

## กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำ : สมรรถนะของผู้นำสมัยใหม่\*

### 1. คำนำ

บทความนี้เรียบเรียงขึ้นบนพื้นฐานของเรื่อง The New Leadership Competencies ในหนังสือ the Leader's Handbook เขียนโดย Peter R.Scholtes<sup>1</sup> เพื่อเป็นคู่มือในการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ตามแนวความคิดของ Edward Deming<sup>2</sup> ซึ่ง Scholtes เห็นว่า The New Leadership Competencies เป็น กระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือเป็นกรอบแนวความคิดใหม่ที่แตกต่างอย่างมากกับกรอบแนวความคิดเดิม โดยกรอบความคิดเดิมของภาวะผู้นำจะติดอยู่ในกรอบของแนวความคิดของผู้นำซึ่งเป็นบุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนใหญ่ทั้งในทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) แต่กรอบแนวความคิดใหม่นี้ได้ขยายกรอบของภาวะผู้นำออกไปเป็นการบริหารงานในสภาพความเป็นจริง โดยเฉพาะผู้นำสมัยใหม่ต้องมีความรู้เรื่องระบบ (System) เป็นอย่างดีและสามารถนำไปใช้ในการบริหารได้

### 2. ภารกิจของผู้นำสมัยใหม่

Scholtes เห็นว่าผู้นำสมัยใหม่นอกจากจะมีวิสัยทัศน์ (Vision) อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมแล้ว ยังต้องมีภารกิจ (Mission) อีก 7 ประการ คือ<sup>3</sup>

- (1) ให้อำนาจแก่คน (Empowered)
- (2) จัดคนให้เป็นทีมงาน (Team)
- (3) จัดให้ทีมงานทำงานด้วยตัวเองได้ (Self-directed group)
- (4) กระตุ้นทีมงานให้ทำงาน (Motivate)
- (5) ให้การจูงใจ (Incentive)
- (6) ให้ความเชื่อถือ (Accountable)
- (7) ปรับปรุงโครงสร้าง (Reengineer)

อย่างไรก็ตามจะดำเนินการกิจการเหล่านี้ให้สำเร็จได้ก็ด้วยการมีระบบที่ดีทั้งนี้เพราะการมีระบบที่ดี (Well-Functioning system) จะทำให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทำงานร่วมกันได้ด้วยความสุขและความภาคภูมิใจ (Pride & Joy) ในขณะที่สมรรถนะของผู้นำแบบเก่ามักจะทำให้เพื่อนงานไม่มีความสุข และไม่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

---

\* เรียบเรียงโดย อาจารย์ ดร.สุธรรม รัตนโชติ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี, พฤษภาคม 2547

### 3. สมรรถนะของผู้นำแบบเก่า

Scholtes<sup>4</sup> สรุปสมรรถนะของผู้นำแบบเก่า (Old Competencies) ซึ่งทำให้องค์กรแบบเก่า (Old Organization) สามารถดำเนินการไปได้ดีที่สุด ประกอบด้วยสมรรถนะ 8 ประการ คือ

(1) การบังคับ (Forcefulness) ผู้นำจะใช้วิธีควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ แรงงานทำงาน ซึ่งผู้นำจะเชื่อว่าคนมักจะไม่มีความรับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องบังคับให้คนทำงาน หรือรับผิดชอบ โดยใช้อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำดำรงอยู่

(2) การจูงใจ (Motivate) จะมีผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่ควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน โดยวิธีละมุนละม่อมกว่าการบังคับ คือการให้สิ่งจูงใจ หรือการเสริมแรง หรือรางวัลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่รับมอบหมายด้วยความพอใจ

(3) การตัดสินใจ (Decisionness) ผู้นำจะตัดสินใจอย่างรวดเร็วแม้กระทั่งขาดข้อมูลก็ตาม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้จัดการแบบเก่าชอบทำ

(4) ความตั้งใจ (Willfulness) ผู้นำจะมีความตั้งใจที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเชื่อความตั้งใจของผู้นำจะชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานตามไปด้วย

(5) ความแข็งแกร่ง (Asbteriveness) ผู้นำแบบเก่ามักจะไม่ได้แสดงจุดอ่อนหรือความอ่อนแอให้ผู้อื่นเห็น แต่จะแสดงความแข็งแกร่งในการต่อสู้กับฝ่ายตรงกันข้าม หรือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

