



บทความเทคนิค (Technical Article)

ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ Leadership: Concepts, Theories, and Elements

สุพจน์ ประไพเพชร¹, สราวุธ กุลแดง², ราตรี เลิศหว่าทอง³, และสุดสวาสดี ประไพเพชร⁴
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4}

Suphot Praphaipheth¹, Sarawut Kundaeng², Ratre Loetvathong³, Sutsawat Praphaipheth⁴
Independent scholars^{1,2,3,4}

Received: February 1, 2023 Revised: February 28, 2023 Accepted: February 28, 2023

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพล ที่ไม่ใช่คุณลักษณะหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้นำ แต่เป็นสถานการณ์ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีอิทธิพลเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้นำจะส่งผลต่อผู้ตาม ผู้นำจึงมีอิทธิพลที่จะนำไปสู่การโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำตามเพื่อให้บรรลุผลร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันภายใต้มิติทางจริยธรรม เพราะจะช่วยสะกัดกันหรือลดความเป็นไปได้ที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามในลักษณะที่ใช้การบังคับขู่เข็ญหรือผิดจรรยาบรรณ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, แนวคิด, ทฤษฎี, องค์ประกอบ

Abstract

Leadership as an influence process means that it is not a trait or an ability that resides in the leader, but rather an interactive event that occurs between the leader and the followers. Influence is central to the process of leadership because leaders affect followers. Leaders direct their energies toward influencing individuals to achieve something together. Stressing common goals gives leadership an ethical dimension because it lessens the possibility that leaders might act toward followers in ways that use coercion or are unethical.

Key words: Leadership, Concept, Theory, Element

บทนำ

เรามักจะได้ยินคำต่อไปนี้ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (leadership) การบริหาร (administration) และการจัดการ (management) หรือบางทีในภาษาไทยก็

¹ Corresponding author, Tel. 081-888-3701, E-mail: sudprapai@gmail.com



เรียกควบกันก็มี เช่น การบริหารจัดการ คำดังกล่าวนี้มักพบว่าจะใช้ควบคู่กันเสมอแต่มีความแตกต่างกันมาก โดยการบริหารและการจัดการจะคล้ายกันเป็นเรื่องระบบและโครงสร้างขององค์การ การดำเนินการตามหน้าที่หลัก (functions) ซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์การ เช่น การวางแผน (planning) การจัดองค์การ/การจัดระบบ (organizing) การนำหรือการนำทาง (leading or directing) และการควบคุม (controlling) ในขณะที่ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal aspects) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (change) เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (motivation/persuasion) การใช้อำนาจ (power) และอิทธิพล (influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทาง (direction) คอยช่วยให้ทุกคนในองค์การมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทางหรือ *การทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ (doing the right things)* ดังนั้น จึงเป็นเรื่องวิสัยทัศน์ (vision) และการทำให้พันธกิจ (mission) มีความชัดเจนไม่ถูกกลืนหรือเบี่ยงเบนไปโดยผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผล (result) หรือความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) นั่นเอง ในขณะที่ **การบริหาร** จะเกี่ยวข้องกับความเร็ว (speed) ในการเดินทางที่ช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือจุดหมายที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว หรือ *การทำให้ถูกต้องตรงตามระเบียบกฎเกณฑ์ (doing things right)* นั่นคือ การจัดโครงสร้าง (structure) และระบบ (system) เพื่อช่วยให้บรรลุผลที่ดีหรือมีประสิทธิภาพ (efficiency) โดยเน้นเรื่องการวิเคราะห์ต้นทุนกำไร (cost-benefit analysis) นโยบาย ขั้นตอน วิธีการ และการใช้หลักเหตุผลเชิงตรรกวิทยา เป็นต้น (สมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557) ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (capacity or ability to lead) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (traits) อำนาจของผู้นำ (power) พฤติกรรมของผู้นำ (behavior) แบบต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน (Yukl, 2002) อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่ส่วนใหญ่ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันแต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันสามารถจัดกลุ่มนิยามแนวคิดได้ 6 กลุ่ม (Northouse, 2017) ดังนี้

กลุ่มแรก ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ (leadership is a trait) มองว่าผู้นำแต่ละคนมีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนโดยทั่วไปที่ส่วนใหญ่สืบเชื้อสายกันมา เป็นลักษณะทางกายภาพ (physical) สังคม (social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (personal characteristics) ซึ่งสืบทอดในตัวผู้นำ (inherent) เช่น ลักษณะท่าทาง สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ การตัดสินใจ การเป็นคนเปิดเผยหรือการเข้าสังคม เป็นต้น ภาวะผู้นำแบบนี้เน้นที่ตัวผู้นำและพรสวรรค์ของเขา เชื่อว่าผู้นำมาจากกำเนิดไม่ได้สร้างขึ้นมาจากภายหลัง (leaders are born, not made) บางคนเชื่อว่าผู้นำแบบนี้เป็นคนชั้นนำของสังคม (elite) แต่อย่างไรก็ตามมี



ข้อถกเถียงว่าทุกคนต่างเกิดมาด้วยความสามารถพิเศษแตกต่างกันมิใช่มีเฉพาะคนกลุ่มน้อย และสามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะที่มีมาก่อนนั้นได้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสถานที่ นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Northouse, 2017; Schermerhorn et al., 2005)

