

ภาวะผู้นำ (Leadership)



โดย

นายสุรัตน์ เอื้ออารีย์

สัตวแพทย์ชำนาญงาน รักษาการในตำแหน่ง

ปศุสัตว์อำเภอแม่ทะ

สำนักงานปศุสัตว์อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง

กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.ทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

๑. ผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่น คล้อยตาม และทำตามอย่างเต็มใจ ในสิ่งที่ต้องการจะให้ทำ

๒. ผู้จัดการ/หัวหน้างาน

• ผู้นำกับผู้ตาม

แตกต่างกันในประการสำคัญ ๒ ประการก็คือ

๑.ผู้ตามเป็นผู้ลงมือทำตามคำสั่งให้เสร็จ ส่วนผู้นำนั้นเป็นผู้ทำให้งานนั้นสำเร็จ โดยจงใจให้คนอื่นทำตาม

๒.ผู้ตามจะจัดการเกี่ยวกับงาน หรือสิ่งของ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ส่วนผู้นำนั้นจะเป็นผู้จัดการเกี่ยวกับคน

ความหมายของคำว่าผู้นำเราน่าจะนิยามได้ว่า “ความเป็นผู้นำหมายถึง ศิลปะ ที่จะใช้ความสามารถที่จะ ทำให้บุคคลอื่นคล้อยตามเรา และทำตามเรา ในสิ่งที่ต้องการจะให้ทำ”

และความหมายของผู้นำก็จะเป็นดังนี้

“ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่น คล้อยตาม และทำตามอย่างเต็มใจ ในสิ่งที่ต้องการจะให้ ทำ”

๓. กาวะผู้นำ

นักวิชาการ Kurt Lewin (1890-1947) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ลักษณะใหญ่ๆคือ

๑.ผู้นำแบบเผด็จการ

แบบอิตาเลียนโดย ผู้นำแบบนี้จะเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นเป็นผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง และไม่ชอบให้ตนโต้แย้ง

๒.ผู้นำแบบอิสระ

ผู้นำประเภทนี้ไม่ค่อยยุ่งเกี่ยวกับลูกน้อง ใครจะทำอะไรก็ทำ ใครไม่ยอมทำอะไรก็อย่าทำ ไม่ชอบบังคับบัญชา ใญ่ชอบให้ทุกคนอย่างเป็นไปโดยปกติธรรมดา เป็นใช้ได้

๓.ผู้นำแบบประชาธิปไตย

ผู้นำที่ถือความเห็นส่วนใหญ่เป็นหลักไว้ก่อนเสมอ ชอบปรึกษาความคิดเห็นเพื่อนร่วมงานให้ทุกคนได้ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการลงมติในกรณีที่มีผู้คัดค้านถือเอาเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์เสมอ

๒ ข้อแนะนำสำหรับการเป็น ผู้นำที่ดี

๑. Lead-the-ship การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำแบบไหนดีที่สุด = เป็นผู้นำให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และกาลเวลา

๒. หลักการพัฒนาดตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี มี ๑๒ ประการ

หลักการพัฒนาดตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี มี ๑๒ ประการ

๑.การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ เพราะผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานซึ่งตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่

๒.ผู้นำที่ดีจะต้องพยายามวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไว้ให้ชัดเจน

- ๓.ผู้นำที่ดีต้องฝึกฝนตนเองให้รู้จักรับผิดชอบผลการปฏิบัติ ของหน่วยงานตน
- ๔.การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้รู้เรื่องในสิ่งที่ควรรู้
- ๕.ผู้นำที่ดีจะต้องฝึกฝนตนเองให้มีความรอบรู้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์
- ๖.การที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องฝึกหัดนำความคุ้นเคย และดูแลสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๗.ผู้นำที่ดี เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องปฏิบัติได้ และจะต้องควบคุมการปฏิบัติให้ไปตามความมุ่งหมาย
- ๘.การเป็นผู้นำที่ดีได้ จะต้องมึเทคนิคในการที่จะปลูกฝังความรับผิดชอบให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนหาทางส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๙.การที่จะเป็นผู้นำที่ดี จะต้องเป็นผู้ที่ไวต่อการรับความคิดเห็นใหม่
- ๑๐.ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม
- ๑๑.ผู้นำที่ดีจะต้องกำหนดตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๑๒.ผู้นำที่ดีจะต้องมีเทคนิคที่จะให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในหน่วยงาน

๓ การเป็นผู้นำตามสถานการณ์

รูปแบบผู้นำที่สอดคล้องตามสถานการณ์

รูปแบบผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ใช้ Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model

วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ การใช้ทักษะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

S1 ผู้นำควรใช้วิธีการสั่งให้ทำ (Telling) คือใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (High Task and Low Relationship) เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็น R1(เป็นข้าราชการใหม่) ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน (Unable and Unskillful) ซึ่งถือว่ามีความพร้อมต่ำ (LOW) ผู้นำจึงควรสั่งงานให้ชัดเจนเป็นขั้นตอน(Clear and Specific)