(6) มีผลการทำงานในระดับพื้นฐานเป็นอย่างน้อย (Result-and bottom-live-oriented) ผู้นำที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือโดยการทำงานให้ได้ผลงานตามมาตรฐานขั้นต่ำเป็นอย่างน้อย โดยทำให้มีผลกำไรเพิ่มขึ้นมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และลดค่าใช้จ่ายให้น้อยลง

(7) มุ่งงาน (Task-oriented) ผู้นำแบบเก่ามักจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างหนักเต็มเวลา และใช้ความสามารถสูงสุด โดยมุ่งที่จะบริหารงานมากกว่าการบริหารคน

### 4. สมรรถนะของผู้นำสมัยใหม่

สมรรถนะของผู้นำสมัยใหม่จะแตกต่างจากสมรรถนะของผู้นำแบบเก่า โดยเฉพาะด้านความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์ โดยแบบเก่าจะเชื่อว่ามนุษย์ขาดความรับผิดชอบ จำเป็นต้องควบคุมให้ทำงาน มนุษย์มีความเป็นปัจเจกชนสูง สามารถทำงานได้แต่ละบุคคล ส่วนกระบวนทัศน์ใหม่ หรือผู้นำแบบใหม่มีความเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและมีความเป็นปัจเจกชนน้อย ต้องทำงานเป็นกลุ่มจึงจะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จากฐานคติ (Assumption) ดังกล่าว และอาศัยแนวความคิดจาก Deming's system of Profound Knowledge<sup>5</sup> Scholtes จึงเสนอสมรรถนะของผู้นำสมัยใหม่เป็น 6 ประการคือ

<b>สมรรถนะที่ 1 :</b> มีความสามารถในการคิดเกี่ยวกับระบบและมีความรู้ในการนำระบบ
--

ผู้นำในอดีตมักจะคิดถึงองค์กรในรูปของโครงสร้างสายบังคับบัญชาและจะรายงานไปให้ใคร แต่ผู้นำสมัยใหม่จะคิดถึงระบบซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ คือ

- (1) ระบบเป็นส่วนรวมของส่วนย่อยหลายส่วนรวมกัน
- (2) สามารถจำแนกส่วนย่อยของระบบได้
- (3) แต่ละส่วนย่อยของระบบสนับสนุนวัตถุประสงค์ของระบบแต่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยส่วนหนึ่งส่วนใดแต่เพียงอย่างเดียว
- (4) แต่ละส่วนย่อยของระบบต่างก็มีวัตถุประสงค์ของตนเองแต่เมื่อกระทบต่อระบบโดยรวมจะขึ้นอยู่กับส่วนอื่นๆ แต่ส่วนย่อยของระบบจะมีความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน
- (5) จะสามารถเข้าใจแต่ละส่วนย่อยจากความเหมาะสมของส่วนนั้น ๆ กับระบบ จะไม่สามารถเข้าใจระบบโดยการแยกแต่ละส่วนย่อยออกจากระบบ หรือไม่รวมส่วนย่อยเข้าเป็นระบบ
- (6) การพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ จะช่วยให้เข้าใจการทำงานของระบบ แต่จะเข้าใจความคงอยู่ของระบบต้องพิจารณาปัจจัยภายนอกระบบด้วย
- (7) การที่จะเข้าใจระบบต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ปฏิสัมพันธ์และความเป็นอิสระซึ่งกันและกันของส่วนย่อยต่าง ๆ การจำแนกส่วนย่อยออกจากระบบ จะทำให้ระบบขาดคุณลักษณะที่สำคัญ ใช้ส่วนย่อยต่าง ๆ ของระบบในการวิเคราะห์ (Analysis) และใช้ระบบโดยรวมในการสังเคราะห์ (Synthesis)
- (8) การพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาความซับซ้อนของระบบสังคม (Social System) พร้อมกับระบบเทคนิค (Technical System)
  - องค์กรมีผลประโยชน์ วัตถุประสงค์ ปฏิสัมพันธ์และมีความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน
  - องค์กรเป็นเพียงแต่ปฏิสัมพันธ์และเป็นอิสระซึ่งกันและกัน แม้ในระบบขนาดใหญ่ เช่น ระบบธุรกิจ อุตสาหกรรม เศรษฐกิจ ประเทศและโลก
  - ภายในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และเป็นอิสระซึ่งกันและกัน เช่น กรม กอง ทีมงาน และบุคคล ซึ่งแต่ละส่วนต่างก็มีผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ที่อาจจะมีผลกระทบในทางบวกหรือทางลบต่อความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

