

ความเป็นผู้นำของผู้จัดการสโมสรฟุตบอลพรีเมียร์ลีก ประเทศอังกฤษ กรณีศึกษาการบริหารจัดการ  
สโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ระหว่างปี พ.ศ. 2529-2556

Leadership of the English Premier League Football Club Managers:  
A Case Study of Manchester United Football Club Management from 1986 To 2013

(วันรับบทความ: 30 มกราคม 2564; วันแก้ไขบทความล่าสุด: 22 กุมภาพันธ์ 2564; วันตอบรับการตีพิมพ์บทความ: 7 มีนาคม 2564)

ยุทธภูมิ ใจตา\*

Yuttapoom Jaita\*

วรรณทิวา เชียงตุง\*\*

Wanthiwa Chiangtung\*\*

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้จัดการสโมสรฟุตบอลพรีเมียร์ลีก สโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด นั่นคือ เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลจนประสบความสำเร็จและนำพาทีมสโมสรกลายเป็นผู้ชนะเลิศในการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกและได้รับถ้วยแชมป์มากกว่าทีมสโมสรฟุตบอลอื่น ๆ ในเกาะอังกฤษ ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลจากบทความ บทวิเคราะห์ และข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ จากสื่อออนไลน์ โดยนำข้อมูลที่ได้มาสรุปเป็นผลการศึกษาต่อไป ผลการศึกษา พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของผู้จัดการสโมสรฟุตบอลพรีเมียร์ลีก สโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ภายใต้การนำทีมของเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน จนสามารถสร้างปรากฏการณ์ความสำเร็จมากมายอย่างยาวนานและต่อเนื่อง ระหว่างปี พ.ศ. 2529-2556 มีข้อสรุปออกมา 6 ประการ ดังนี้ ประการแรก การสร้างระบบทีมเยาวชนขึ้นมาเพื่อพัฒนาทีมในระยะยาว ประการที่สอง ความทะเยอทะยานและต้องการประสบความสำเร็จสูงของผู้จัดการสโมสรฟุตบอล ประการที่สาม ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ประการที่สี่ การสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงกว้างโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมสโมสรฟุตบอลสามารถเข้าพบได้โดยตรง ประการที่ห้า การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และประการสุดท้าย การบริหารทรัพยากรภายในสโมสรฟุตบอลอย่างคุ้มค่า

**คำสำคัญ:** ภาวะความเป็นผู้นำ, ผู้จัดการสโมสรฟุตบอล, การบริหารจัดการ, เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน

---

\* นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ, สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภออุ้มผาง จังหวัดตาก,

E-mail: kyj\_yuttapoom@outlook.com

\*\* อาจารย์ประจำ, โปรแกรมวิชาภาษาตะวันตก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย,

E-mail: wanthiwa@gmail.com

## Abstract

This academic article aims to study the leadership of Sir Alex Ferguson, the manager of Manchester United Football Club (MUFC) who was able to manage the football club to achieve success by means of leading. His soccer team to be the winner of the Premier League match and also become the best soccer team that has held champion cups rather than others in the British Isles. The data were collected from academic articles, analysis and news made available on various media and then analyzed in conformity with concepts and theories of leadership. The data analysis was conducted for revealing its findings and providing guidance on other further studies. The findings revealed that Ferguson's effective management of having achieved many phenomenal successes continuously from 1986 to 2013 as well as his leadership style can be summarized in 6 aspects as follows: Firstly, the creation of a youth team system for team development in a long term; Second, the ambition and desire to make a great success as a football club manager; Third, the leadership ability to persuade others; Fourth, the creation of mutual interaction by allowing the team members to meet [and discuss] him directly; Fifth, the importance of focusing attention on teamwork; and Finally, the cost-effective resource management of the football club.

