

บทที่ 2 ความสำคัญของการเรียนรู้ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้

การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คุณภาพของการเป็นผู้นำส่วนบุคคล

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ

ผู้นำบริบทของภาวะผู้นำ

การนำและการจัดการ

ภาวะผู้นำชั้นยอด

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้

ปัจจุบันเราจะประสบปัญหา เรื่อง วิกฤติผู้นำกันอยู่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ, องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ

เพราะดูเหมือนเราจะหาผู้นำที่เป็น “ของแท้” หรือ ผู้นำที่ “น่าเชื่อถือ” ยากมาก

การสร้างให้คนในองค์กรมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพื่อที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรุนแรงมากในขณะนี้

นิยาม “ผู้นำ” ในด้านต่างๆ มีมากมาย หลากหลายทฤษฎี ขึ้นอยู่กับว่าใครจะชอบแบบไหน

และแต่ละคนนั้นก็จะมี Style ของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน

ดังนั้น การจะบอกว่า ผู้นำแบบไหนดีกว่ากันนั้น คงไม่สามารถบอกได้ และไม่สมควรที่จะนำมาพูดกันด้วย

เพราะผู้นำแต่ละแบบก็มีข้อดี- ข้อเสียแตกต่างกัน

รวมทั้งยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ภาวะความเป็นผู้นำก็อาจแตกต่างกันไปด้วย

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุด คือผู้เรียนรู้ และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น เป็นผลจากการมีวินัยในตนเอง ความวิริยะ อุตสาหะ ในแต่ละวันต้องมีการเรียนรู้และทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

การเรียนรู้ และพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ไม่ใช่จำกัดอยู่แต่ผู้ที่มีตำแหน่งระดับบริหารเท่านั้น
ใครที่ยังไม่มีตำแหน่งบริหารในระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ก็สามารถเรียนรู้ และฝึกทักษะภาวะผู้นำได้

ฝึกอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีโอกาส จังหวะเวลา เมื่อมีโอกาสในตำแหน่งผู้นำ
คนที่ฝึกทักษะผู้นำอยู่แล้ว ก็สามารถรับตำแหน่งผู้นำนั้นได้อย่างสบายๆ เมื่อโอกาสมาถึง
ผู้ที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ที่พร้อมแล้วเท่านั้น

แนะนำแนวความคิดของคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่เด่นๆ จากประสบการณ์ในการอ่านหนังสือ,
การบริหารงาน, การเป็นที่ปรึกษา, การเป็นโค้ช และสังเกตจากบุคคลที่ประสบความสำเร็จทั่วไป คือ

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

ความเชื่อมั่นในตัวเอง

ความมุ่งมั่น พุ่มเพ

การสื่อสารความเข้าใจกับผู้อื่น

รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม

ความมีใจรักในงานที่ทำ

การรู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ความเป็นผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง



การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ จึงไม่ใช่เป็นเรื่องไกลตัว หรือไปทำกันเมื่อขึ้นเป็นผู้จัดการ หรือผู้บริหารแล้วเท่านั้น แต่ควรเรียนรู้ และพัฒนาตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อให้การขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น มีความพร้อมอย่างเต็มเปี่ยมทั้งด้านทักษะการทำงาน (Hard Skill) และภาวะความเป็นผู้นำ (Soft Skill) หากองค์กรใดให้ความสำคัญเรื่องภาวะความเป็นผู้นำกับบุคคลทุกระดับแล้ว ก็จะทำให้องค์กรนั้นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันในทุกระดับได้ โดยไม่ต้องกังวล

ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของตำแหน่ง

ภาษาอังกฤษ ผู้นำ Leader กับ ทักษะการเป็นผู้นำ Leadership ก็ไม่เหมือนกัน

Leader คือผู้นำซึ่งแน่นอนว่าเป็นเรื่องของตำแหน่งหน้าที่

ในขณะที่ Leadership เป็นเรื่องของลักษณะ บุคลิก ตลอดจนวุฒิภาวะทางอารมณ์เมื่อเผชิญกับปัญหาต่างๆ

เพราะฉะนั้นแล้ว เรื่องของภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่คนทุกเพศ ทุกวัย ทุกตำแหน่งสามารถสร้างให้เกิด และพัฒนาต่อตามความเหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้น คนที่มีภาวะผู้นำที่ดีอยู่ในตัวโดยพื้นฐานยังจะช่วยเพิ่มโอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพการงานได้มากกว่าคนที่ไม่มีเสียอีก

อริยญา เถลิงศรี ให้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการเป็นผู้นำทั้ง 5 ข้อ ดังนี้

