

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูอาจารย์วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื้อหาจะประกอบด้วยรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
4. ประเภทของผู้นำ
5. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
6. สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

ความหมายของผู้นำ

อรุณ รักรธรรม (2522 : 187) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้

ภิญโญ สาร (2526 : 259) ได้ให้ความหมายของผู้นำ 3 ประการคือ

1. ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตามต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(Interpersonal relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two – Way process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้ อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้ อาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ทั้ง ๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 82) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือไม่แต่งตั้งก็ได้ ซึ่งจะเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการ (Formal leader) กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal leader) ลักษณะเด่นของผู้นำตามความหมายก็คือจะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือบุคคลอื่นในการดำเนินงานขององค์การใดองค์การหนึ่ง อาจจะได้ผู้นำหลายคนซึ่งผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจที่ได้มาตามกฎหมาย (Authority) ส่วนผู้นำจะมีอำนาจบารมี (Power) เหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานโดยการยอมรับหรือการยกย่อง ดังนั้นผู้บริหารกับผู้นำ อาจจะเป็นคนเดียวกันในหน่วยงานหรือคนละคนกันก็ได้ ถ้าเป็นคนคนเดียวกันจะมีทั้งอำนาจตามกฎหมายและอำนาจบารมี ซึ่งจะมีผลให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

กิติ ตัชคานนท์ (2532 : 21) ได้ให้คำจำกัดความคำว่าผู้นำไว้ 2 ประการคือ

1. ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางทางดีหรือชั่วก็ได้
2. ผู้นำ คือผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงใจ

ไพบุลย์ ขอดยิ่ง (2536 : 36) ได้สรุปว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ และยังได้กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและนำคนอื่นทำงาน

จาร์อง แสงพรหมศรี (2537 : 5) ได้ให้คำจำกัดความ ผู้นำ หมายถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องหรือพัฒนาตัวเองขึ้นเป็นหัวหน้า เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มมีความสามารถในการตัดสินใจ จูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความเลื่อมใส ศรัทธา อีกทั้งยังเป็นศูนย์รวมน้ำใจอันก่อให้เกิดพลังความสามัคคีในหมู่คณะ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 108) ได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) คือเอ้าคตบุคคลที่ได้รับการเลือกหรือแต่งตั้งเพื่อนำกลุ่มและสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมสู่การทำให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุผล

Halpin (1966 : 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. บทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. บทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Fiedler (1967 : 8) ให้ความหมาย ผู้นำ คือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ครอบคลุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้งหรือตั้งตนเองขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่มและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก เป็นผู้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ ชักนำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 5-6) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้หลายความหมายด้วยกันคือ

1. ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการชักชวนหรือชี้นำคนอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่ง หรือเหตุการณ์ภายนอก
2. ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์คือบุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่มภาวะ ผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่าสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มาจากคนคนนี้ ความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับคนอื่นเสมอ
3. ภาวะผู้นำ คือกระบวนการการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และทำให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์

4. ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2526 : 133) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ การนำและสถานการณ์

ภาวिका ธาราศรีสุทธิ (2543 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือกับตนดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายของงานที่รับผิดชอบร่วมกันได้

อรุณ รักธรรม (2526 : 333) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถกระทำให้คนส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีการที่กำหนดเพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 181) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 184) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้น หมายถึงกระบวนการไม่ใช่บุคคล มีองค์ประกอบของกระบวนการ คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation)

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิทักษ์ (2527 : 277) กล่าวว่า การเป็นผู้นำคือศิลปะในการชักจูงผู้อื่นได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้น

กิติ ดัชคานนท์ (2532 : 22) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะชักจูงหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันให้ร่วมมือกันดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุวกิจ ศรีปีดดา (2533 : 202) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือการใช้ อิทธิพลหรืออำนาจจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดีได้ผลงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้ที่จะใช้ อิทธิพลดังกล่าวได้จะต้องได้รับความยินยอมพร้อมใจจากสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ให้เป็นหัวหน้า

นพพงษ์ บุญจิตราศุภย์ (2534 : 95) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ 5 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ คือผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ภาวะผู้นำ คือผู้นำมีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ภาวะผู้นำ คือผู้นำได้รับการคัดเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า