**Keywords:** Leadership, Football Club Manager, Management, Sir Alex Ferguson

### 1. บทนำ

การแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกอังกฤษ เป็นระบบการแข่งขันฟุตบอลลีกระดับสูงสุดของประเทศอังกฤษ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) ภายใต้การบริหารของสมาคมฟุตบอลอังกฤษ โดยการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกเป็นศูนย์รวมของ 20 สโมสรฟุตบอลชั้นนำในระดับสูงสุดของอังกฤษ ซึ่งการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกอังกฤษเป็นลีกที่ได้รับความนิยมอันดับหนึ่งจากแฟนบอลทั่วโลก เพราะเป็นที่รวมตัวของนักเตะชื่อดังระดับโลกเป็นจำนวนมากและมีการแข่งขันในมิติต่าง ๆ ค่อนข้างสูง ทำให้ไม่อาจคาดการณ์ผลการแข่งขันได้ง่าย ซึ่งเป็นผลมาจากกาที่ทุกสโมสรสามารถที่จะเอาชนะการแข่งขันเมื่อเผชิญหน้ากันได้หมดและไม่มีทีมไหนที่สามารถผูกขาดการชนะเลิศการแข่งขันได้เลย ทั้งนี้ สโมสรฟุตบอลที่สามารถชนะเลิศในการแข่งขันฟุตบอลรายการนี้ ปัจจุบันมีจำนวน 6 ทีมเพียงเท่านั้น ได้แก่ สโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด จำนวน 13 สมัย, สโมสรฟุตบอลเชลซี จำนวน 5 สมัย, สโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ซิตี จำนวน 4 สมัย, สโมสรฟุตบอลอาร์เซนอล จำนวน 3 สมัย และสโมสรฟุตบอลแบล็กเบิร์นโรเวอส์ และสโมสรฟุตบอลเลสเตอร์ซิตี ทีมละจำนวน 1 สมัย จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีเพียงสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด เป็นเพียงสโมสรเดียวเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จและชนะเลิศการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง โดยช่วงเวลาดังกล่าว บุคคลที่สร้างคุณูปการให้กับสโมสรเป็นอย่างมากมีชื่อว่า “เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน” เป็นผู้คุมบังเหียนในฐานะผู้จัดการสโมสรคอยบัญชาการทัพนักฟุตบอลของสโมสรอยู่ข้างสนาม

เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ถือว่าเป็นผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จที่สุดในประวัติศาสตร์วงการฟุตบอล เขาดำรงตำแหน่งผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดมาอย่างยาวนานถึง 26 ฤดูกาล และสามารถทำให้สโมสรฟุตบอลแห่งนี้กลายเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จสูงสุดโดยมีมูลค่าทางการตลาดอย่างมหาศาล ในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งคุมทีมสโมสรนั้น เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน สามารถพาทีมสโมสรชนะเลิศการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกอังกฤษได้ถึง 13 สมัย และแชมป์อื่นๆ อีกนับไม่ถ้วน จนได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในวงการฟุตบอลว่า เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน เปรียบเสมือนศูนย์กลางของทีมสโมสรที่ไม่ได้มีบทบาทแค่ควบคุมทีมอยู่ข้างสนาม แต่เขายังมีอิทธิพลในด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์ของสโมสร การตัดสินใจลงทุนในตลาดซื้อขายนักฟุตบอล รวมถึงการดำเนินการต่างๆ ในภาพรวมทั้งหมดของสโมสรอีกด้วย

สโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด เมื่อปี ค.ศ. 1986 มีสถานภาพเป็นแค่เพียงทีมที่ต้องใช้ความพยายามในการรักษาอันดับให้สามารถอยู่ในการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก ซึ่งเป็นลีกสูงสุดของอังกฤษให้ได้เพียงเท่านั้น เนื่องจากศักยภาพของทีมไม่เอื้ออำนวยต่อการขึ้นเป็นทีมชั้นนำหรือคว้าแชมป์ได้ แต่ภายหลังจากเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ได้เข้ารับตำแหน่งในฐานะผู้จัดการทีมสโมสรได้เพียง 6 ปี กลับสามารถก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่กลายเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอย่างชัดเจน เพราะสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดสามารถคว้าแชมป์ลีกเป็นครั้งแรกได้เป็นผลสำเร็จ หลังจากไม่ชนะเลิศรายการแข่งขันใดๆ มาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 26 ปี นับแต่ตั้งปี ค.ศ. 1967 เป็นต้นมา ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความยิ่งใหญ่ของสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด จนกระทั่งในปีสุดท้ายของการคุมทีมนี้ สโมสรมีมูลค่าทางการตลาดติดอันดับสองของโลก ด้วยมูลค่ามากถึง 103,722,400,000 บาท