กลุ่มที่สอง มุ่งเน้นในเรื่องความสามารถ (leadership is an ability) กลุ่มนี้มุ่งไปที่ความสามารถในการนำ (capacity to lead) มีแนวคิดที่ว่าคนเรามีความสามารถที่แตกต่างกันโดยธรรมชาติ (natural capacity) แต่ถ้าได้รับการฝึกฝนหรือพัฒนาความสามารถนั้นก็จะทำให้มีความสามารถเป็นผู้นำในการนำในด้านนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้สอดคล้องกับแนวคิดนี้ เช่น ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบริหารตนเอง นำผู้อื่น และครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้โดยการตลใจ (inspire) การกระตุ้น (stimulate) และการสนับสนุน (support) เป็นต้น (Northouse, 2017; DuBrin, 2010; Draft, 2002; O'Leary, 2000; ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, 2549; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547)

กลุ่มที่สาม ให้ความสำคัญกับทักษะ (leadership is a skill) จะเน้นที่ขีดความสามารถหรือสมรรถนะของผู้นำ (competency) ซึ่งจะแตกต่างจากกลุ่มที่เน้นความสามารถที่ธรรมชาติได้สร้างมาให้แล้วเพียงแต่มีการพัฒนาในด้านนั้นๆ เพิ่มขึ้นก็จะสามารถเป็นผู้นำในด้านดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ในขณะที่กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะตนเองได้ ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยการฝึกปฏิบัติ (practice) การเรียนการสอน (instruction) การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ (learning from experience) ก็ทำให้เขามีภาวะผู้นำได้ด้วยเช่น ภาวะผู้นำเป็นสมรรถภาพของผู้นำที่ได้รับการพัฒนาหรือกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2017)

กลุ่มที่สี่ ให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรม (leadership is a behavior) จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ (leadership role) ที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถสังเกตได้โดยมีตัวร่วมหลักของพฤติกรรมทั่วไปอยู่สองประเภท คือ พฤติกรรมที่ได้จากการทำงาน (task behaviors) ซึ่งได้จากการทำงานของผู้นำ และพฤติกรรมที่ได้จากกระบวนการทำงาน (process behaviors) เกิดจากการที่ผู้นำได้ช่วยให้สมาชิกหรือกลุ่มมีความพึงพอใจ นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมการทำงาน และกระบวนการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งในด้านของงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายและความพึงพอใจ (Northouse, 2017; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

กลุ่มที่ห้า มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องความสัมพันธ์ (leadership is a relationship) มุ่งความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากกว่าคุณลักษณะที่หลากหลายของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการรวมพลัง (process of collaboration) ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามทั้งเรื่องภาวะผู้นำ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดที่นักวิชาการสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ที่รวมพลังกันกำหนดภารกิจหรือทิศทางของการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดกิจกรรมหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared purposes) เช่น ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2017; Daft, 2005; กวี วงศ์พัฒน์, 2550; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

และกลุ่มสุดท้าย มุ่งไปที่กระบวนการของอิทธิพล (leadership is an influence process) มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leader) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ในการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) (Northouse, 2017; Howell & Costley, 2005; Yukl, 2002; Koontz & Weihrich, 1988; Stoner & Freeman, 1989; วิโรจน์ สารรัตน์, 2556; ธวัช บุญยณีย์, 2550; ทองใบ สุดชาติ, 2549; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546; สมยศ นาวิกการ, 2546)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นว่าได้มีการพัฒนาการมาในศตวรรษที่ผ่านมา แต่การพัฒนานี้ยังไม่ได้มีข้อสรุปที่ชัดเจนในระหว่างนักวิชาการด้วยกัน เช่นเดียวกับการให้คำนิยามภาวะผู้นำก็ปราศจากการยอมรับที่เป็นเอกฉันท์และยังไม่เป็นที่แน่นอนเนื่องจากการสร้างแนวคิดในทางสังคมศาสตร์และเป็นเรื่องของจิตพิสัย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับองค์การของตน ผู้นำที่ต้องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นต้องเข้าใจปรัชญาพื้นฐานของทฤษฎี จำเป็นต้องรู้ว่าภาวะผู้นำที่เลือกใช้มีความเหมือนหรือแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่ได้นำมาเสนอในศตวรรษที่ผ่านมาอย่างไร เพื่อตัดสินใจว่าภาวะผู้นำดังกล่าวเหมาะสมในองค์การของตนหรือไม่อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมาในทัศนะของ Polleys (2002) จะแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระหว่าง 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นการให้คำนิยามภาวะผู้นำจะเน้นที่ตัวผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาและคุณลักษณะ (trait) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) จะเห็นว่าในช่วงการเปลี่ยนศตวรรษการศึกษาภาวะผู้นำเน้นที่ตัวผู้นำโดยกำหนดว่าผู้นำมีคุณลักษณะหรือบุคลิกอย่างไร (characteristics or traits) ซึ่งนักวิจัยต่างๆ เชื่อว่าปัจเจกชนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารมีคุณสมบัติพิเศษนอกเหนือจากผู้อื่น โดยคุณลักษณะนี้ไม่ว่าจะเสาะแสวงหาเองหรือได้รับสืบเนื่องกันมาจะแสดงถึงแนวโน้มที่ผู้นำจะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยพฤติกรรมที่ทำนายได้ แต่หลังจากการวิจัยอย่างกว้างขวาง ผลการวิจัยกลับไม่พบว่ามีรูปแบบคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ดังนั้น ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองถึงปลายทศวรรษ 1960 การศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาพฤติกรรม

ระยะที่ 2 หลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960 จะเน้นที่พฤติกรรม (behavior) โดยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร โดยเน้นให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) เช่น ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Y) (McGregor, 1960, cited in Polleys, 2002) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งระยะหลังได้มีการเสนอทฤษฎี Y เพิ่มเติมขึ้นมา โดยทฤษฎี X, Y และ Z (Theory X, Y and Z) มีหลักสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้เป็นสมมติฐานของผู้บริหารต่อพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ ความเชื่อส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลต่อรูปแบบการนำทีมซึ่ง McGregor (1960 cited in Bobic and Davis, 2003) เสนอว่า

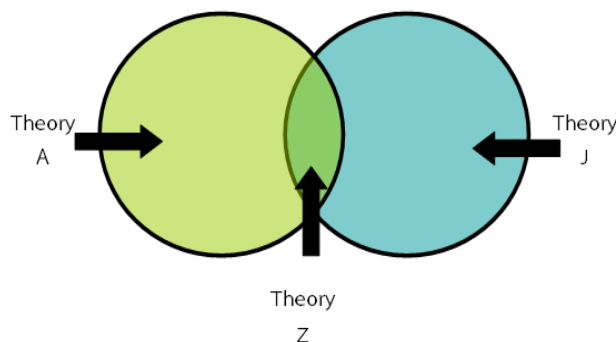


จากสมมติฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ผู้บริหารสามารถควบคุม (control) จัดการ (management) นำ (lead) และสร้างแรงจูงใจ (persuasion) ผู้อื่นได้หลายวิธีโดยทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่แตกต่างตรงข้ามกัน กล่าวคือทฤษฎี X มีแนวคิดในเรื่องการสั่งการและควบคุม (the traditional view of direction and control) โดยทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานที่ว่าคนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน ไม่คิดริเริ่มชอบให้การสั่ง เห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มักจะโกง และถูกหลอกง่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีนี้จะมองคนโดยเฉลี่ยในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำงาน จึงต้องถูกบังคับและข่มขู่ด้วยมาตรการต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีตามเป้าหมายขององค์การ ในมุมมองดังกล่าวคนโดยทั่วไปหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ และต้องการแต่ความมั่นคง (Jewell, 2006) ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบข่มขู่ด้วยการลงโทษ ควบคุมจากภายนอกตามความเชื่อเชิงลบต่อมนุษย์ (Bobic and Davis, 2003)

ในทางตรงกันข้ามของสมมติฐานต่อธรรมชาติมนุษย์ตามทฤษฎี Y จะมองคนในเชิงบวก เมื่อพิจารณาหลักการของทฤษฎี X แล้วจะเห็นว่ามีความเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ส่วนทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับมุมมองมนุษย์สัมพันธ์ (human relations) ที่คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow โดยทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหารภายใต้สมมติฐานที่ว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น ซึ่งในมุมมองของทฤษฎี Y คนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองโดยจะมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเห็นว่าทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญทั้งระดับบุคคล และเป้าหมายขององค์การ (the integration of individual and organization goal) ทฤษฎีนี้จึงมีสมมติฐานที่ว่าคนมักจะให้ความร่วมมือสนับสนุน รับผิดชอบ ขยันไม่เกียจคร้าน และไว้วางใจได้มีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและคนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานตลอดจนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีมุมมองทฤษฎีนี้ในด้านธรรมชาติของมนุษย์ไม่ควบคุมไม่สร้างกฎระเบียบ หรือดูแลคนงานอย่างใกล้ชิด แต่ผู้นำเหล่านี้ส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์ในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และให้แรงจูงใจคนงานด้วยการสร้างความพึงพอใจ (Bobic and Davis, 2003) ถึงแม้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เช่นทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีความหลากหลายมากกว่าทฤษฎีทางด้านคุณลักษณะ แต่ทฤษฎีเหล่านี้ก็ยังไม่ครอบคลุมถึงบริบททางวัฒนธรรมหรือปัจจัยทางสถานการณ์ นักวิจัยจึงได้ยอมรับทั้งการศึกษาในตัวบุคคลและการศึกษาสถานการณ์ของภาวะผู้นำในระยะต่อมา

ต่อมาภายหลังได้มีทฤษฎี Z (Z Theory) ที่นำเสนอโดย Dr. William Ouchi ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA ในช่วงปี 1980 โดยทฤษฎีของ Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J กล่าวคือทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การน้อยในขณะที่ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์การเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การสูง โดยทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้น จึงมีแนวคิดที่ว่า องค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้

สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ 2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายใต้หลักการสำคัญ 3 ประการคือ 1) คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน 2) คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 3) คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเองดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ทฤษฎี Z (Z Theory)

ระยะที่ 3 เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational and contingency) จนถึงปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมาจึงได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ในทัศนะของ Northouse (2017) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำได้เป็นที่สนใจในวรรณกรรมต่างๆ มาหลายร้อยปีแล้วโดยเริ่มมีงานเขียนอย่างจริงจังตั้งแต่หนังสือเรื่อง The Prince (เจ้าชาย) โดย Machiavelli ในปี ค.ศ. 1531 และอัตชีวประวัติของภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งต่อมาในศตวรรษที่ 20 ก็มีการพัฒนาเรื่องนี้มากมายไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา ธุรกิจ การศึกษา ประวัติศาสตร์ การทหาร การพยาบาล พฤติกรรมองค์การ ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และศาสนา ศาสตร์ ซึ่งได้นำเสนอไว้ 6 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะ (trait approach) เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทั้งทางด้านสังคม (social) การเมือง (political) และการทหาร (military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, และ Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ 1900 ถึงต้นทศวรรษ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่องของ “5 คุณลักษณะเด่น (the big five) หรือปัจจัย 5 ด้านที่สำคัญของคุณลักษณะ 5 ด้านของผู้นำ

