

บทที่ 7

ภาวะผู้นำกับการเป็นผู้ประกอบการ

เนื้อหา

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. ประเภทของภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
4. ประสิทธิภาพของผู้นำ
5. บทบาทภาวะผู้นำ
6. ลักษณะของสิ่งจูงใจการปฏิบัติงาน
7. เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์
8. ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ในการ
ปฏิบัติงาน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2560) หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การยอมจำนนหรือการบังคับ ซึ่งมีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามหรือบุคคลในระบบความสัมพันธ์

ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้าง และการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง

สัมมา รัตนี (2556) หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์
ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนิน
กิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Mary J. Waller (2015) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทาง

พฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน มองภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม

ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูง การพยายามใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติตามระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นการกระทำโดยเต็มใจไม่ใช่การบังคับหรือยอมจำนน ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ไม่ใช่การย่ำอยู่กับที่ โดยที่มีผลสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง

ประเภทของภาวะผู้นำ

- ประเภทหรือชนิดของผู้นำ
- มีนักวิชาการแต่ละท่านมีต้นความคิดต่างกันไป
 - เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo)
 - โรเบิร์ต ไคร์ทเนอร์ (Robert Kreitner)
 - ลิปพิทและไวท์ (Lippitt & White)
 - เจทเซลและกุก้า (Getzel & Guba)

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Filippo)

ประเภทของผู้นำแบ่งเป็น

- ❑ ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership)
- ❑ ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership)

ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership)

- ❖ ผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการ
- ❖ ใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจ ศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ตัวผู้นำ
- ❖ การใช้อำนาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว ต้องปฏิบัติตาม
- ❖ อาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือ

ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership)

- ❖ ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตย
- ❖ ใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ
- ❖ ให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น
- ❖ การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธา
- ❖ ผู้นำอาศัยบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ

โรเบิร์ต ไคร์ทเนอร์ (Robert Kreitner)

จัดแบ่งผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท

1. ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership)
2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership)

ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership)

- ❖ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นทางการ
- ❖ ผู้นำสามารถใช้อำนาจที่ติดมาจากตำแหน่ง สมาชิกของกลุ่มยอมรับ
- ❖ ผู้นำชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อถือและมีความเต็มใจปฏิบัติงานตามคำสั่ง

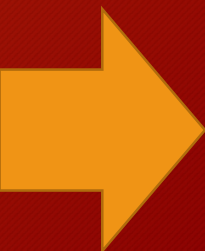
ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership)

- ❖ ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานเป็นผู้นำกลุ่ม
- ❖ ไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ
- ❖ ไม่มีอำนาจหน้าที่ ฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การ
- ❖ มีความเหมาะสมตามสถานการณ์นั้น และได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
- ❖ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลชักจูงให้คนอื่น ๆ เชื่อถือ รับฟังความคิดเห็น

ลิปพิทและไวท์ (Lippitt & White)

กล่าวว่าผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style)
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style)
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Fair Style)



ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style)

- ทำการตัดสินใจโดยไม่ปรึกษาสมาชิกในทีม
- เน้นการทำตามกฎระเบียบ
- มีการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เช่นในกรณีฉุกเฉิน
- ภาวะผู้นำรูปแบบนี้ไม่มีประสิทธิภาพและทำลายขวัญกำลังใจ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style)

- มองหาข้อมูลจากสมาชิกคนอื่นในทีม
- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- ให้ความสำคัญกับทักษะและความรู้ของแต่ละคนในทีม
- ภาวะผู้นำ นำไปสู่ผลิตผล และความพึงพอใจในงานที่สูง

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Fair Style)

- ให้สมาชิกในทีมสามารถตัดสินใจได้โดยไม่มี การชี้นำ
- ผู้นำแบบเสรีนิยมจะไว้วางใจสมาชิกในทีม ไม่จำเป็นต้องติดตามกิจกรรมต่างๆ
- ภาวะผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์สูง
- และผู้นำลักษณะนี้ใช้การบังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย

เจทเซลและกูบ้า (Getzel & Guba)

แบ่งผู้นำโดยยึดพฤติกรรมเป็นหลักออกเป็น 3 ประเภท

1. ผู้นำที่ยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก (The Nomothetic Leadership)
2. ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลัก (The Ideographs Leadership)
3. ผู้นำที่ยึดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (The Transactional Leadership)

ผู้นำที่ยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก (The Nomothetic Leadership)

- ❖ ผู้นำแบบนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับตัวสถาบัน
- ❖ ยึดถือวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก
- ❖ ผู้นำใช้อำนาจและระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน
- ❖ ผู้นำไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อพิทักษ์ปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร

ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลัก (The Ideographs Leadership)

- ❖ ผู้นำยึดถือแนวคิดของตนหรือคนที่ตนให้ความเคารพนับถือเป็นพิเศษ
- ❖ ผู้นำยึดแนวทางในการตัดสินใจ แก้ปัญหาเป็นรายบุคคล
- ❖ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- ❖ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กรมากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงาน

ผู้นำที่ยึดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (The Transactional Leadership)

