที่จะเอาความสัมพันธ์ด้านเดียวไม่ได้มีการสนใจคุณภาพและประสิทธิภาพของงานเลย ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในลักษณะนี้ย่อมจะส่งผลให้การพัฒนาองค์กรและบุคลากรโดยผู้บังคับบัญชาในองค์กรควรที่จะมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำดังนี้ 1. บุคลิกลักษณะ 2. อุปนิสัย 3. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องมาจากผู้บังคับบัญชามา นำปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการแบ่งเกณฑ์เป็น 2 มิติดังนี้ 1. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาระหว่างความอิสระ คือ การพึ่งพาตัวเองกับความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่มีความอิสระและขาดความคิดสร้างสรรค์ ด้วยพฤติกรรมของผู้ที่มีความเป็นอิสระและ ความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและเสนอวิธีการใหม่อยู่เสมอส่วนผู้คนที่มีความพึ่งพาผู้อื่นจะขาดความคิดริเริ่มและคอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยขาดการไตร่ตรอง 2. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาระหว่าง ความกระตือรือร้นกับความเฉยชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้ 2.1. ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบห่างเหิน ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้เป็นคนเฉยชาแต่มีความเป็นอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์สูงผู้ใต้บังคับบัญชาแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพและผ่านอุปสรรคมาก่อน 2.2. ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบปรับตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้เรียกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานจะขาดความคิดสร้างสรรค์ 2.3. ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเอาตัวรอด ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้จะเลือกใช้ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อประโยชน์กับตัวเองให้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด 2.4. ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเฉื่อยช้า ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้ชอบพึ่งพาผู้อื่นขาดอิสระไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2.5. ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้ประสิทธิผล ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้เป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตัวเอง

โดยสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้แก่ความซื่อสัตย์และขีดความสามารถ นอกนั้นมีความแตกต่างกับหลักการที่ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงบทบาทที่แตกต่างกันในสองฝ่ายตามเวลาที่กำหนดแต่มีลักษณะพฤติกรรมที่มักจะซ้ำซ้อนกันเสมอ เราจึงอยากได้ข้อมูลเหล่านั้นมาสำรวจตรวจสอบศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการเหล่านั้นก่อนเพื่อที่จะได้รับทราบข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ในการเตรียมการวางแผนหาแนวทางในการพัฒนาให้ตรงตามวัตถุประสงค์ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรจากสภาพปัญหาและความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่าพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่นั้นเป็นสิ่งที่ต้องการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหนซึ่งข้อมูลนี้จะได้นำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากของการศึกษาด้านพฤติกรรมขององค์กรแต่ในขณะเดียวกันคำว่า “Leadership” ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากคำนี้ทั้งนี้จากผลการสำรวจคำนิยามของภาวะผู้นำเท่าที่ปรากฏในเอกสารต่างๆ(Bennis&Nanus, 1985) เพราะว่ามีบุคคลต่างๆให้ความหมายไว้มากมายซึ่งสอดคล้องกับ (Stogdill, 1974) เคยกล่าวว่าจำนวนคำนิยามของคำว่า Leadership มีมากมายพอๆกับจำนวนบุคคลที่ให้นิยามนั้น

ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันได้มีผู้ให้นิยามคำว่า “ผู้นำ” ไว้ดังนี้

ผู้นำคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 อย่างต่อไปนี้ 1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ 3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ผู้นำ คือ คนในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม (Fiedler, 1967)

ผู้นำคือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม (Dejnoska, 1983)

กล่าวโดยสรุปผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้นได้มีผู้ให้นิยามไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการทำกิจกรรมของกลุ่มและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Hemphill & Coons, 1957: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมาย อย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

การกล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ได้มีการแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติแรก มองผู้บังคับบัญชาในแง่การใช้อำนาจ เช่น ผู้บังคับบัญชาแบบบุรุษเหล็ก เป็นเผด็จการสูงและมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและการบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามที่ตนต้องการในขณะเดียวกันที่ผู้บังคับบัญชาบางคนที่เป็นประชาธิปไตยก็จะยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกแนวทางในการทำงานด้วยตัวเอง มิติที่สอง มองจากระดับของการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใดถ้าเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมประจำวันต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งเรียกว่า “เกี่ยวข้องเชิงรุก” ลดลงถึงระดับที่ผู้บังคับบัญชายอม