ดังนั้น การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดจนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องยาวนานและได้รับการยกย่องว่าเป็นสุดยอดผู้จัดการทีมนี้ จึงเป็นการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำว่าเหตุผลประการใด จึงไม่มีผู้จัดการทีมสโมสรอื่นที่สามารถสร้างความยิ่งใหญ่ให้กับสโมสรได้มากเท่ากับเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน แม้ว่าทรัพยากรต่างๆ ในสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด จะไม่ได้แตกต่างจากเดิมมากนัก ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในตลาดซื้อขายนักฟุตบอลที่ยังมีการทุ่มเงินซื้อฟุตบอลชื่อดังระดับโลกเข้ามาสู่ทีมอย่างต่อเนื่อง สถานภาพทางการเงินที่มั่นคงกว่าสโมสรฟุตบอลคู่แข่งในลีกสูงสุด ฐานแฟนฟุตบอลที่เฝ้าคอยให้การสนับสนุนอยู่ทั่วทุกมุมโลก ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกสนามของสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด และมุ่งศึกษาภาวะความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ที่สามารถสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันได้มากกว่าทีมสโมสรอื่นๆ โดยขีดความสามารถของทีมสโมสรสามารถเอาชนะการแข่งขันกับทีมที่มีศักยภาพในระดับเดียวกันหรือเหนือกว่าและในบางครั้งเมื่อเผชิญหน้ากับสโมสรฟุตบอลที่มีขนาดเล็กกว่าก็สามารถเอาชนะได้อย่างง่ายดาย

## 2. การบริหารทีมสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดของเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน

เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน เป็นหนึ่งในผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในการแข่งขันรายการฟุตบอลพรีเมียร์ลีกของประเทศอังกฤษและอยู่ในฐานะตำนานของทีมสโมสรแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด โดยอยู่คุมทีมสโมสรยาวนานถึง 26 ปี ได้รับถ้วยรางวัลใหญ่ๆ จำนวนมากถึง 38 ถ้วย (Richard Hytner, 2016) จากรายงานการศึกษาเหตุผลของความสำเร็จภายใต้การบริหารของเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน สามารถสรุปออกได้ 6 ประการ ดังนี้ (วิโรจน์ เย็นสวัสดิ์, 2556)

**ประการแรก การให้ความสำคัญกับทีมสโมสรความเป็นอันหนึ่ง** นักฟุตบอลภายในทีมสโมสรคิดว่าตัวเองเป็นซูเปอร์สตาร์หรือดาวเด่นของทีมเหนือกว่าเพื่อนร่วมทีมสโมสรคนอื่นๆ ก็อาจจะถูกผลักดันให้ออกจากทีมสโมสรไป

**ประการที่สอง ผู้จัดการทีมสโมสรต้องชื่นชมนักฟุตบอลที่สามารถทำผลงานได้ดี** สำหรับนักฟุตบอลไม่มีสิ่งใดที่จะทำให้ความรู้สึกดีใจและภาคภูมิใจไปมากกว่าการได้รับคำชมว่า “well done” หรือทำได้ดี ถือว่าเป็นคำพูดที่ดีที่สุดในโลกของกีฬา ดังนั้น ภายหลังจากการแข่งขันทุกครั้งแม้นักฟุตบอลจะเล่นได้ไม่ดีเท่าที่ควรผู้จัดการทีมสโมสรก็ไม่ควรจะตำหนินักฟุตบอลไปหมดทุกครั้ง เพราะการว่ากล่าวอย่างรุนแรงไม่อาจใช้ได้เสมอไป การชี้ข้อผิดพลาดให้นักฟุตบอลระหว่างแข่งขันเป็นสิ่งที่ต้องทำทันทีและเมื่อชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดในการเล่นนั้นจบแล้วก็ต้องจบกันไปไม่เก็บเอามาว่ากล่าวซ้ำอีก ให้คิดถึงการแข่งขันนัดต่อไปเป็นสำคัญ

**ประการที่สาม การลงโทษ** ถ้านักฟุตบอลในทีมสโมสรไม่ทำตามกฎเกณฑ์และกติกาที่ตั้งขึ้นมาก็จะถูกปรับเงิน ซึ่งเป็นวิธีการควบคุมความประพฤตินักฟุตบอลของทีมแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด

**ประการที่สี่ การพัฒนานักฟุตบอลรุ่นใหม่** ทีมสโมสรมีการพัฒนานักฟุตบอลตั้งแต่เยาวชนให้มีคุณภาพในมาตรฐานระดับเดียวกับที่นักฟุตบอลรุ่นพี่ได้สร้างมาตรฐานไว้ เพื่อเป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงตลอดไปให้กับสโมสรแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด โดยเฉพาะการสร้างนักฟุตบอลหน้าใหม่ให้มีฝีเท้าระดับดีเยี่ยมจนสามารถลงเล่นกลายเป็นตัวจริงแทนรุ่นพี่ได้

**ประการที่ห้า การฝึกซ้อมอยู่เสมอ** การที่นักฟุตบอลขยันหมั่นซ้อมและมีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังการซ้อมนั้น ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่งเช่นกันที่จะทำให้ทีมสโมสรประสบความสำเร็จ นักฟุตบอลของทีมสโมสรแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด มีความจำเป็นต้องฝึกซ้อมให้หนักกว่านักฟุตบอลของทีมสโมสรคู่แข่ง ถ้าหากนักฟุตบอลคนใดทำไม่ได้ก็ไม่สมควรที่จะอยู่กับทีมต่อไป เนื่องจากเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน จะให้ความสนใจเฉพาะนักฟุตบอลที่ให้ความสำคัญกับการฝึกซ้อมอย่างหนักและมีความทะเยอทะยานต้องการพัฒนาตนเองให้เก่งและเป็นที่ยอมรับจากผู้จัดการทีมสโมสร เพื่อให้เลือกเป็นตัวจริงในการลงแข่งขันและนักฟุตบอลที่ลงเล่นจะไม่ต้องการเป็นผู้แพ้นั่นเอง

**ประการที่หก การเลิกจ้าง** หากมีการยกเลิกสัญญาจ้างกับนักฟุตบอลคนใด เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสันจะเป็นคนบอกด้วยตัวเอง โดยจะไม่ส่งข้อความทางมือถือ (SMS) บอกเลิกสัญญาเหมือนกับที่ผู้จัดการทีมสโมสรอื่นๆ หลายคนก็นิยมทำกันในยุคนี้

### 3. บทสรุป

การบริหารสโมสรฟุตบอลของเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน สามารถทำให้สโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ชนะเลิศในการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก ซึ่งเป็นการแข่งขันฟุตบอลในระดับสูงสุดของอังกฤษได้อย่างต่อเนื่องและมีสถิติการชนะเลิศรายการแข่งขันอื่นๆ อีกมากมาย ระหว่างปี พ.ศ. 2529-2556 ทั้งนี้ ผู้เขียนและคณะมีทัศนคติสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Stoughton (2013) ซึ่งได้ข้อสรุปออกมา 6 ประการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ประการแรก** เมื่อเริ่มงานที่สโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด เขาได้สร้างระบบทีมเยาวชนขึ้นมาเพื่อพัฒนาทีมระยะยาว โดยเริ่มสร้างทีมจากล่างขึ้นบน เพื่อความคล่องตัวและความต่อเนื่องในการสนับสนุนทีมชุดใหญ่โดยวิธีการนี้ทำให้นักเตะได้พัฒนาไปด้วยกัน เชื่อมความสัมพันธ์ และสร้างจิตวิญญาณของทีม ตรงกับที่ Boles & Davenport (1975) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม สอดคล้องกับทฤษฎี Theory Z Organization ของ Ouchi (1981) ที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ข้อที่ 1 The tasks of Leadership ที่กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**ประการที่สอง** เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสันได้รับการยกย่องว่าเป็นคนที่มีความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จสูง เขาจึงเลือกนักเตะที่มีแรงผลักดันและความทะเยอทะยานเหมือนกับเขาเข้ามาสู่ทีมเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับ Bennis (1959) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะการเป็นผู้นำว่า “เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์” ซึ่งการที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชามุ่งมั่นทั้งร่างกายและแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องคัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะเหมือนกันกับตัวเองเพื่อร่วมดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ ในขณะที่ Hollander (1978) กล่าวว่าผู้ตามนั้นมีความสำคัญมาก เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็จะไม่มีภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพล และผู้รับแรงของอิทธิพล แต่ไม่ได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้