2. แนวคิดพฤติกรรม (behavior approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรม โดยศึกษาว่าผู้นำทำอย่างไร เช่น งานวิจัยของ Ohio State University และ University of Michigan ในทศวรรษ 1940 -ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (manager) มีหน้าที่สองประการคือ พฤติกรรมการทำงาน (task behaviors) และพฤติกรรมในความสัมพันธ์ (relationship behaviors)

3. แนวคิดสถานการณ์ (situational approach) มีแนวคิดที่ว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard และ

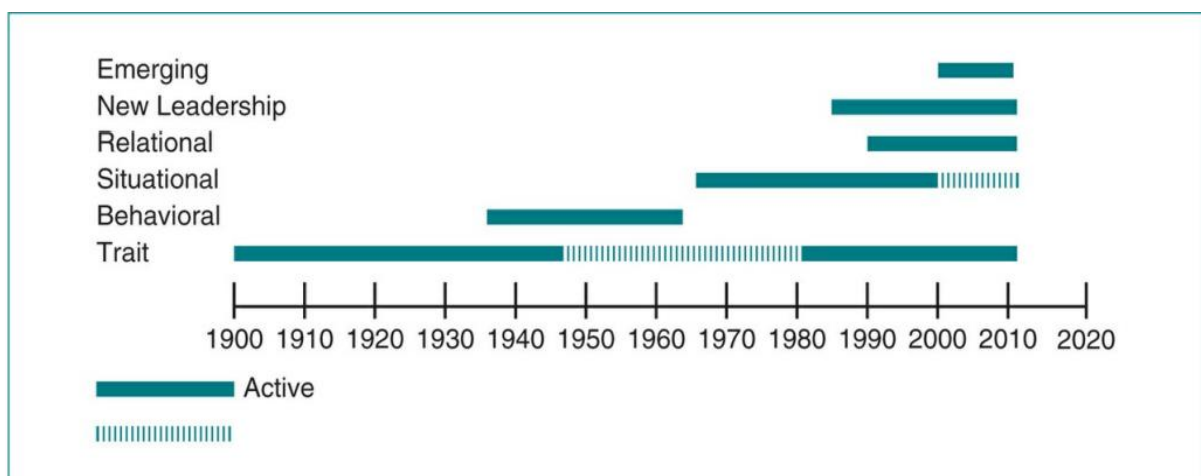


Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 – ทศวรรษ 1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path goal theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ contingency theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์

4. แนวคิดความสัมพันธ์ (relational approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - Member Exchange : LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้นำมากกว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมองความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน

5. แนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ (new leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบศรัทธาบาร์มี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคนและองค์กร

6. แนวคิดภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (emerging leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกว่าได้รับการเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (caring principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจความต้องการของผู้ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้นและเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (global leadership) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (learning leadership) อย่างไรก็ตาม ได้มีภาวะผู้นำแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล (digital leadership) ดังพัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา : Northouse, P. G. (2017). Introduction to leadership: concepts and practice. 4th ed.

Thousand Oaks, CA: Sage, p.35.

จากภาพที่ 2 แนวคิดที่นำเสนอข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้แยกส่วนขาดจากกันชัดเจน แต่แนวคิดหลายๆ แนวคิดได้มีนำไปใช้หรือการศึกษาไปพร้อมๆ กัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ถึงแม้มีบางแนวคิดได้จางหายไปจากความนิยม แต่ก็ได้มีการนำมาใช้หรือศึกษากันอยู่และยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดใหม่ในอนาคตด้วยเช่นกัน

องค์ประกอบภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ (power) ที่เป็นในแบบของการใช้อิทธิพล (influence) เพื่อการโน้มน้าว (persuasion) ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยสมาชิกทุกคนได้ประโยชน์ไปพร้อมกันในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพและจิตวิญญาณ ดังสาระสำคัญแต่ละด้านต่อไปนี้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2559; Harvard Business School, 2006)

การใช้อำนาจ (Power)