1. กล้าคิดและกล้านำเสนอ
2. ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวกับเรื่องการเข้าสังคมด้วย
3. แสดงออกซึ่งความรับผิดชอบ
4. เข้าถึงง่าย พร้อมให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น
5. จัดการกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างสมเหตุสมผล

คุณสมบัติของผู้นำ ควรประกอบด้วย

ครองตน

- มีความประพฤติปฏิบัติตนดี
- มีความรู้ ความสามารถเข้าใจเหตุการณ์
- มีความซื่อสัตย์สุจริต
- มีความอดทนอดกลั้น
- มีเหตุมีผล
- มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี (EQ=Emotional Qmotient)

ครองคน

- มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- มีความเสียสละ
- มีความจริงใจ
- มีความสามารถในการจูงใจ
- มีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า

ครองงาน

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- มีความรับผิดชอบ
- มีการตรงต่อเวลา
- มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน
- มีผลงานเป็นที่ประจักษ์
- มีความกล้าหาญ

ผู้นำในอุดมคติที่ต้องเป็นทั้ง “**คนเก่งและคนดี**”

โดยความดี คือ การเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต รับปากแล้วทำตามที่ทำพูด เป็นต้น

ส่วนความเก่งนั้น ในฐานะผู้นำต้องมีความเก่งให้ครบทั้ง 5 ประการ ได้แก่

- **เก่งงาน** หมายถึง ทำงานอะไรก็ต้องเก่งเรื่องนั้น ทำธุรกิจก็ต้องเก่งธุรกิจ เป็นฝ่ายขายก็ต้องเก่งการขาย
- **เก่งคน** แปลว่า ต้องสามารถบริหารจัดการคนได้ ชี้ใจคนเป็น
- **เก่งตน** คือ สามารถบริหารจัดการตัวเองได้ เช่น บริหารอารมณ์ของตัวเองได้ มีทักษะในการบริหารจัดการเวลาที่ดี เป็นคนมีวินัยในการทำงาน เป็นต้น
- **เก่งคิด** คือ ต้องเป็นคนมีความคิดสร้างสรรค์ และ รู้จัก คิดวิเคราะห์ ให้เป็น
- **เก่งเปลี่ยนแปลง** ผู้นำต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง หากเก่งงาน เก่งคน เก่งตน เก่งคิด แต่ไม่เก่งเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำที่ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม

‘ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ’ ซึ่งจะเป็นลักษณะของ ‘ผู้นำที่ดี’

และผู้นำที่ดีจะสามารถช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์แก่ทั้งตัวองค์กร และคนในองค์กร

การมี ‘ผู้นำที่ดี’ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วย
‘นางาน’ และ ‘นำคน’ ไปยังเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้
และพร้อมเผชิญอุปสรรค ช่วยกันแก้ไขปัญหาด้วยกันระหว่างทาง
การเป็นผู้นำที่ดี ไม่ใช่แค่การมีตำแหน่งเป็น ‘ผู้นำ’ แต่คือการมี ‘ภาวะผู้นำ’

Leader VS. Leadership

ผู้นำ (Leader) หมายถึง หัวหน้าในเชิง ‘อำนาจ’ เป็นคนที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในองค์กร หรืองานใดงานหนึ่ง
มีอำนาจในการสั่งการ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ใครก็สามารถเป็นได้ เพียงแค่ได้รับเลือกขึ้นมา

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ หัวหน้าทางด้าน ‘จิตใจ’ เป็นทักษะอย่างหนึ่ง ที่สามารถจัดการทั้งงานและคนใน
องค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องได้รับตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ แต่เป็น Soft Skill อย่างหนึ่งที่อยู่ในตัวคนที่
ผ่านประสบการณ์ในการบริหารงานที่มีคุณภาพมาอย่างเพียงพอ

เมื่อรวม 2 สิ่งนี้เข้าด้วยกันจะได้เป็น ‘ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ’ ซึ่งจะเป็นลักษณะของ ‘ผู้นำที่ดี’
และ**ผู้นำที่ดีจะสามารถช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์แก่ทั้งตัวองค์กร และคนในองค์กร**