S2 ผู้นำควรใช้วิธีขายความคิด (Selling) คือใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ (High Task And Low Relationship) เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็น R2 (ข้าราชการมีประสบการณ์น้อย) มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย (Unable and Willing) ซึ่งถือว่าความพร้อมปานกลาง (Moderate) ผู้นำจึงควรอธิบาย สอนงานให้เกิด ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ เนื่องจากข้าราชการมีความเต็มใจอยากทำงานอยู่แล้วการปฏิบัติงานจะเกิดประสิทธิภาพได้

S3 ผู้นำควรใช้วิธีให้มีส่วนร่วม (Participating) คือใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ (High Relationship and Low Task)เนื่องจากการความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็น R3 มีประสบการณ์ในการทำงานพอใช้(Able and Unwilling) ซึ่งถือว่ามีความพร้อมปานกลาง (Moderate) ผู้นำจึงควรจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้มีส่วนร่วมเป็นการให้เกียรติและสร้างความรับผิดชอบต่องานให้มากขึ้น

S4 ผู้นำควรใช้วิธีมอบหมายงาน (Delegating) คือใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ (Low Relationship and Low Task)เนื่องจากการความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเป็น R4 มีความเชี่ยวชาญชำนาญการปฏิบัติงาน (Able and Willing) ซึ่งถือว่ามีความพร้อมสูง (High) เนื่องจาก

ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมสูง ผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องมีบทบาทมากนัก สามารถมอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาสามารถดูแลรับผิดชอบงานได้เอง

๕ ความหมายของเจ้านายและความแตกต่างระหว่าง “เจ้านาย” VS “ผู้นำ”

๑. “เจ้านาย” กับ “ผู้นำ”

ความแตกต่างเจ้านาย กับผู้นำ

เจ้านาย

๑ พลัดถิ่น จี้

๒ ใช้อำนาจ

๓ ชอบสั่ง

๔ พวรกุณ

๕ ตัดปัญหา

๖ รู้วิธีการทำงาน

๗.วิธีการทำงาน

ผู้นำ

๑ แนะนำ

๒ กระตุ้น,จูงใจ

๓ ปรึกษาหารือ

๔ พวกรบ

๕ แก้ปัญหา

๖ ลงมือทำเองได้ด้วย

๑ ทำรายละเอียดของงานทุกชิ้น ที่ต้องรับผิดชอบทั้งตาม Job Description และงานด้านพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมา

๒ แยกงานออกเป็นส่วนสองส่วน ส่วนที่ต้องทำเอง และส่วนที่ต้องมอบหมาย พร้อมแยกบุคคลที่เกี่ยวข้องใส่ไว้คนละ File

๓ ทบทวนงานตลอดทั้งปี

๔ จัดทุกอย่างที่จะ nötig ปรึกษา กับคนอื่น หรือแผนกอื่น และวางแผนแก้ไข

๕ งานที่ต้องทำเองแยกออกเป็นกลุ่มดังนี้

ก. กำหนดวันที่ ที่จะทำ และวันที่ ที่ต้องเสร็จ

ข.งานที่ทำไม่บ่อยนัก หรืองานที่ต้องทำต่ำกว่าเดือนละครั้ง

ค. เตรียมงานสำหรับเดือนต่อไป

๖ ทุกวันต้องทบทวนว่ามีอะไรต้องทำในวันรุ่งขึ้น

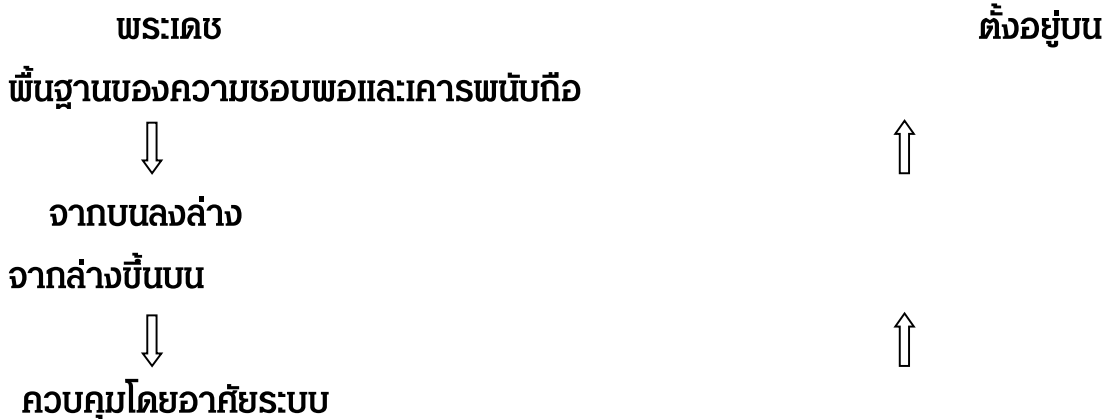
๗ กำหนดทุกอย่างโดยมุ่งหวังที่จะใช้เวลาให้เต็มที่

๘ จัดหาเวลาเพื่องานถึงวัตร ต้องมีเวลาโทรศัพท์ เวลาประชุม และเวลาเพื่อการควบคุมงาน