อำนาจเป็นลักษณะสำคัญที่ปรากฏในระบบทางสังคม (social systems) ทุกระบบ และเป็นส่วนประกอบสำคัญของการทำงานในองค์การซึ่งคนส่วนใหญ่มักมองไปทางลบแต่ในความเป็นจริงแล้วคำนี้มีความหมายทั้งในเชิงลบและในกรณีเชิงบวกมักจะใช้คำว่าบารมี แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้ขึ้นอยู่กับความหมายของคำแต่จะขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้ของผู้หน้านั้นเอง หากพิจารณาความหมายของคำนี้ Harvard Business School (2006) และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2559) ได้อธิบายไว้สอดคล้องกันว่าเป็นศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจ และการทำให้มีการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งถ้ารู้จักที่มาของอำนาจแล้วย่อมนำไปสู่การใช้อำนาจนั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยแหล่งที่มาของอำนาจมี 3 แหล่งด้วยกันคือ 1) **อำนาจจากตำแหน่ง (positional power)** บางทีเรียกว่าอำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งการมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งใดนาน ๆ ก็จะทำให้เกิดอำนาจสะสมได้ เพราะผู้ครอบครองอำนาจหน้าที่มีสิทธิ (right) อันชอบที่จะตั้งกฎ ระเบียบการทำงาน มอบหมายงาน ควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ข้อกำหนดแห่งอำนาจหน้าที่ จากการมีสิทธิดังกล่าวนี้ และโดยเฉพาะการมีสิทธิเหนืองบประมาณ ทรัพยากรที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น ย่อมทำให้เกิดอำนาจแก่ผู้ที่ต้องการได้ในที่สุด อำนาจตามกฎหมายนี้ จะมีอยู่ในผู้บริหารทุกระดับ มากในระดับสูงสุด ลดหลั่นกันลงมา ขึ้นอยู่กับว่าระดับใดหรือผู้ใดมีความรับผิดชอบมากก็มีอำนาจหน้าที่มากด้วย ทั้งนี้เพื่อใช้อำนาจตามกฎหมายให้สามารถดำเนินการภาระหน้าที่ได้สำเร็จ 2) **อำนาจจากความสัมพันธ์ (relational power)** เป็นอำนาจอย่างไม่เป็นทางการเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะอยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกัน (coalition) การพึ่งพา (dependencies) และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (reciprocity) เนื่องจากเป็นอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของผู้นำกับคนอื่นที่สามารถเพิ่มหรือจำกัดอำนาจของผู้นำได้ ดังนั้น การใช้อำนาจนี้ต้องรอบคอบและระมัดระวังในการใช้อย่างชาญฉลาด และ 3) **อำนาจส่วนบุคคล (personal power)** เป็นอำนาจที่ปราศจากตำแหน่งและความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้อื่นตระหนักได้ในตัวผู้นำ และมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่น เช่น แนวคิด ความเชี่ยวชาญ ความสำเร็จ ความสามารถพิเศษ ทักษะในการสื่อสาร และความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

McClelland and Burnham (2003) กล่าวว่า การเข้าถึงอำนาจของผู้นำนั้นเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับแรงจูงใจส่วนบุคคลเป็นอย่างมาก โดยกำหนดประเภทของการใช้อำนาจ 3 ลักษณะ ได้แก่

ลักษณะที่ 1 ผู้นำที่เน้นคน (affiliates) เป็นผู้นำที่เอาลูกน้องหรือสมาชิกเป็นหลักเน้นความสุขความพึงพอใจของสมาชิกให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานและนโยบายขององค์กรน้อยซึ่งผู้นำประเภทนี้จะอ่อนแอและมีประสิทธิผลต่ำที่สุด

ลักษณะที่ 2 ผู้นำที่เน้นอำนาจส่วนบุคคล (personal power) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาอำนาจเพื่อตัวเองและทีมงานมากกว่าความต้องการเป็นที่ชื่นชอบของสมาชิก จุดเด่นคือจะจัดการในแนวทางประชาธิปไตย และมีความเข้มแข็ง ในขณะที่จุดด้อยเป็นเรื่องของการขยายอำนาจ การสร้างอิทธิพลและไม่ปฏิบัติตนให้เกิดการสร้างสรรคในสถาบันที่ดี

และลักษณะที่ 3 ผู้นำที่เน้นสถาบัน (institute) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะใช้อำนาจที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรเป็นหลัก เช่น ใส่ใจองค์การอย่างเต็มเปี่ยม มีจริยธรรมในการทำงานอย่างสูง เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และมุ่งเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น อำนาจจึงเป็นศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจ และการทำให้มีการตัดสินใจของผู้นำที่หลากหลายในทางปฏิบัติ ได้แก่ การเน้นคน การเน้นอำนาจส่วนบุคคล และการเน้นที่สถาบัน

การใช้อิทธิพล (Influence)

เนื่องจากอำนาจในองค์กรนั้นเป็นเพียงความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ และจะตระหนักได้ก็ต่อเมื่อมีการแสดงออกในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง จะเห็นได้บ่อยครั้งที่อำนาจแสดงตัวเองออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปแบบของอิทธิพลที่เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ชี้นำ หรือมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่นโดยปราศจากการสั่งการ หรือบังคับ อย่างไรก็ตาม คำว่าอิทธิพล (influence) เป็นอีกคำหนึ่งที่คนมักมองในเชิงลบ เช่น ผู้มีอิทธิพล เป็นต้น โดยอิทธิพลจะเป็นส่วนขยายของอำนาจหรือเป็นกลไกสำคัญในการใช้อำนาจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของคนอื่นโดยที่เขาไม่รู้สึกรู้ว่าถูกฝืนใจ บังคับ หรือสั่งการโดยตรงเพื่อให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติ ซึ่งหากเปรียบอำนาจเป็นก้อน **อิทธิพล** ก็เป็นถุงกำมะหยี่ การใช้อำนาจควรใช้แบบก้อนในถุงมือกำมะหยี่ หรือ “เป็นการให้ข้อเสนอแนะที่คนอื่นไม่สามารถปฏิเสธได้” ดังนั้น อิทธิพลจึงเป็นกลไกของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของคนอื่น (Harvard Business School, 2006)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในปัจจุบันนิยามของภาวะผู้นำมุ่งไปที่กระบวนการของอิทธิพล (leadership is an influence process) มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leader) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) (Northouse, 2017; Howell & Costley, 2005; Yukl, 2002; Schermerhorn, 2011) ซึ่งในทางจิตวิทยาจะเรียกคำนี้ว่า กระบวนการอิทธิพลทางสังคม (social influence process) ที่ให้ความสำคัญของเรื่องแรงจูงใจ (motives) และการรับรู้ (perceptions) ของบุคคลเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการกระทำของผู้นำ รวมถึงบริบทแวดล้อมนั้นว่ามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร เช่น กระบวนการยินยอมปฏิบัติเพื่อหวังผลตอบแทน (instrumental compliance) กระบวนการผูกพันด้วยอุดมการณ์ร่วม (internalization) และกระบวนการ