แบ่งยุคการศึกษาเป็น 4 ยุค คือ

สภาพแวดล้อม		ผู้นำ	
เด็ก (แคบ)	มั่งคั่ง	ยุค 2	ยุค 3
		ผู้นำที่มีลักษณะที่ใช้เหตุผล	ผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม
	ขอบเขต ทางการ ศึกษา	- ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ - ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ หลักการ - เป็นระบบราชการสั่งการตามระดับการบังคับบัญชา - หน้าที่ 5 ประการทางการจัดการ	- ความไว้วางใจ - การมอบหมายอำนาจและหน้าที่ - คุณภาพ หลักการ - เป็นองค์การตามแนวนอน - มีการช่วยเหลือจากกลุ่มต่าง ๆ - ลดขนาดองค์การ
		ยุค 1	ยุค 4
ใหญ่ (กว้าง)	ขอบเขต ทางการ ศึกษา	ผู้นำที่ยิ่งใหญ่	ผู้นำที่ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น
		- ทฤษฎีคุณลักษณะ หลักการ - องค์การก่อนการบริหารแบบราชการ - หลักเกณฑ์ทางการบริหาร	- แบ่งปันวิสัยทัศน์ความคิดและความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น - ให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ หลักการ - เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ - มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

แผนภาพที่ 1-1 แสดงวิวัฒนาการของภาวะผู้นำ (Daft, 2005: 595)

1. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ยุคก่อนอุตสาหกรรมคือก่อนระบบราชการขนาดองค์กรที่เล็กและไม่สลับซับซ้อนสภาพแวดล้อมที่มั่นคงทำให้การบริหารงานง่ายผู้นำสามารถที่จะทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้สามารถควบคุมทั้งทรัพยากรและผลผลิต เป็นผู้นำแบบคุณลักษณะ ในตัวบุคคลหากบุคคลใดมีบุคลิกภาพและกายภาพที่ดีก็สามารถคาดหวังถึงบทบาทของพวกเขาแล้วฝึกฝนให้เป็นผู้นำที่ดีได้ โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันก็ยังยอมรับทฤษฎีนี้อยู่หลายองค์การว่าผู้นำเพียงคนเดียวที่จะสามารถนำพาองค์กรดำเนินการไปได้ด้วยดี

2. ผู้นำที่มีลักษณะที่ใช้เหตุผล เป็นการศึกษาผู้นำในยุคที่การบริหารแบบราชการและการทำงานตามสายการบังคับบัญชาเกิดขึ้น แม้ว่าโลกยังคงมั่นคงแต่องค์กรเริ่มมีขนาดใหญ่จึงต้องมีกฎระเบียบและมาตรฐานในการสร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้หลักการบริหารที่มีรูปแบบ มีการใช้เงินในการกระตุ้นคนให้ทำงาน ผู้บริหารแบบใช้เหตุผลที่สั่งการและควบคุมบุคคลอื่นโดยไม่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จผู้นำแบบนี้จึงเหมาะสมกับสภาพที่มั่นคงซึ่งง่ายต่อการวิเคราะห์มีการเน้นในด้านรายละเอียดของการทำงานมากกว่าภาพรวม

3.ผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม ผู้นำหลังสงครามโลกครั้งที่สองและการเพิ่มขึ้นของการแข่งขัน ญี่ปุ่นครองตลาดโลกเนื่องจากการทำงานเป็นทีมและคุณภาพของสินค้าที่ยอดเยี่ยม จึงเป็นช่วงเวลาที่สับสนของผู้บริหาร ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือผู้บริหารระดับกลางต้องถูกปลดออกเพื่อเป็นการลดจำนวน มีการลดเงินเดือนแต่ทำงานหนักขึ้นผู้บริหารเริ่มเปลี่ยนองค์การเป็นแบบแบนราบมีการกระจายอำนาจมากขึ้นในยุคนี้คนจะสนใจด้านคุณภาพและมีการนำเอาระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ แต่มีผู้บริหารเป็นจำนวนมากที่มีความคิดแบบโบราณไม่มีการกระจายอำนาจเหมือนในยุคที่ 2 ในขณะที่องค์การได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง

4.ผู้นำที่ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น ลักษณะที่ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นโดยการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับโลกที่มีความวุ่นวาย ผู้นำจึงพยายามที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดในการแก้ปัญหาเพื่อที่จะองค์การจะได้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและสามารถเปลี่ยนแปลงให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้น ผู้นำจะส่งเสริมให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะทำตนคอยกับคนรับใช้ที่อุทิศตนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้โดยที่จะมอบหมายอำนาจ ความคิดและข้อมูลให้กับผู้ตาม

ประเด็นสำคัญ

- ผู้นำที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำพาผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้า และสร้างความร่วมมือให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้
- ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากความอาวุโส อายุการทำงาน หรือตำแหน่งงาน
- ผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มศักยภาพของผู้ตามให้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำที่ดีได้ในอนาคต