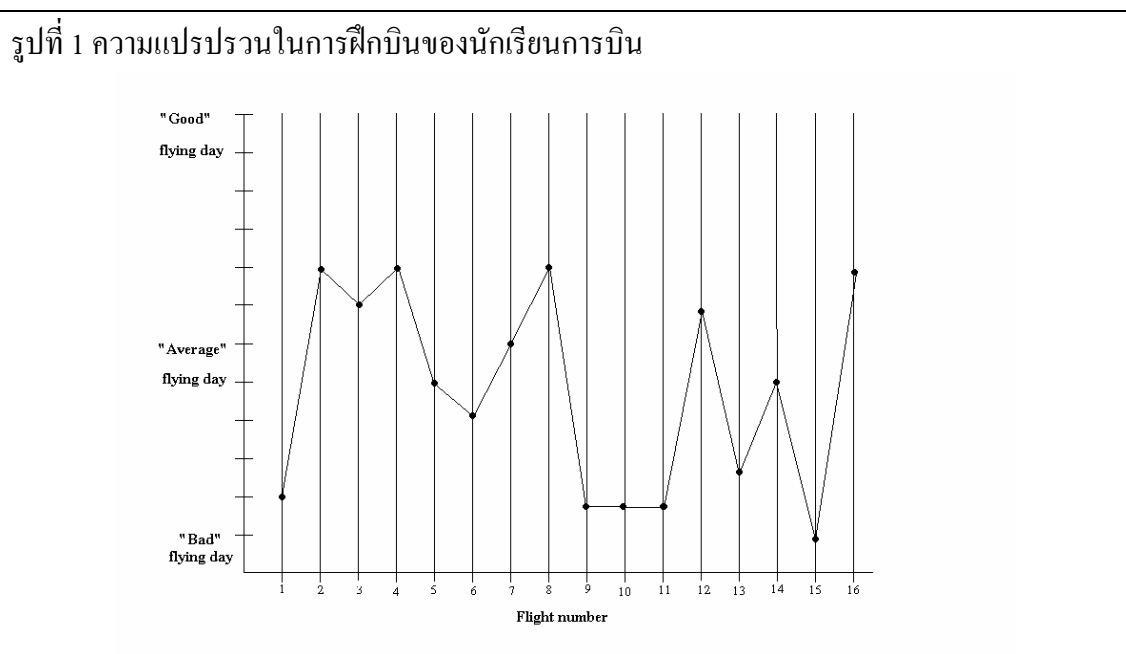
**สมรรถนะที่ 2** ความสามารถในการเข้าใจความแปรปรวนของงานที่จะต้องวางแผนและแก้ปัญหา

ความแปรปรวนของงาน (Work Variation) คือ ความแตกต่างของคุณภาพของงานที่ทำ ซึ่ง Deming<sup>6</sup> แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) ความแปรปรวนจากสาเหตุร่วม (Common Cause Variation) หมายถึง สาเหตุทั่ว ๆ ทั่ว ทำให้เกิดความแปรปรวนในงาน เช่น ปัญหา การมีตำหนิ (ผลิตภัณฑ์) ความบกพร่อง อุปกรณ์ ความผิดพลาด ของเสีย เหล่านี้เป็นต้น

(2) ความแปรปรวนจากสาเหตุเฉพาะ (Special Cause Variation) หมายถึง เหตุการณ์พิเศษ หรือเหตุการณ์เฉพาะที่ทำให้การทำงานแปรปรวน เช่น อากาศร้อนจัด อากาศหนาวจัด การเกิด แผ่นดินไหว ฝนตกหนัก เหล่านี้เป็นต้น

โดยทั่วไปสาเหตุร่วมจะทำให้เกิดความแปรปรวนในการทำงานได้บ่อย ๆ ในขณะที่สาเหตุเฉพาะจะมีไม่บ่อยครั้ง แต่จะทำให้มีความแปรปรวนในการทำงานได้รุนแรงกว่า สามารถหาความแปรปรวนของการทำงานได้จากการนำความแปรปรวนมาเขียนเป็นกราฟ ก็จะรู้ว่ามีความแปรปรวนมากน้อยเพียงไร และเมื่อไร หรือที่ไหน กล่าวได้ว่าสามารถหาเวลาและสถานที่ (Space & Time) ของความแปรปรวน หรือ เป็นการหาความเป็นรูปแบบ (Concrete) ของความแปรปรวนของการทำงาน ตัวอย่าง เช่น ความแปรปรวนของการฝึกบินของนักเรียนการบิน โดยเก็บข้อมูลจากการฝึกบิน 16 ครั้งได้ข้อมูลตามรูปที่ 1 คือ