ลอกเลียนแบบพฤติกรรม (identification) ดังนั้น การใช้อำนาจในการนำควรให้ความสำคัญในเรื่องกระบวนการด้วยนอกจากจะมองเป็นเรื่องของกลไกในการใช้อำนาจ

เมื่อพิจารณาคำว่า อำนาจ กับอิทธิพล จะเห็นว่าอำนาจเป็นศักยภาพในการได้มาหรือระดมทรัพยากร ในขณะที่อิทธิพลเป็นกลไกของการใช้อำนาจนั้น ดังที่ Barnes (2000 Cited in Harvard Business School, 2006) ที่กล่าวไว้ว่า “อำนาจเป็นบางสิ่งที่มี ในขณะที่อิทธิพลเป็นบางอย่างที่เราทำ” ดังนั้น อิทธิพลจึงเป็นกลไกในการใช้อำนาจของผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของผู้อื่นโดยปราศจากการถูกบังคับหรือออกคำสั่ง โดยมียุทธวิธี 3 ประการ คือ มีอิทธิพลผ่านการกำหนดกรอบ ข้อมูล และความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค ดังนี้ (Harvard Business School, 2006; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2559; Yukl, 2002)

ประการแรก การกำหนดกรอบ เนื่องจากกรอบเป็นหน้าต่างทางความคิดและจิตใจที่ผู้นำใช้มองผ่านเพื่อเห็นถึงความจริงหรือปัญหาบางอย่าง ซึ่ง Pfeffer (1992) กล่าวว่า “การสร้างกรอบการทำงานในประเด็นที่ซึ่งจะต้องทำการพิจารณาและตัดสินใจนั้น มักจะมีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดผลลัพธ์ที่เราต้องการ” ซึ่งการกำหนดกรอบของผู้นำนั้น อาจใช้อำนาจส่วนบุคคล (personal power) ในการชักจูงให้ผู้อื่นกระทำหรือคิดในหลายมุมมองเพื่อความมุ่งมั่นในเป้าหมายองค์กร การสร้างความร่วมมือ และการยอมรับมาตรฐานสูงในการทำงาน ก็จะบ่งชี้ได้ว่าผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยผ่านการกำหนดกรอบได้แล้ว ดังนั้น กรอบจึงเป็นหน้าต่างทางความคิดและจิตใจที่ผู้นำใช้มองผ่านเพื่อให้เห็นถึงความจริงหรือปัญหาบางอย่างโดยผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นได้ด้วยการกำหนดกรอบ

ประการที่สอง ข้อมูล การมีอิทธิพลผ่านข้อมูลจะสามารถควบคุมการโต้แย้งด้วยการนำเสนอข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ดึงดูดความสนใจทำให้ไม่มีผู้ใดสามารถโต้แย้งได้ หากผู้นำสามารถจัดให้มีข้อมูลที่ถูกต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและไม่มียุทธวิธีในประเด็นสำคัญที่เราเผชิญอยู่ได้ก็จะมีอิทธิพลต่อการโต้แย้ง และเพิ่มอำนาจในตนเองของผู้นำได้อย่างแน่นอน ดังนั้น ข้อมูลจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งของการมีอิทธิพล แต่ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสามารถดึงดูดความสนใจ และไม่สามารถจะโต้แย้งได้

และประการสุดท้าย ความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค เนื่องจากการตัดสินใจสำคัญๆ ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายเรื่องจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้คำชี้แนะ ในขณะที่ตัวผู้นำก็ควรจะมีการพิจารณาถึงการพัฒนาความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่างๆ เหล่านั้น เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการอบรมพัฒนาอย่างเป็นทางการ การฝึกทดลองงาน เป็นต้น แม้วิธีการดังกล่าวไม่ได้ลงรายละเอียดมากนักแต่ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เรามีอิทธิพลต่อผู้อื่น

ดังนั้น ผู้นำสามารถใช้อำนาจหน้าที่ทางด้านเทคนิคในการเพิ่มอิทธิพลของตนเอง เนื่องจากความสลับซับซ้อนของงานในยุคปัจจุบันทำให้การตัดสินใจสิ่งสำคัญของผู้นำนั้นต้องอาศัยคำแนะนำและการแก้ปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคอย่างมาก

การโน้มน้าว (Persuasion)

การโน้มน้าวหรือบางทีใช้คำว่า การจูงใจ เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงอิทธิพลเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือสนับสนุนแนวคิด ทัศนคติ หรือพฤติกรรมของคนอื่น ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่อยู่บนพื้นฐานการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระเบียบวิธี



มีความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ ความสามารถในการสื่อสาร และการทำให้เกิดความไว้วางใจ อย่างไรก็ตาม การจูงใจนั้นจะต้องมีการเตรียมตัวและวางแผนซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ (Harvard Business School, 2006)