4. ภาวะผู้นำ คือผู้นำใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5. ภาวะผู้นำ คือผู้นำซึ่งได้รับแต่งตั้งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2535 : 91) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความพยายามดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการไม่ใช่บุคคล โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ คือผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follows) และสภาวะการณ์ (Situation) ความเป็นผู้นำที่ดีจะต้องแสดงผลให้เกิดความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในงานของบุคคลในองค์การ

เสนาะ ดิเฮอร์ (2535 : 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือเกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหารก็คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

สมใจ เขียวสดา (2536:91) ได้สรุปภาวะผู้นำ คือผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบและสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้กระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดพลังร่วมมุ่งทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540 : 3) กล่าวถึงคำว่าภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างจากการบริหาร เพราะภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ คือสภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำสามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีกำหนด เพื่อมุ่งสู่จุดหมายของหน่วยงานหรือองค์การใช้อำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

ชาญชัย อาจิณสมภาร (2540 : 109) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า บุรณาการในทางรุกของคน วัตถุประสงค์และแนวคิดในองค์การซึ่งกิจกรรมและความพยายามจะมุ่งสู่การทำให้เป้าหมายสถาบันบรรลุผล ความเต็มใจของสมาชิกขององค์การที่จะถูกชักนำขึ้นอยู่กับหน้าที่หลายอย่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ

ประเวศ ะสี (2540 : 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ ภาวะผู้นำ อาจมีในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือมิใช่ก็ได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 268) สรุปคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึงการที่บุคคลทำหน้าที่เป็นผู้นำได้ให้ความรู้ ความสามารถในการที่จะดำเนินการให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ เป็นไปตามความประสงค์หรือแนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ชร สุนทรบุท (ม.ป.ป. : 97) ได้สรุปภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละบุคคล ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ

อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์ (ม.ป.ป. : 39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่ทำให้คนอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ และภาวะผู้นำมีความจำเป็นกับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานโดยร่วมกับผู้อื่น โดยเขาเหล่านั้นทำด้วยความเต็มใจ พึงพอใจและขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุป ภาวะผู้นำตามความเห็นของผู้วิจัย คือการที่ผู้นำมีความสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจหรือเป็นกระบวนกรในการใช้อิทธิพล บารมีหรืออำนาจในการจูงใจให้ผู้ตามซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกันและได้ผลงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Rajabhat Mahasarakham University

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

Brimekloe and Covghlin (อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม 2526 : 333) ได้สรุปหน้าที่ของผู้นำไว้กว้าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดลำดับความสำคัญและเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนกำหนดขั้นตอน กระบวนการและวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนในองค์การ
3. กระตุ้นลูกน้องให้ทำงานและตัวอย่างให้เห็นแบบการทำงานที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย

Krech, Crutchfield และ Ballachy (อ้างถึงใน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ 2529 : 142-144) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ ชัดเจนที่สุดคือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การหรือในฐานะผู้ประสานงานคอยให้งานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) ผู้นำมักเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และมักเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดคนอื่นรู้เฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy make) งานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของหมู่คณะ วัตถุประสงค์และนโยบายมักได้มาจากผู้นำของหมู่คณะนั้น ๆ และจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะมาจากผู้ใด ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือวินิจฉัยด้วยตนเองตามความเหมาะสมได้

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert) ผู้นำมีส่วนมากมุ่งหวังผู้นำเมื่อมีปัญหาลักษณะเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำมิได้หมายถึงผู้รู้ทั้งหมดทุกอย่าง ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำอีกครึ่งหนึ่ง **วิทยาลัยบริหารการศึกษามหาสารคาม**

5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as external group representative) สมาชิกของกลุ่มหรือหน่วยงานใดก็ตามไม่สามารถจะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อม ๆ กัน จึงต้องอาศัยผู้ที่กลุ่มเห็นว่ามีความสัมพันธ์ที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวนี้จึงกลายมาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่มติดต่อกับส่วนงานอื่นภายนอกองค์กร และคอยรับการติดต่อจากบุคคลอื่นภายนอก

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The leader as controller of internal relation) ผู้นำมักดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่มความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่อาจมองข้าม ทั้งนี้เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่เข้าใจกันและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะซึ่งจะนำไปสู่การแตกแยกได้ภายหลัง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The leader as purvey of rewards and punishment) บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเสนอให้คุณและโทษแก่บุคคลอื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้ว่าในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อย หรือให้งานที่ยาก ๆ ง่าย ๆ ก็ได้ทั้งนั้น ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคลากรคนใดคนหนึ่งมากเกินไป จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสินใจ (The leader as arbitrator and mediator) เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการเกิดการขัดแย้งขึ้นภายในองค์การเป็นผู้คอยประสานความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยทำความเข้าใจระหว่างคู่ขัดแย้งนั้น ๆ