๙ แน่ใจว่าเราได้ทำอะไรบางอย่าง เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และทบทวนผลงานของลูกน้องตลอดระยะเวลา

๕ การใช้พระเดชพระคุณ “บารมี” VS “อำนาจ”

การใช้แต่พระเดชให้ผู้ที่ตาม ตามเพราะความกลัวในขณะที่การใช้พระคุณทำให้ผู้ที่ตาม ตามเพราะสำนึกถึงบุญคุณรวมถึงความรัก เคารพ



พระคุณ

รางวัลและการลงโทษ

๖ เทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ

๑. ทบทวนพฤติกรรมกรมการมอบหมายงานตามสถานการณ์

ผู้ตามต้องการผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำ จากความซื่อสัตย์ ความรู้ความสามารถ และความสามารถในการถ่ายทอด

๒. ก้าวผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

S1

กำกับบังคับบัญชาโดยตรงกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ หากเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่ได้ก็ตองโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานเพื่อให้เหมาะสมกับข้าราชการ

S2

สอนงานและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญสั่งงานแบบให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือเมื่อเป็นว่ายังไม่มีความสามารถเพียงพอให้กำลังใจระหว่างการปฏิบัติงานต่อยังคงควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ

S3

กระตุ้นจูงใจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ได้กำกับควบคุมอย่างใกล้ชิดให้คิดและทำงานร่วมกับกระตุ้นให้เห็นถึงคุณค่าในการใช้ความสามารถเพื่อสร้างแรงผลักดันในทางบวกเพื่อให้เกิดความตั้งใจและรับผิดชอบในงาน

S4

กระจายและมอบหมายงานให้อิสระสร้างสรรค์และตัดสินใจด้วยตัวเอง ช่วยอำนวยความสะดวก ให้กำลังใจตอบแทนความมาสามารถตามผลงานอย่างเป็นธรรมสนับสนุนพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อยกระดับหน้าที่การงานให้สูงขึ้น

กิจกรรม ค้นหาเทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ

โดยคลิกเมาส์ลากคำตอบที่คิดว่าใช่ เทคนิคการสร้างควมไว้วางใจมาใส่ลงในช่อง S1-S4

S1

การสั่งการ

- ๑ ใช้วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ๒ ใช้การสั่งงานให้ทำตามที่ต้องการในแต่ละครั้ง
- ๓ ใช้การติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด
- ๔ ใช้แรงจูงใจด้านลบเพื่อปรับพฤติกรรมส่วนตัว
- ๕ ใช้การบริหารแบบรวมศูนย์

ข้อดี

สามารถใช้อำนาจได้เต็มที่
ได้ผลงานตามที่ต้องการ
ในเวลารวดเร็ว
ตัดสินใจด้วยตนเอง

ข้อเสีย

ไม่เต็มใจในการมีส่วนร่วม
ขาดความศรัทธา
ขาดขวัญกำลังใจ
ไม่ผูกพันในงาน

S2

สนับสนุน

- ๑ ใช้วิธีการให้การเป็นกันเองและช่วยเหลือ
- ๒ ใช้การสอนงานและให้คำแนะนำพัฒนาทักษะ
- ๓ ใช้การติดตามแบบให้คำปรึกษา
- ๔ ใช้แรงจูงใจด้านบวกเพื่อห้คล้อยตาม
- ๕ ใช้การบริหารแบบรวมศูนย์

ข้อดี

ข้าราชการเกิดความเต็มใจ
ได้ผลงานตามที่ต้องการ
ได้พัฒนาข้าราชการ

ข้อเสีย

ต้องเสียเวลามากขึ้น
ข้าราชการถูกเอาใจมากเกินไป
สร้างนิสัยรอแต่คำแนะนำก่อน

S3

มีส่วนร่วม

- ๑ ใช้วิธีการดึงเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ
- ๒ ใช้การขอความคิดเห็นในการดำเนินงาน
- ๓ ใช้การติดตามแบบประชุมร่วมกัน
- ๔ ใช้แรงจูงใจด้านบวกโดยให้เกียรติทางสังคม
- ๕ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อดี

ข้อเสีย

ข้าราชการผูกพันมุ่งมั่นกับงาน
ได้การมีส่วนร่วมจากข้าราชการ
ได้แนวคิดที่หลากหลาย

S4

มอบหมายงาน

- ๑ ใช้การมอบหมายงานและให้ความไว้วางใจ
- ๒ ใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
- ๓ ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการติดตามผลงาน
- ๔ ใช้แรงจูงใจด้านบวกติดตามผลงาน
- ๕ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อดี

ข้าราชการเกิดจุดประกายสูงขึ้นและ
ข้าราชการมีความคิดสร้างสรรค์สูง

แนวทางอาจถูกเปลี่ยนแปลง
ใช้เวลาประชุมพูดคุยกันนาน
อาจไม่ได้ข้อสรุปเกิดขึ้นก็ได้

ข้อเสีย

ผลงานอาจไม่ดีสร้างนิสัยในทางลบ