ประการแรก ความน่าเชื่อถือ (credibility) การที่ผู้นำจะโน้มน้าวคนอื่นได้นั้นสิ่งสำคัญประการแรกคือ ความน่าเชื่อถือเนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของการโน้มน้าวผู้ฟังซึ่งจะสังเกตได้จาก 2 ลักษณะ คือ แนวคิด (ideas) เป็นการนำเสนอแนวคิดของผู้นำที่จะต้องครบถ้วนครอบคลุมประเด็นเพื่อให้ผู้ฟังได้รับรู้อย่างครบถ้วน ไม่เป็นที่เคลงใจ และตัวบุคคล (person) เป็นคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ และมีความจริงใจ ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงออกตลอดเวลาในขณะที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้น การสร้างความน่าเชื่อถือมีสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องสนใจ ได้แก่ 1) **การสร้าง ความไว้วางใจ (trust)** เนื่องจากความไว้วางใจเป็นความรู้สึกและการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์การที่อยู่บนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขของความเชื่อ (belief) การตัดสินใจ (decision) และการกระทำ (action) (Harvard Business School, 2006; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2559) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) บอกทั้งข้อดีและข้อเสียของเรื่องราวด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา 2) ทำตามคำสัญญา 3) ยึดมั่นในคุณธรรมและคุณค่าของตนเอง 4) สนับสนุนให้มีการสำรวจความคิดเห็น 5) เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ตนเอง และ 2) **การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (expertise)** ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ขึ้นไป ได้แก่ รู้และเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง สร้างและหาประสบการณ์ตรงให้กับตนเอง อ้างอิงแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ทดลองหรือทำการพิสูจน์เพื่อพัฒนาวิธีการ เชี่ยวชาญภาษาหรือศัพท์เฉพาะในเรื่องนั้นๆ เปิดเผยหรือไม่ปิดบังประวัติส่วนตัว เรียนรู้จากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ รวบรวมความคิดเห็นหรือความประทับใจจากผู้เกี่ยวข้อง

ประการที่สอง ความเข้าใจผู้ฟัง (understanding of your audience) การฟังผู้อื่นถือเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ และต้องทำความเข้าใจผู้ฟังให้ถ่องแท้เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การระบุจุดศูนย์กลางของอิทธิพล (identify centers of influence) การจะโน้มน้าวคนอื่นในประเด็นการเข้าใจผู้ฟังจะต้องให้ความสำคัญคือศูนย์กลางของอิทธิพล เป็นการค้นหาจุดศูนย์กลางของผู้ที่มีอิทธิพลหรือผู้นำทางความคิด เนื่องจากจะมีอำนาจต่อบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างที่มีความสำคัญต่อการโน้มน้าวของผู้นำ แม้ไม่ได้มีบทบาทในการตัดสินใจก็ตามแต่มีอิทธิพลต่อผู้ตัดสินใจ ได้แก่ ผู้ที่ทำการตัดสินใจ (decision makers) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (stakeholders) และผู้ที่มีอิทธิพล (influencers) 2) การวิเคราะห์การรับรู้ของผู้ฟัง (analyze audience receptivity) 3) การประเมินแบบการรับรู้ (assess categories of receptivity) 4) การกำหนดแบบการตัดสินใจ (determine decision-making styles) และ 5) การสนใจการเมือง (politics) ภายในองค์กร

ประการที่สาม การมีเหตุผลที่หนักแน่น (solid argument) เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังให้ความสำคัญกับอ้างเหตุผลอย่างหนักแน่นเป็นพื้นฐานสำคัญในการโน้มน้าวที่มีประสิทธิผล เช่น 1) ให้ข้อมูลสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง 2) จำกัดหรือต่อต้านทางเลือกที่มาแข่งขัน 3) ตระหนักและจัดการกับสถานการณ์ของการเมืองภายใน และ 4) อ้างอิงการรับรองจากบุคคลที่สามที่มีอำนาจบังคับบัญชาและไม่มีอคติ