ปล่อยมืออนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างมีอิสระสูง ซึ่งเรียกว่า “เกี่ยวข้องเชิงรับ” นำทั้ง สอง มิติ ดังกล่าวมาการผสมผสานกันดังแผนภาพข้างล่างจะเกิดรูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการทำงานต่างกัน ถึง 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาแบบอำนาจเด็ดขาด ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการที่เข้าไปควบคุมกำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดผลตามที่ตนเองต้องการ เป็นการใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เข้าไปแทรกแซงทุก ช่องทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน โดยคิดว่าวิธีการของตนเท่านั้นที่ถูกต้อง จึงนำมาสู่การใช้วิธีบังคับ กดดันให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตามตั้งใจตัวเอง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาแบบอำนาจเด็ดขาดมักให้ผลดีใน สถานการณ์ที่เร่งรีบ

ข้อเสียคือการเป็นผู้บังคับบัญชาแบบเด็ดขาดที่ขยันก็คืออำนาจเด็ดขาดที่ใช้จะไปทำลายความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชาลงอย่างรวดเร็ว เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสเพียง เล็กน้อยที่จะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ถ้าการที่ผู้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการ ทำงาน จะส่งผลให้การสร้างสรรค์จากการทำงานกลายเป็นความรู้สึกกดดัน อึดอัดที่ต้องอยู่ภายใต้อาณัติของ ผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา

2. ผู้บังคับบัญชาแบบไร้อำนาจ เป็นผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการแต่จะไม่ชอบยุ่งเรื่องเกี่ยวกับงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะพวกกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานที่ทำเป็นประจำทุกวัน ผู้บังคับบัญชาแบบนี้ยังคงแสดง อำนาจในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเด่นชัดโดยต้องเป็นผู้พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำงาน อย่างไร โดยยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจอยู่มากพอควรและให้อิสระเสรีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้าหากเกิดความเห็นไม่ตรงกันผู้บังคับบัญชา จะเข้ามาควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดแต่ก็จะเข้ามาแค่ในระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาแบบนี้ชอบใช้เล่ห์เหลี่ยมชั้น เชิงในการกดดันและมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เจียบๆ แต่ยังคงใช้รางวัลเป็นเครื่องหลอกล่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ตรงกับความปรารถนาของตน

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาแบบนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดโอกาสพัฒนาทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังจะขาดความ มั่นใจว่าสิ่งที่ทำนั้นถูกต้องและถูกใจผู้บังคับบัญชาหรือไม่ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเสียเวลาและพลังงาน ค่อนข้างมากไปกับการหาว่าแท้จริงแล้วผู้บังคับบัญชาต้องการอะไรกันแน่และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอ่อนแรง ลงและไม่สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้

3. ผู้บังคับบัญชาแบบสร้างอำนาจ เป็นผู้บังคับบัญชาที่เป็นแบบประชาธิปไตยมีความกระตือรือร้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นผู้บังคับบัญชาแบบวิสัยทัศน์และแบบขยันอด แต่มี ความเป็นผู้บังคับบัญชาแบบแลกเปลี่ยนอยู่บ้างเล็กน้อย โดยผู้บังคับบัญชาแบบนี้จะให้คำแนะนำและสอน ทักษะสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วค่อยปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะกระจายอำนาจและกระตุ้นให้กำลังใจคอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จจาก ตนเองและคอยช่วยเหลือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีพลังอำนาจมากขึ้นด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะ การเป็นผู้นำตนเอง เช่น ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เทคนิคการลดความขัดแย้ง เป็นต้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชา แบบสร้างอำนาจนี้ได้รับการกล่าวขานว่าเป็นครูที่ยิ่งใหญ่และเป็นผู้ที่ช่วยเหลือให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะนำตนเองเป็น ผู้บังคับบัญชาที่กล้าปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถผิดพลาดได้และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจ

ผู้บังคับบัญชาแบบนี้เข้าไปมีส่วนร่วมเชิงรุกกับผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมส่งผลดีอิทธิพลเหนือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มากนักน้อยแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมแบบเป็นประชาธิปไตยก็ตาม เช่น การ

กำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชา แต่ก็ถือเป็นข้อดีในระยะเวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขงขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จะกำหนดเอง

4. ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ เป็นผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยแต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือมีพฤติกรรมแบบเชิงรับ เป็นการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ในการทำงานของกระบวนการทำงานและกลยุทธ์ในการทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง เป็นการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจเบ็ดเสร็จให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่กล่าวมาคือ ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายบทบาทต่างๆ ของการเป็นผู้บังคับบัญชาตามแนวคิดทางบริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด หมายความว่า ไม่จำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาแต่ผู้บังคับบัญชาจะเปลี่ยนมาทำบทบาทใหม่คือเป็นผู้อำนวยความสะดวกเป็นครูฝึกหรือโค้ช ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากกว่าบทบาทเดิม โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นต้นแบบการประพฤติปฏิบัติ ที่ดีให้แก่ผู้ตาม โดยความเชื่อที่ว่าการทำงานเป็นต้นแบบที่ดีโดยไม่ก้าวก่าย กดดันผู้ตามน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามมากกว่าพฤติกรรมแบบอื่นของผู้บังคับบัญชาแบบเชิงรุก

ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด	ผู้นำแบบสร้างอำนาจ
พฤติกรรมผู้บังคับบัญชา: - บังคับข่มขู่, กดดัน, ลงโทษ ทัศนคติแบบเผด็จการ, ยึดกฎข้อบังคับเคร่งครัด ปฏิกริยาของผู้ใต้บังคับบัญชา: - ยอมตาม, ทำเลียนแบบ, หวาดกลัวและระแวงสงสัย ผลที่เกิดขึ้น: - ทำงานแบบเก็บกดและต้องการผู้บังคับบัญชาควบคุมตลอดไป	พฤติกรรมผู้บังคับบัญชา: - แนะนำแนวทาง, ให้กำลังใจ, กระจายอำนาจ, ช่วยเสริมแรง, สร้างวัฒนธรรม ปฏิกริยาของผู้ใต้บังคับบัญชา: - เรียนรู้พัฒนาทักษะ ผลที่เกิดขึ้น: - ผู้ใต้บังคับบัญชามีการบริหารจัดการตนเองได้, สามารถควบคุมตนเองในเรื่องวิธีการและเป้าหมายในการทำงาน
ผู้นำแบบไร้อำนาจ	ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ
พฤติกรรมผู้บังคับบัญชา: - พฤติกรรมที่เอาแน่เอานอนไม่ได้, ใช้วิธีการลงโทษ, มีความรู้สึกห่างไกลกับผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิกริยาของผู้ใต้บังคับบัญชา: - ไร้ทิศทาง, แก่งแย่งชิงดีชิงเด่น ผลที่เกิดขึ้น: - ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ห่างเหินโดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างแย่งชิงกันควบคุมงาน	พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา: - ทำตัวเป็นต้นแบบ, ขยายความรับผิดชอบขอบเขตงานและความสัมพันธ์, ค่อยให้ความช่วยเหลือ ปฏิกริยาของผู้ใต้บังคับบัญชา: - สามารถนำตนเองได้, มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผลที่เกิดขึ้น: - ผู้ใต้บังคับบัญชา แบบนำตนเองสามารถกำหนดงานและวิธีการการทำงานของตนเองได้

แบบเชิงรับ แบบเผด็จการ ← ————— การใช้อำนาจของผู้นำ ————— → แบบประชาธิปไตย

ภาพที่ 1 ผู้นำที่มีผลต่อการทำงาน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

คุณสมบัติที่ดีของภาวะผู้นำ

1. มีความรู้ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้
2. เป็นผู้มีสังคมดี คำว่าสังคมดีคือจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคง มีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความสนใจและใส่ใจกิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
3. เป็นผู้มีแรงกระตุ้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้ นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นให้เกิดความสำเร็จ
4. เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้นำจะต้องตระหนัก ในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองของลูกน้อง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนมองโลกในแง่ดี

ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

การให้ความหมายของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ” มีความยากเหมือนกับให้คำนิยามคำว่า “ภาวะผู้นำ” ขอบข่ายอยู่กับการเลือกใช้ตัวแปรเพื่อให้นิยามของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพ” ตัวอย่างเช่น พิตเลอร์ เจ้าของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ให้นิยามความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในแง่การปฏิบัติงานของกลุ่มว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี” ส่วนในทัศนะของเฮาส์ เจ้าของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ได้เน้นความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงให้นิยามว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ติดตามของตนบังเกิดความพึงพอใจ” ในขณะที่กลุ่มนักวิจัยที่มีผลงานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้นิยามความหมายของประสิทธิภาพคือ ความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตภาพกว้างขึ้นในองค์กร

อย่างไรก็ตามแม้ผลการศึกษาค้นคว้าจะพบว่าระยะหลังมานี้มีการใช้เกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังคงใช้เกณฑ์ด้านผลผลิตเป็นหลักสำคัญอยู่นั่นเอง เพื่อให้การมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับสภาวะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในปัจจุบัน การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชา จึงมองจากความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่สร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่นพร้อมเสมอต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ด้วยเหตุนี้ให้นิยามความหมายของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1. มีการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ ความสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดี
2. มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น มีบรรยากาศของความรักสามัคคีอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม มีความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
3. มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก ซึ่งหมายถึงความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดี สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

ตัวอย่างความสำเร็จของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ตัวอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจBezos เจฟฟ์ในฐานะผู้ก่อตั้ง Amazon เจฟฟ์เบโซส์เข้าใจเสมอว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคือการมุ่งเน้นที่ลูกค้า แม้จะมีการคัดค้านของนักข่าวในคลิบ แต่ Bezos เสนอวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าผู้ค้าปลีกออนไลน์รายใหญ่ที่สุดของโลกจะเป็นอย่างไรและเขาจะนำเสนออย่างไร

2. ตัวอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกีฬาเบสบอล บิลลี เบิน (เมเจอร์ลีกเบสบอล) Billy Beane รองประธานบริหารของแอนด์เบสบอล Oakland Athletics เป็นผู้บุกเบิกในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อที่มีมายาวนานเกี่ยวกับโครงสร้างและกระบวนการด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นสูงกับกลยุทธ์การสรรหาของกรีทา เพื่อนโค้ชของเขาสามารถระบุการเซ็นสัญญาที่เป็นไปได้ซึ่งคู่ต่อสู้มองข้ามหรือประเมินค่าต่ำเกินไปไม่เพียงแต่ในสนามกีฬาเท่านั้น แต่เทคนิคของเบนยังมีศักยภาพในการใช้งานในโลกธุรกิจอีกด้วย

3. ตัวอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเมือง Barack Hussein Obama เป็นนักการเมืองและนักกฎหมายชาวอเมริกัน และเป็นประธานาธิบดีคนที่ 44 ของสหรัฐอเมริกา ชูซาน ไช้ เอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกา แสดงความเห็นที่โอบามา “ทำให้ผู้คนรู้สึกว่าคุณคิดเห็นของพวกเขาได้รับการรับฟังและชื่นชม ดังนั้น แม้ว่า คุณจะไม่”ได้เลือกความคิดเห็นของคุณ แต่คุณก็ยังรู้สึกว่าคุณมีค่า นั่นทำให้คุณมีความกระตือรือร้นมากขึ้นที่จะสนับสนุนการตัดสินใจครั้งสุดท้ายของเขา”

4. ตัวอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเคลื่อนไหวเพื่อสิทธิมนุษยชน เขาเป็นนักเคลื่อนไหวด้านสิทธิมนุษยชนชาวอเมริกันผู้ยิ่งใหญ่ และจะเป็นที่จดจำไปตลอดกาลจากทั่วโลกสำหรับผลงานของเขา Martin Luther King ถือเป็นหนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีชื่อเสียงที่สุดในประวัติศาสตร์ ในปีพ.ศ. 1963 คิงได้ทรงกล่าวสุนทรพจน์ "I Have a Dream" อันโด่งดังโดยจินตนาการถึงอเมริกาที่ผู้คนจากทุกเชื้อชาติอาศัยอยู่อย่างเท่าเทียมกัน

5. ตัวอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมสื่อ Oprah Winfrey - "ราชินีแห่งสื่อทั้งหมด" เธอเป็นเจ้าภาพจัดงาน Oprah Winfrey Show ตั้งแต่ปี 1986 ถึง 2011 เป็นรายการทอล์คโชว์ที่มีคะแนนสูงสุดในประวัติศาสตร์ และ Winfrey กลายเป็นชายแอฟริกันอเมริกันที่ร่ำรวยที่สุดในศตวรรษที่ 20 นิตยสาร Time ยกให้เธอเป็นหนึ่งในผู้มีอิทธิพลมากที่สุดในปี 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 และ 2009 บทความของ Forbes เมื่อเดือนตุลาคม 2010 ยกย่อง Winfrey ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะเธอสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานของเธอบรรลุตามวิสัยทัศน์ของเธอโดยที่ยังคงดึงดูดใจมวลชน

สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นภาวะผู้นำมีความน่าสนใจเป็นอย่างมากในเรื่องแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความน่าสนใจเพราะเป็นการศึกษาด้านพฤติกรรมขององค์กรว่าและมีบุคคลต่างๆให้ความหมายไว้มากมาย คือ ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจได้รับการแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จแต่ในส่วนของภาวะผู้นำนั้นได้มีคนให้คำนิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคืออะไรให้ความสำคัญภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นทำให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก โดยในส่วนของภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการแบ่งออกเป็น 2 มิติคือผู้บังคับบัญชาในแง่การใช้อำนาจ เช่น เป็นผู้บังคับบัญชาเผด็จการสูงและมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและในมิติที่สองคือ การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชามีมากน้อยเพียงใดถ้าเข้าไปมีส่วนร่วมมากกับกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดจะเรียกว่าเกี่ยวข้องกันเชิงรุก แต่ถ้าผู้บังคับบัญชายอมปล่อยมืออนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระ เรียกว่าเกี่ยวข้องเชิงรับ เมื่อนำทั้ง 2 มิติมารวมกัน จะเกิดเป็นรูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการทำงานต่างกันถึง 4 แบบคือ 1. ผู้บังคับบัญชาแบบอำนาจเด็ดขาด 2. ผู้บังคับบัญชาแบบไร้อำนาจ 3. ผู้บังคับบัญชาแบบสร้างอำนาจ 4. ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ ทั้งหมดนี้คือ 4 แบบที่เมื่อนำทั้ง 2 มิติมารวมกัน แต่ในแบบต่างๆก็จะมีทั้งข้อดีและข้อเสียใน

แบบของตัวเองและที่ขาดไปไม่ได้เลยคือคุณสมบัติที่ดีของภาวะผู้นำและควมมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำโดยคุณสมบัติของภาวะผู้นำได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบคือ 1. มีความรู้ความสามารถ ในการใช้สติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ 2. เป็นผู้มีสังคมดีคำว่าสังคมดีคือต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงมีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตัวเองเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 3. เป็นผู้มีแรงกระตุ้นภายใน คือ มีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงาน 4. เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองของกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีแต่ในส่วนของควมมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ มีความยากเหมือนกับให้คำนิยามคำว่าภาวะผู้นำเพราะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีคำนิยามที่หลากหลายเช่น ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี, ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ตามของตน เอาความพึงพอใจ ซึ่งกลุ่มนักวิจัยที่มีผลงานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้ให้คำนิยามไว้ว่าความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตภาพกว้างขึ้นในองค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็ 3 ารลดปรับปรุงให้องค์กรให้เกิดความยืดหยุ่นพร้อมเสมอต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ด้วยเหตุผลนี้ความหมายของควมมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. การบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดี 2. มีการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่นมีบรรยากาศของความรักสามัคคีอย่าง เหนียวแน่นมีความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ 3.สามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก ซึ่งหมายถึงความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประสบความสำเร็จได้ดีซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

เอกสารอ้างอิง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คลิงค์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.

Dejnozka, E.L. (1983). *Education administration glossary*. Westport. Connecticut: Greenwood

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw - Hill.

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire. in Stodgill, R. M. & Coons (eds.) *Leader Behaviour: its Description and Measurement*, Bureau of Business Research. Columbus: Ohio State University.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.