- ❖ ผู้นำยึดประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลพร้อม ๆ กัน
- ❖ ผู้นำที่ใช้ความอะลุ่มอะหล่วยถึงผลได้ผลเสียของของสถาบันและบุคคล
- ❖ ผู้นำที่นิยมใช้การประนีประนอมในทุกๆเรื่องเป็นแนวทางยุติปัญหา

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

หมายถึง การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตาม

ลักษณะการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ย่อมต้องการ

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรปรับวิธีการจัดการให้

เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การประเมินสถานการณ์

ขั้นตอนที่ 1 ตัดสินรูปแบบภาวะผู้นำที่คุณชอบ

ขั้นตอนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำที่จะใช้กับงานเมื่อไร

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

ขั้นตอนที่ 4 ใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ประสิทธิภาพของผู้นำ

ประสิทธิภาพของผู้นำ มีหลักเกณฑ์มาใช้ในการประเมิน ได้ดังต่อไปนี้

- ❖ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome)
- ❖ ทักษะของผู้ตาม (Attitude of followers)
- ❖ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of group process)

บทบาทภาวะผู้นำ

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)
2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning)
3. การมอบอำนาจ (Empowering)
4. การสร้างตัวแบบ (Modeling)

ลักษณะสิ่งจูงใจการปฏิบัติงาน

การกระตุ้นหรือการจูงใจตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ภาพ ประกอบด้วย

- ❑ การปรึกษาหารือถึงแผนการในอนาคตขององค์การ
- ❑ การประชุมแบบทางการ เพื่อให้ความสัมพันธ์ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ



- ❑ เปิดโอกาสในการร่วมทุน เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความผูกพันกับองค์กร
- ❑ การแข่งขันทางการขาย (Sale Contest)
- ❑ การสรรเสริญเยินยอ
- ❑ ความกลัว (Fear)
- ❑ การยกย่องและการยอมรับ (Recognition and Acceptance)
- ❑ ค่าตอบแทน (Compensation)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์

1. ความเชื่อถือในคุณค่าของบุคคลในองค์กร
2. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
3. แสดงความห่วงใย
4. คิดพิจารณาให้รอบคอบก่อนสื่อสาร
5. กิริยาที่แสดงออกเท่ากับปฏิกริยาตอบรับ
6. ปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งเป็นโอกาส
7. ความพอใจในทางสังคม (Social Satisfaction)

ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

1. ประโยชน์ต่อพนักงาน
2. ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน
3. ประโยชน์ต่อองค์กร

ประโยชน์ต่อพนักงาน

- ❑ สร้างบรรยากาศสูงใจให้นำทำงานมากยิ่งขึ้น
- ❑ มีความอบอุ่น ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว เพราะจะมีความสามัคคีกันมากขึ้น
- ❑ มีขวัญและกำลังใจดี ได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น และมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน
- ❑ เกิดการร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในองค์การ
- ❑ มีเจตคติที่ดีต่อกัน นำศักยภาพที่มีร่วมกันพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน

- ❑ เกิดมนุษยสัมพันธ์และความสามัคคีกันระหว่างหัวหน้าและพนักงานระดับปฏิบัติ
- ❑ การบังคับบัญชามีประสิทธิภาพ บุคลากรมีเจตคติที่ดี รู้รับผิดชอบด้วยตนเอง
- ❑ มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. ความสามัคคีของพนักงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตดีขึ้น
2. เจตคติที่ดีของพนักงานสามารถลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์กรได้
3. สามารถลดปริมาณสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพหรือมาตรฐานลงได้
4. ช่วยลดการขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกันเอง
5. ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีต่อพนักงานในองค์กร



6. ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เป็นสุข โดยเคารพความเป็นมนุษย์
7. ทำให้รู้จักแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบร่วมกัน ด้านการทำงาน การวางแผน
8. ทำให้พัฒนาศักยภาพในเรื่องความคิดสร้างสรรค์
9. ให้เกิดการประนีประนอมกันเมื่อเกิดเหตุการณ์ขัดแย้งระหว่างกันขึ้น
10. ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของคนว่ามีลักษณะต่างกัน มีการมองปัญหาต่างมุมมอง

จบการบรรยาย

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2562). การเป็นผู้ประกอบการและการสร้างธุรกิจใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชัยวิช เนียมศิริ. (2560 – 2561). ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2560). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ อัยยิมานันท์. (2547). Leadership for Organizational Effectiveness. การบริหารคน, 3(24), 12-34.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2553). พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- สัมมา รชนีชัย. (2556). หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). ภาวะผู้นำ ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 (พิมพ์ครั้งที่ 9).
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Flippo, E.B. (1968). *Management: A Behavioral Approach*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.

Getzels, J.W., Guba, E., Lipham, J.M. & Campbell, R.F. (1968). *Educational Administration as a Social Process : Theory, Practice*. New York: Harper & Publishers.

Kreitner, R. (1985). *Organizational Behavior Modification and beyond*. Glenview, Il: Scott Foresman.

Mary J. Waller. (2015). *Organizational Behavior: A Brief Overview and Safety Orientation*, 45(12), 378-381.

White, R., & Lippitt R. (1953). *Leader Behavior and Member Reactions in Three “Social climates” in Group Dynamic*. Evanston Il: Row Peterson.

คำถามทบทวน