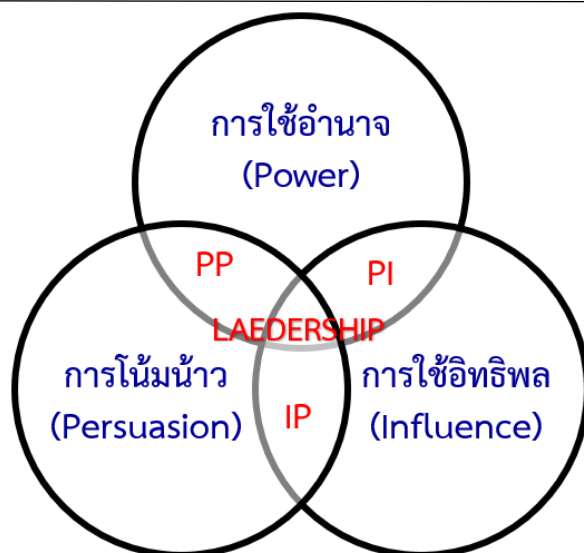


และประการสุดท้าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเอาชนะความคิดและจิตใจผู้ฟังที่ผู้นำจะต้องตระหนักและฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการ 4 วิธีที่จะกระตุ้นความมีเหตุมีผลของผู้ฟังของผู้นำ ได้แก่ 1) การเริ่มต้นด้วยจุดสำคัญ (start with the hearts) เช่น เริ่มด้วยโครงการที่ถูกต้อง นำเสนอหลักฐานที่ดึงดูดความสนใจ การเน้นย้ำถึงคุณประโยชน์ และการใช้คำพูดที่เหมาะสม เป็นต้น 2) การคำนึงถึงความรู้สึกผู้ฟัง (don't forget your audience's heart) เช่น การบรรยายหรือนำเสนอข้อมูลอย่างชัดเจน การใช้คำอุปมาอุปไมย การใช้คำเปรียบเทียบกับหรือเปรียบเปรย และการใช้ภาษาและจินตนาการในการเล่าเรื่อง 3) การเอาชนะการต่อต้าน (overcoming resistance) เช่น การระบุถึงผลประโยชน์ของผู้ต่อต้าน การเข้าใจถึงอารมณ์ของผู้ต่อต้าน การสร้างความไว้วางใจ ความสอดคล้องของการใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา และการนำเสนอมุมมองผู้ต่อต้านก่อนนำเสนอมุมมองของตนเอง และ 4) การจุดชนวนการโน้มน้าว (persuasion triggers) เช่น การเปรียบเทียบให้เห็นผลต่างหรือสอดคล้องกับมาตรฐาน การสร้างความผูกพันหรือชื่นชอบผู้ฟัง การตอบแทนซึ่งกันและกันโดยเป็นผู้ให้ก่อน สร้างการเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดการคล้อยตามจากค่านิยม มาตรฐาน หรือความทันสมัย การให้คำมั่นสัญญาอย่างเต็มที่ และการใช้อำนาจบังคับบัญชาเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญ (Harvard Business School, 2006; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสราวุธ กันหลง, 2559)

โดยสรุป การโน้มน้าวเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือสนับสนุนแนวคิด ทศนคติ หรือพฤติกรรมของคนอื่น ให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผลและเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ที่อยู่บนพื้นฐานการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระเบียบวิธี มีความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ ความสามารถในการสื่อสาร และการทำให้เกิดความไว้วางใจ โดยอาศัยความน่าเชื่อถือ ความเข้าใจผู้ฟัง การมีเหตุผลที่หนักแน่น และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ (power) ที่เป็นไปในแบบของการใช้อิทธิพล (influence) ที่เป็นไปในเชิงบวก เนื่องจาก การใช้พลังและอิทธิพลไปในทางบวกไม่เพียงแต่ช่วยทุกคนให้ประสบความสำเร็จ และมีความสุขในการทำงานเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้กับวิถีชีวิตส่วนตัวได้อย่างกลมกลืน ทั้งนี้เพื่อการโน้มน้าว หรือจูงใจ (persuasion) เพื่อให้ผู้ตามเชื่อถือศรัทธา มีความคิดเห็นคล้อยตาม และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้พูด เพราะเชื่อถือเลื่อมใส ศรัทธาแล้วนำไปประพฤติตามคำแนะนำ การพูดจูงใจต้องมีศิลปะในการพูดหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้อื่นเข้าใจเหตุผล และมีความเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยสมาชิกทุกคนได้ประโยชน์ไปพร้อมกันในการพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาชีพและจิตวิญญาณ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำไม่ได้แยกขาดจากกันแต่มีบางส่วนที่ทับซ้อนกันและเกี่ยวข้องกัน เช่น การใช้อำนาจจำเป็นจะต้องอาศัยการโน้มน้าว (PP) ให้คนอื่นหรือผู้ตามมีความเต็มใจอย่างมีส่วนร่วม ทำนองเดียวกันการใช้อำนาจจำเป็นต้องมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้เข้ามาร่วมด้วยความเต็มใจเช่นเดียวกัน (PI) ในขณะเดียวกันทั้งการโน้มน้าวและการใช้อิทธิพล (IP) เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้นำต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะที่จะทำให้อื่นเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาเพื่อให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจภายใต้เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันนั่นเอง ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลภาวะผู้นำ

บทสรุป

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพล (leadership is an influence process) มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leader) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ในการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอภายใต้สถานการณ์ (situation) หรือสภาพแวดล้อมที่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่นๆ ของกลุ่ม ซึ่งส่วนมากผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ โดยมีการปฏิสัมพันธ์กันติดต่อสื่อสารกันเพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม หรือด้านอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการไม่ใช่ตำแหน่ง (Leadership is process, not a position) และเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Leadership is both a science and an art) นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

กวี วงศ์พัฒน์. (2550). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.



- ทองใบ สุดชาติ. (2549). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจ และการจัดการ.
- ธวัช บุญยณ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล.(2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง*. <http://www.siamhrm.com/?name=management&file=realnews&max=187>.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ตะวันออก.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2559). *โมเดลภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21*. เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 210 208 การบริหารหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบบริการ: แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Bobic, M. P. & Davis, W. E. (2003). A kind word for theory x: or why so many newfangled management techniques quickly fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 239–264.
- Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience*. 2nd ed. Fort Worth, TX : Harcourt College.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. 3rd ed. Mason, OH : Thomson South-Western.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Howell J.P. and Costley D.L. (2005). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hughes, R.L; Ginnett, R.C; and Curphy, G.J. (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. and Weihrich. H. (1988). *Management*. New York : McGraw –Hill.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: concepts and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage
- O’Leary, E. (2000). *10 minute Guide to Leadership*. 2nd ed. Indianapolis, IN : Pearson Education.
- Polleys, M. S. (2002). One University’s Response to the Anti-leadership Vaccine: Developing Servant Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117-130.



- Schermerhorn, J. R., Jr, Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior*. 9thed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J.R. (2011). *Management*. 11thed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Stoner, James A.F. & Freeman, E. R. (1989). *Management*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5thed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.