**ประการที่สาม** ในการแข่งขันฟุตบอลของแชมป์สโมสรยุโรป นัดชิงชนะเลิศระหว่างสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด กับสโมสรฟุตบอลบาร์เซโลนา มิวนิค ซึ่งสโมสรแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดสามารถชนะเลิศการแข่งขันได้หลังจากที่ช่วงต่อเวลาการแข่งขันหมดลง เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ได้กล่าวกับลูกทีมในช่วงพักครึ่งเวลาแรกว่า ถ้วยรางวัลตั้งโชว์อยู่ข้างหน้ามัน ให้จำเอาไว้ว่า หากจบเกมพวกคุณเป็นผู้แพ้ พวกคุณจะไม่มีส่วนแม้แต่ว่าถ้วยรางวัลใบนั้นได้ พวกคุณจะได้เพียงแค่เดินก้มหน้าผ่านมันไปเพื่อรับเหรียญปลอบใจสำหรับ

คนแพ้ม้าคล่องไวที่คอ คำกล่าวดังกล่าวแสดงให้เห็นความเป็นผู้นำของเขาซึ่งสามารถกระตุ้นให้ลูกทีมเกิดความฮึกเหิม สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass (2002) ที่ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ และใกล้เคียงกับ Katz & Kahn (1978) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานที่เป็นกิจวัตรขององค์การ รวมถึงคำกล่าวของ Koontz & Wehrich (1988) ที่ว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล (influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครง และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ขอบอยุ่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้ทีมทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้าทีม คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เฉกเช่นการทำหน้าที่ของวาทยกรหรือผู้อำนวยการเพลงแห่งดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยกรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจากจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

**ประการที่สี่** ประตู่ห้องทำงานของเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน มักจะเปิดกว้างสำหรับนักเตะที่อยากเข้าพบเสมอ เพราะเขาคิดว่านักเตะมักจะต้องการไหลของโค้ชเพื่อใช้เป็นที่พึ่งพิง ตรงกับคำกล่าวของ Likert (1932) ซึ่งได้ศึกษาทดลองกลุ่มตัวอย่าง ณ สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยวิจัยทางด้านภาวะผู้นำด้วยการใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดค้นขึ้นมา ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย แบบที่ 3 คือ แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ใ้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

**ประการที่ห้า** เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ไม่ว่านักเตะในทีมจะเก่งแค่ไหน หากว่าไม่สามารถยกระดับให้กับทีมได้ เขาก็พร้อมจะเปลี่ยนแปลงทันที เช่นตอนที่รอย คีน กัปตันทีมสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมทีมส่วนใหญ่ เขาก็ไม่ลังเลที่จะยกเลิกสัญญาจ้างกับสโมสรทันที เพื่อให้ความเป็นทีมยังคงอยู่และกำจัดจุดอ่อนที่สร้างปัญหาให้กับทีมออกไป ตรงกับ Theory X and Theory Y ของ McGregor (1960) ซึ่งเป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา โดย Theory X บอกว่าพื้นฐานของ

คน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับ Fiedler (1964) ซึ่งได้เสนอทฤษฎี Contingency Model of Leadership Effectiveness ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจยอมรับ โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้านำงานใดต้องใช้เวลา การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน โดยทฤษฎีของ Fiedler (1964) ระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

**ประการสุดท้าย** เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน จะให้ความเชื่อมั่นกับทรัพยากรที่อยู่ในทีมของเขาเสมอ จะเห็นได้ว่าเขามักจะพักนักเตะคนสำคัญหากเห็นว่าเกมการแข่งขันมีความสำคัญในระดับต่ำ โดยเขามักจะเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อยสองเกมการแข่งขันเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978) ที่ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) โดยเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

วิโรจน์ เย็นสวัสดิ์. (2556). *เคล็ดลับความสำเร็จของ เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2563, จาก <https://www.softbankthai.com/Article/Detail/604>

### ภาษาอังกฤษ

Bass, B. M. (2002). *Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders*. In R. E.

Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior the Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.

Boles, H.W. & Davenport, J.A. (1975). *Introduction to educational leadership*. New York: Harper and Row.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Fielder, F.E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz. *Hollander E.P. 1978. Leadership in dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 5-55.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, Read more: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-Z.html#ixzz6YfiHtbbW>

Richard Hytner. (2016). *Sir Alex Ferguson on how to win*. Retrieved January 19, 2020 from <https://www.london.edu/think/sir-alex-ferguson-on-how-to-win>

Stoughton, H.A. (2013). *Alex Ferguson My Autobiography*. Great Britain: An Hachette UK company.