

## ความหมายของผู้นำ

นำเสนอเมื่อ : 10 ต.ค. 2552

ความหมายของผู้นำ ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมใหญ่บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การการศึกษานั้นได้ศึกษาตั้ง แต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อให้เขาใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader)

### 1. ความหมายของผู้นำ

**ผู้นำ (Leader)**  
เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมใหญ่บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การการศึกษานั้นได้ศึกษาตั้ง แต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อให้เขาใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว่ดังนี้

**“ผู้นำ”** ตามพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นนามหมายถึง “หัวหน้า”

### **ผู้นำ หมายถึง**

บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979:214-215)

### **ผู้นำ หมายถึง**

ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978:227)

### **ผู้นำ หมายถึง** บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม

และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yuki, 1989:3-4)

### **ผู้นำ หมายถึง** บุคคลที่มาจาก การเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง

หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### **ผู้นำ หมายถึง** ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม

เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง (กวี วงศ์พุ่ม, 2535: 14-15)

### **ผู้นำ หมายถึง**

บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แมแต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย (กวี วงศ์พุ่ม, 2535: 14-15)

### **ผู้นำ หมายถึง**

บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดย

อาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน  
และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ (กวี วงศ์พุ่ม, 2535: 14-15)

### ผู้นำ หมายถึง

บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด (กวี วงศ์พุ่ม, 2535: 14-15)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนรวมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรม ความสำเร็จเป็นผู้นำ (กวี วงศ์พุ่ม, 2535: 14-15)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ (บุญทัน ดอกไธสง, 2535:266)

### ผู้นำ หมายถึง

บุคคลที่เป็นหัวหน้าทำหน้าที่ในการสั่งการแนะนำหรือชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติตามหรือมีบทบาทในการนำด้านการปฏิบัติการแสดงความคิดเห็นตลอดจนความเคลื่อนไหวต่าง ๆ (Webster, 1985 )

### ผู้นำ หมายถึง

กระบวนการใช้อิทธิพลที่หัวหน้าพยายามให้ผู้อื่นบังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์การ (chester, 1987 )

### ผู้นำ หมายถึง

บุคคลที่มีสถานภาพและหน้าที่เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกัน ( Gouldner, 1950: 5 )

### ผู้นำ หมายถึง

บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBrin. 1998: 431 )

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้นๆ มีหน้าที่ในการสั่งการ วางแผน ชี้แนะหรือปฏิบัติ

และมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่  
วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้

## 2. ผู้นำกับผู้บริหารต่างกันอย่างไร

ผู้บริหารและผู้นำ (Administrator versus leader)

ผู้บริหาร (Administrator) คือ  
บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
(Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในกิจการของรัฐ

ศิลปะของการบริหารจัดการ

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)

- ความพยายามน้อย (effort)
- ใช้จ่ายน้อย (expense)
- สูญเสียน้อย (waste)

หลักประสิทธิผล (Effectiveness)

- การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้  
โดยเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม การตัดสินใจที่ถูกต้อง  
รวมถึงความพึงพอใจผู้ที่ใช้บริการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง  
(Stakeholder)

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการชี้แนะ ดลใจ  
หรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรที่ใฝ่  
รวบรวมกันโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารจัดการ

ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร มีดังนี้

ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกัน  
พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (Administrator)  
จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิม ซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำ  
และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง (do things right)  
ความมีประสิทธิภาพ (efficiency)

ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์กรได้ดี ในขณะที่ ผู้นำ (leader) จะมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (do the right things) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ (Zalezink 1990 อ้างใน Bartol & others 1998)

Bass & others (อ้างใน Bartol & others 1998) ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะที่แตกต่างกัน คือ ผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leader) หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้ผู้อื่นบังคับบัญชาปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดหมายการทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนอง กับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้นำอีกลักษณะหนึ่งคือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน มากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเหลือหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (add-on effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย มีปัจจัยสามประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ

1) ความสามารถพิเศษ (charisma) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความยอมรับนับถือจากผู้อื่น รู้ว่าอะไรสำคัญ รู้ว่าอะไรจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับภารกิจ หรือมีวิสัยทัศน์ในการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น ยกตัวอย่างบุคคลที่มีความสามารถดังกล่าวนี้ เช่น Martin Luther King, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy และ Bob Hawke เป็นต้น (Bartol & others 1998) ปัจจัยตัวนี้มีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่น ซึ่งนักวิจัยพยายามศึกษาหาพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเช่นนี้ว่า

เป็นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง มองอนาคตด้วยวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ ประพฤติตนไม่หวัหระสาดวกสบาย (ทวนกระแสจากปทัสฐานทางสังคมที่เป็นอยู่) นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ผู้นำประเภทนี้มักขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจเชิงอ้างอิง (referent power) และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power) และพยายามชักนำบุคคลอื่นให้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงก้าวหน้าอีกด้วย (Conger & Kanungo 1987 อ้างใน Bartol & others 1998)

2) การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (individualized considerations) พยายามช่วยพัฒนาศักยภาพของคนอื่น ใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เกี่ยวกับการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หากพิจารณาถึงวงจรชีวิตองค์การ (organizational life cycles) กับผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leader) และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) อาจกล่าวได้ว่า ในระยะเริ่มแรกขององค์การ ซึ่งเรียกว่ายุคการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial stage) ต้องการผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เพราะต้องการความเติบโตก้าวหน้า ความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า สำหรับ ยุคการสะสม (collectivity stage) ยุคการควบคุมและการทำให้เป็นแบบทางการ (formalization and control stage) อาจเหมาะกับผู้นำแห่งการจัดการมากกว่า เนื่องจากองค์การเริ่มตั้งตัวได้ ต้องการควบคุมการดำเนินงานให้ปฏิบัติตามทิศทางที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากสองยุคนี้ ความริเริ่มสร้างสรรค์เริ่มลดลง ต้องการการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น จนเกิดเป็นยุคการปรับปรุงโครงสร้างขึ้น (elaboration of structure) และเป็นยุคที่ต้องการผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง

ผู้นำ (leader) ในปัจจุบันมีการพูดถึงกันอยู่มากมาย เช่น ผู้นำประเทศ ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางทหาร เป็นต้น แต่ละตำแหน่งหน้าที่ล้วนแล้วแต่จะต้องมีคุณสมบัติทั่ว ๆ ไป คือ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ มีความสมเหตุสมผล เป็นกันเอง เน้นนำในเชิงความคิด ริเริ่มพัฒนาคนเป็นหลัก มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ การปลุกฝังและการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับลูกน้องของตนได้ มีความเสียสละต่อการทำงาน ร่วมทำงานเป็นทีม

แชร์ความรู้และข้อคิดเห็นของทุกฝ่าย มีการวางแผนการทำงาน และสร้างความยืดหยุ่นต่อระบบงาน มองอนาคตของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และมองอนาคตขององค์กรด้วย รู้จักเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญ และมีความกล้าตัดสินใจที่จะทำอะไรใหม่ ๆ กล้าเผชิญปัญหาและหาแนวทางแก้ไข และสุดท้ายเมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็จะคิดว่าเขาและลูกน้องร่วมกันทำให้เกิดผลงานนั้น ๆ ขึ้นมา

ผู้บริหาร ((Administrator) ผู้บริหารหรือผู้จัดการ คือ จัดการทุกอย่างตามระบบที่วางไว้ ให้ความสำคัญกับระบบการทำงานมากกว่า ควบคุมขั้นตอนการทำงานทุก step ไม่มีความยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ทำงาน ทำตามหน้าที่ของตัวเองและจัดการบริหารงานโดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็น ของผู้อื่น มี Ego สูง การทำงานจะเน้นเป้าหมายเป็นหลัก นึกถึงผลประโยชน์ส่วนตัว (องค์กร) เพื่อที่จะให้องค์กรก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งได้ หรือดีกว่าคู่แข่ง มุ่งแสวงหาแต่ผลกำไรเป็นที่ตั้ง พัฒนาผลงานมากกว่าจิตใจ มองอนาคตของตนเองที่จะก้าวหน้าเหนือผู้อื่น ตัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีมาเป็นตัวกำหนดแนวความคิด ไม่เป็นกันเองกับลูกน้องเขาหายาก มีพิธีรีตองในการเข้าพบ และสุดท้ายเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จเขาจะคิดว่าเขาคือผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนั้น ๆ

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารนั้นมีความแตกต่างกันในทางปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารนั้นจะต้องมีความเป็นผู้นำด้วยเพื่อที่จะนำทีมบริหารงานขององค์กรให้สำเร็จ เกิดผลกำไร และได้ผลตอบแทนทั้งสองฝ่ายได้โดยที่ไม่ต้องออกแรงมาก

ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

#### ผู้นำ

อาศัยอำนาจและอิทธิพล มีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองหรือองค์กร ผู้นำก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เน้นที่คน

#### ผู้บริหาร

อาศัยอำนาจหน้าที่ มีตำแหน่งบริหารรับรอง ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปฏิบัติงานโดยอาศัยโครงสร้างเดิมหรือกระบวนการเดิม เน้นที่ระบบ

Trust  
ระยะยาว  
What, Why  
เน่นหนักกรรม

ควบคุม  
ระยะสั้น  
When, How  
จัดการให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ

### 3. ผู้นำกับผู้ตามต่างกันอย่างไร

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ

ผู้ตาม(Follow) เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมภายใต้การชี้แนะของผู้นำ