จากกราฟแสดงว่ามีความแปรปรวนในการฝึกบินสูง คือ ในการฝึกบินครั้งที่ 2,3,4,8,12 และ 13 บินได้พอใช้

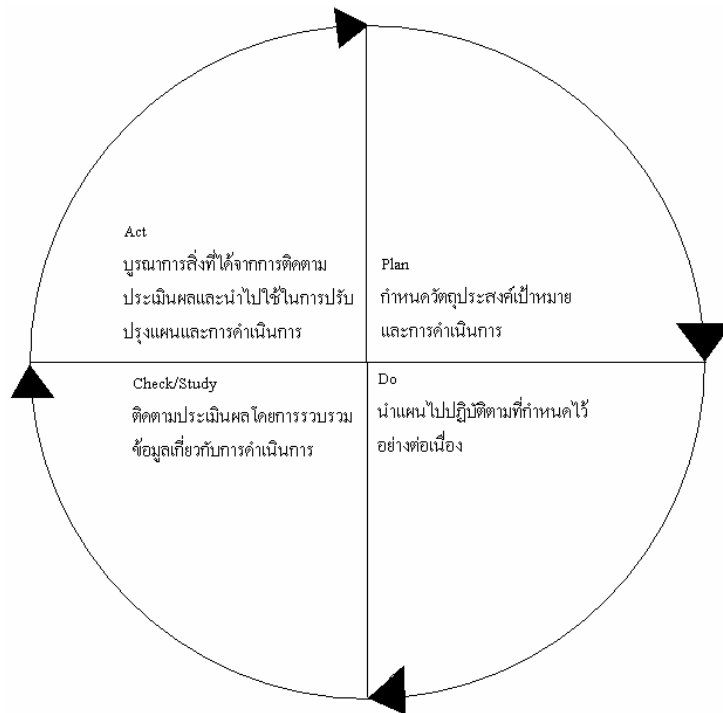
เพื่อความเข้าใจความแปรปรวนของงาน Deming แนะนำให้ใช้สถิติหาความแปรปรวน  
ดังกล่าวซึ่งเรียกว่า “สถิติสำหรับการควบคุมกระบวนการ” (Statistical Process Control, SPC)  
ความรู้เกี่ยวกับความแปรปรวนของงานจะทำให้ผู้บริการสามารถนำไปใช้ในการวางแผน  
ในการแก้ปัญหาและปรับปรุงสภาพการทำงานได้

**สมรรถนะที่ 3 เข้าใจวิธีการเรียนรู้ การพัฒนา และการปรับปรุง เพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงที่  
แท้จริง**

Scholtes<sup>7</sup> กล่าวว่า **การศึกษา** คือการนำ ซึ่งดูจากรากศัพท์คำว่า Educate คือ Lead โรงเรียน  
จึงควรจะนำ (Lead) บทเรียนเข้าสู่การเรียนรู้วิธีเรียน (Learning how to learn) ซึ่งไม่เหมือนกับกาน  
สอน ผู้นำ (Leader) จึงมีหน้าที่ในการสอน หรือการนำผู้ได้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามี  
การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) โดยเฉพาะผ่านการทำงานที่เรียกว่า “**เรียนรู้ในขณะที่  
ทำงาน**” (on-the job learning) โดยผ่านวงจรการเรียนรู้ (learning cycle) ซึ่งนิยมเรียกว่า “the  
Shewhart Cycle” หรือ “the Deming wheel” หรือ “PDCA cycle”

PDCA Cycle เป็นวงจรการเรียนรู้และการปรับปรุงที่ไม่รู้จบ ประกอบด้วย P คือการ  
วางแผน (Planning) ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนและ  
เป็นรูปธรรม หรือปฏิบัติได้ **กระทำ** (Do) ซึ่งจะนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง **ตรวจสอบ**  
(Check) ซึ่งตอนหลัง Deming เรียกว่า **การศึกษา** (Study) หมายถึงการติดตามประเมินผล หรือ  
Monitoring การปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะและนำข้อมูลมา  
วิเคราะห์หาว่าได้มีการปฏิบัติงานไปตามแผนมากน้อยเพียงไร **การปรับปรุงแก้ไข** (Act) บูรณาการ  
สิ่งที่ได้จากการศึกษาและติดตามประเมินผลเข้าด้วยกัน และนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุงแผนและ  
การปฏิบัติต่อไป ตามรูปที่ 2 คือ

**รูปที่ 2** PDCA Cycle



#### สมรรถนะที่ 4 เข้าใจคนและเหตุผลของพฤติกรรม

กล่าวกันว่า “คนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด” จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องเข้าใจ ผู้ได้บังคับบัญชา และเหตุผลของพฤติกรรมที่เขาแสดงออก มีหลายสิ่งๆ ที่ผู้นำต้องทำให้เข้าใจ ลูกน้อง คือ

##### (1) เข้าใจคน

เพื่อความเข้าใจคน McGregor<sup>8</sup> มีฐานคติเกี่ยวกับคนเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y โดยที่

ทฤษฎี x มีฐานคติเกี่ยวกับคนเป็น 3 ประการคือ

- (1) คนโดยเฉลี่ยจะไม่ชอบทำงานและจะปฏิเสธงานถ้าทำได้
- (2) จากการที่คนไม่ชอบการทำงาน ทำให้ต้องมีการบังคับให้ทำงานและจะมีการทำโทษสำหรับคนที่ไม่ทำงาน

(3) คนโดยเฉลี่ยจะชอบที่จะถูกบังคับ ชอบปฏิเสธความรับผิดชอบและมีความทะเยอทะยานน้อย

ทฤษฎี y มีฐานคติเกี่ยวกับคน 5 ประการ คือ

- (1) คนชอบที่จะทำงานเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน

(2) คนชอบที่จะทำอะไรด้วยตัวเอง และควบคุมตนเองมากกว่าที่จะใช้วิธีการทำโทษหรือให้ผู้อื่นควบคุม

(3) คนชอบที่จะได้รับความสำเร็จด้วยตนเองและความสำเร็จจะเป็นตัวเสริมแรงให้คนทำงานด้วยความพยายาม

(4) คนส่วนหนึ่งไม่เพียงแต่ชอบที่จะรับผิดชอบแต่แสวงหาความรับผิดชอบด้วย ส่วนการปฏิเสธความรับผิดชอบและการขาดความทะเยอทะยานเป็นผลมาจากประสบการณ์มากกว่า ไม่ใช่เป็นคุณลักษณะตามธรรมชาติของมนุษย์

(5) คนทั่วไปค่อนข้างจะมีจินตนาการ ฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กร

## (2) การจูงใจ

Alfei Kohn<sup>9</sup> เปรียบเทียบการให้รางวัล (Rewards) และการทำโทษ (Punished) ว่าเป็นหัวผักกาด (Carrots) และไม้เรียว (Stick) และ Herzberg เรียกว่าการจูงใจว่า KITA (kick-in-the-pants) ซึ่งมี 2 อย่างคือ แรงจูงใจทางบวก (positive KITA) และแรงจูงใจทางลบ (negative KITA) การจูงใจจึงสามารถทำได้ 2 ประการคือ

- 1) การให้รางวัล ซึ่งคล้ายกับการให้หัวผักกาดแก่กระต่าย หรือให้ positive KITA
- 2) การลงโทษซึ่งคล้ายกับการตีด้วยไม้เรียว หรือให้ negative KITA

## (3) สัมพันธภาพ

ผู้นำจะต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล รักษาสัมพันธภาพนี้ไว้ และ ชักจูงให้คนอื่นมีสัมพันธภาพซึ่งกันและกันด้วย สัมพันธภาพ (Relationship) ดังกล่าวเกิดขึ้นได้หลายอย่าง เช่น

- รับฟังความเห็นของคนอื่น และคนอื่นรับฟังความเห็นของเรา
- แสดงความเคารพซึ่งกันและกันและแสดงความเคารพคนที่ควรเคารพ
- รู้จักคนอื่นให้ดีพอจนเป็นรู้เขารู้เรา

ธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่าง ผู้จัดการ-ผู้ใต้บังคับบัญชา (manager-employee relationship) มักจะเป็นความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์หรือความสัมพันธ์แบบ พ่อ-ลูก อย่างไรก็ตาม Eric Berne<sup>10</sup> ผู้ศึกษาความสัมพันธ์ของบุคคลตามแนวทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis) ของ Sigmund Freud พบว่า สัมพันธภาพดังกล่าวมี 3 สภาพ ซึ่ง Berne เรียกว่า “สภาพของตัวเอง” (ego state) คือ

- **ความเป็นพ่อ-แม่ (Parent)** หมายถึงการเป็นผู้ดูแลปกครองผู้อื่น เลี้ยงดู และควบคุม
- **ความเป็นผู้ใหญ่ (Adult)** หมายถึง ความมีเหตุผลและมีอารมณ์
- **ความเป็นเด็ก (Child)** หมายถึงความซุกซน มีความคิดสร้างสรรค์และชวนทะเลาะ