#### ภาวะผู้ตาม (Followers)

เกิดจากเหตุผลที่วาดูราบใจที่องค์การยังคงดำเนินงานอยู่ได้ย่อมต้องอาศัยพลังงานของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น

ผู้ตามนับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญและควรให้การยอมรับ คนทำงานที่เป็นผู้ตามย่อมมีมากกว่าผู้นำ การเป็นผู้ตามที่ดีย่อมส่งผลดีต่อผู้ตามเช่นเดียวกัน ผู้ตามที่ดีนั้นต้องเป็นบุคคลที่เข้มแข็งและมีความคิดเป็นของตนเอง การเป็นผู้ตามที่ดีย่อมไม่เป็นบุคคลที่ดื้อรั้น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อดทน

ไม่แข็งข้อต่อผู้บังคับบัญชา

จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้นำจะต้องศึกษาผู้ตามเพื่อที่จะชักนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทบาทของผู้ตามและภาวะผู้นำ

#### บทบาทของผู้ตามและภาวะผู้นำ (The role of followers)

ภาวะผู้ตามมีความสำคัญในการอธิบายถึงภาวะผู้นำในหลายๆ เหตุผลด้วยกัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยหลักการแล้วมีบทบาทในข้อที่ว่าบุคคลย่อมมีการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไปคือในช่วงหนึ่งของชีวิตทุกคนย่อมต้องเคยเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่ส่วนใหญ่มักเคยผ่านการเป็นผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้นำ
2. ผู้ตามมีอิทธิพลในการส่งเสริมผู้นำหรือผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตามในขอบข่ายต่างๆ เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ดังนั้นทั้งผู้นำและผู้ตาม จึงต้องปรับตัวพฤติกรรม ตลอดจนอำนาจเพื่อให้เขากันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. การที่ผู้นำจะมีคุณภาพได้นั้นต้องอาศัยผู้ตามที่มีคุณภาพเช่นกัน ตัวอย่างการเป็นผู้ตามที่มีคุณภาพ เช่น ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และความผูกพันต่อเป้าหมาย การให้การสนับสนุน การมีวิสัยทัศน์รวมกัน เป็นต้น ผู้ตามต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม



และมีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องสอดคล้องกัน มีส่วนร่วมในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน  
ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

## คิดอย่าง"ผู้นำ"

"ผู้นำ" ที่กล้าตัดสินใจ ทนต่อเหตุการณ์ และมีพลังหรือแรงจูงใจในการที่ทำให้คนทำตามเป้าหมาย

"ผู้นำ" ที่มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับโลกของปัจจุบัน มีจุดมุ่งหมายและปลายทาง สร้างวิกฤติเกิดโอกาส

"ผู้นำ" ที่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่า (เกินความคาดหมาย)

## คิดอย่าง"ผู้ตาม"

"ผู้ตาม" ที่รู้หลักการนำเสนอได้อย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ ประทับใจผู้บริหาร

"ผู้ตาม" ที่มากมายความคิด หลากหลายโครงการที่จะทำให้งานก้าวหน้า

"ผู้ตาม" ที่แก้ไขข้อขัดแย้ง หรือปัญหาหน้างาน ได้อย่างราบเรียบ

รูปแบบของภาวะผู้ตาม

รูปแบบของภาวะผู้ตาม (Styles of followership) ภาวะผู้ตามถูกกำหนดขึ้นจากทัศนคติที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) ความกระฉับกระเฉงหรือความอดทนไม่โต้ตอบ

## (2) ความมีอิสระมีความคิดเชิงวิจารณ์ หรือ ไม่มีอิสระไม่มีความคิดเชิงวิจารณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทัศนคติ 1 กล่าวถึงความมีอิสระ (Independent) มีความคิดเชิงวิจารณ์ (Critical thinking) และไม่มีอิสระ (Dependent) ไม่มีความคิดเชิง

วิจารณ์ (Uncritical thinking)

เป็นการแสดงความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่มีความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กร พวกเขา

ย่อมนึกถึงความสำคัญของการกระทำของพวกเขาเองและบุคคลอื่น โดยพิจารณาถึงวิธีการของการตัดสินใจตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำให้ไว้ และนำเสนอ

ข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ทัศนคติ 2 กล่าวถึงความกระฉับกระเฉง (Active) กับพฤติกรรมการอดทนไม่โต้ตอบ (Passive) ดังนี้  
(1) บุคคลที่มีความกระฉับกระเฉงคือบุคคลที่

มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่จำกัดในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของความเป็นเจ้าของและความคิดริเริ่มใน

การแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจที่ดี (2)

บุคคลที่มีความอดทนไม่โต้ตอบแสดงให้เห็นถึงความต้องการการควบคุมดูแลที่สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิด

ความเป็นเลิศบางครั้งความอดทนไม่โต้ตอบอาจมองดูคล้ายคนขี้เกียจ บุคคลที่มีความอดทนไม่โต้ตอบไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ได้รับ

ผิดชอบที่ได้รับ

รูปแบบของภาวะผู้ตาม 5 แบบ จากทัศนะ 2 ประการตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น  
สามารถกำหนดรูปแบบภาวะผู้ตามได้ 5 รูปแบบ ดังรูปที่มีราย

ละเอียดดังนี้

## รูปที่ 1.1 แสดงรูปแบบของภาวะผู้ตาม (Followership styles) (Daft. 1999 : 398)

1. ผู้ตามที่มักทำให้เกิดการบาดหมางเป็นปรปักษ์กัน (The alienated follower)  
เป็นผู้ตามที่มีความอดทนไม่โต้ตอบมีความเป็นอิสระเป็นนักวิพากษ์วิจารณ์  
เป็นพวกที่ชอบหยิบยกขอบครองขององค์กรและบุคคลอื่นขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์ ทำการเยาะเย้ยต่างๆ นานา  
พวกเขาไม่มีความคิดอย่าง  
อิสระเสรี แต่ไม่เข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่พวกเขาู้
2. ผู้ตามที่มีประสิทธิผล (The effective follower)  
ผู้ตามรูปแบบนี้จะมีความคิดเชิงวิจารณ์จึงสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ และกระฉับกระเฉงกระตือรือร้นอยู่ในองค์การ  
ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะไม่คำนึงถึงสถานะภาพในองค์การ  
เป็นผู้ตามที่ไม่พยายามหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัยหรือความขัดแย้ง  
ยิ่งกว่านั้นผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีความกล้าและมีความคิดริเริ่มที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงและกล้าเสี่ยงจึงทำให้เกิด  
ความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงผู้นำเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์การเอาไว้
3. ผู้ตามแบบหัวดีหัววัน  
(The pragmatics survivor) ผู้ตามรูปแบบนี้มีคุณสมบัติทั้ง 4  
ด้านโดยรักษาความเป็นกลางเอาไว้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใดก็ได้ที่คิดว่าดีที่สุดในการรักษาผลประโยชน์ของตนใน  
ตำแหน่งหน้าที่ของตนและทำให้มีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุดผู้ตามสามารถกระทำได้แม้แต่ในขณะที่ยังอยู่ในภาวะวิ  
กฤตโดยพวกเขาที่รู้ตัวเองว่าอยู่ในสภาพปลอดภัยและรู้ว่าควรจัดความยากลำบากนั้นให้หมดไป  
จากการสำรวจในบริษัทต่างๆ พบว่ามีผู้ตามในรูปแบบนี้จำนวน 25-35 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนพนักงานทั้งหมด
4. ผู้ตามที่มีความอดทนไม่โต้ตอบ (The passive follower)  
ผู้ตามรูปแบบนี้มักจะไม่มีความอดทนไม่โต้ตอบ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ และไม่แสดงความคิดเห็น

โดยปล่อยให้ผู้นำเป็นผู้คิดแทน

#### 5. ผู้ตามที่มีความเห็นแบบลงรอยกันและปฏิบัติตาม (The conformist)

เป็นพวกที่กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับองค์กรแต่มีได้ไซ้ประโยชน์ด้านทักษะทางความคิดในเชิงวิพากษ์วิจารณ์กับพฤติกรรมการทำงานของเขาแต่อย่างไรก็ตามพวกเขาก็ปฏิบัติตามคำสั่งในการทำงานเป็นอย่างดี พวกเขาจะเข้าร่วมงานด้วยความตั้งใจแต่ไม่ได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์กับงานนั้นว่าจะต้องเสี่ยงภัยหรือเป็นอันตรายอย่างไรบ้างผู้ตามประเภทนี้คำนึงถึงการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพียงอย่างเดียวคนที่กระทำตุนในลักษณะนี้อาจเนื่องมาจากกฎระเบียบข้อบังคับและสภาพแวดล้อมของผู้ใช้อำนาจหน้าที่ซึ่งผู้นำได้บอกกล่าวให้ผู้ตามได้ทราบ อันเป็นเหตุให้มีผู้ตามในรูปแบบนี้

#### ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผล (The effective follower)

จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการประสิทธิผลผู้ตามจะมีความสามารถในการบริหารงานด้วยตนเองอย่างสุดความสามารถ

แก้ไขปัญหาและใช้วิธีการที่ดีผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นผู้ที่ไม่มีอำนาจดังนั้นจึงไม่คำนึงถึงสถานภาพของตนเอง ไม่มีความขุ่นเคือง หรือตำหนิบุคคลอื่นๆ

ตาราง แสดงการจัดลำดับคุณสมบัติความต้องการของผู้นำกับผู้ตาม (Rank order of desirable characteristics) (Daft. 1999:411)

๕  
ผู้ตาม