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการ นับถือจากบุคคลในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกภายในกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มแต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันอยู่ตลอดเวลาอยู่ยาก จึงมีบางคนได้รับการยกย่องจากบุคคลทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนของเขา ซึ่งจะปฏิบัติงานดีเสมอกับเขาไม่ว่าในโอกาสใด ๆ ขณะเดียวกันคน ๆ นี้ก็รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสรณะของตนด้วย คนประเภทนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มไป อำนาจที่ผู้นำคนนี้จะสูงที่สุดเหนือจิตใจทุกคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The leader as substitute for individual responsibility) องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนเดียว หรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำลงไป ด้วยเหตุนี้ในบางโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนเพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจจะเป็นต้นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leader as ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อและศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่นแม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม

13. ผู้นำในฐานะบิดา (The leader as father figure) ผู้นำประเภทนี้วางแผนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่มมีบุคลิกที่น่านับถือเป็นบิดาของกลุ่ม จะดูว่าใครก็ตามการดูค่านั้นจะไม่มีใคร โกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังการดูค่านั้น ๆ มีความรัก ความหวังคืออยู่ด้วยเสมอไป เขาจะเป็นที่พึงพอใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบแทน (The leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น คนนั้นจะถูกลงโทษแทนบุคลากรจำนวนมากในกลุ่มและทุกคนก็ไม่ต้องรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดขึ้น

Knezevich (1984 : 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direction setter) ผู้บริหารจะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลตามพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การมีลักษณะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) บทบาทนี้จะต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบันรู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งจะต้องมีความสามารถในการไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถเข้าใจระบบการเรียนรู้ความเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของความเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารงานวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) จะต้องมีความรู้ทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2536 :146-148) กล่าวว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา มีบทบาทหน้าที่ใหญ่ ๆ อยู่ 2 ประการคือ

1. บทบาทหน้าที่ด้านการงาน
2. บทบาทหน้าที่ด้านรักษาสมาพันธ์

บทบาทหน้าที่ด้านการงาน

1. ผู้ให้ข้อมูลและความเห็นให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความเห็นเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม
2. ผู้แสวงหาข้อมูลและความเห็นได้ตามข้อเท็จจริง ความเห็น ความรู้สึกจากสมาชิกเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม
3. ผู้เริ่มต้นเสนอเป้าหมายและงานที่จะต้องทำเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการทำงานของกลุ่ม

4. ผู้แนะแนวทางวางแผนในการปฏิบัติงาน และดึงความสนใจของกลุ่มให้เข้ามาอยู่ในงานที่ต้องทำ
5. ผู้รวบรวม รวบรวมความคิดหรือคำแนะนำของสมาชิกและสรุปส่วนสำคัญไว้
6. ผู้ประสานงาน ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อคิดเห็นต่าง ๆ ปรับกิจกรรมของกลุ่มย่อยและบรรดาสมาชิกให้กลมกลืนกัน
7. ผู้วินิจฉัยชี้ให้เห็นแหล่งของปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
8. ผู้เพิ่มพลัง กระตุ้นให้กลุ่มผลิตงานที่มีคุณภาพขึ้นตลอดเวลา
9. ผู้ทดสอบความจริงทดสอบความคิดว่าจะนำไปปฏิบัติและได้ผลจริงหรือไม่ คำนึงถึงทางเลือกอื่น ๆ แล้วนำไปประยุกต์เข้ากับสถานการณ์จริงดูว่าจะปฏิบัติได้ผลหรือไม่
10. ผู้ประเมินผล ประเมินการตัดสินใจและความสำเร็จของกลุ่มโดยเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กลุ่มตั้งไว้

บทบาทหน้าที่ด้านรักษาสถาบันซึ่งได้แก่หาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

1. ผู้สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ กระตุ้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างอบอุ่นมีน้ำใจไมตรีและอาหารต่อสมาชิกอื่น ๆ
2. ประสานงานและประนีประนอม โน้มน้าวสมาชิกให้วิเคราะห์ความคิดขัดแย้งระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ พยายามหาจุดร่วมในข้อขัดแย้งและทำให้สมาชิกลงรอยกัน
3. ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด ลดความเครียดและเพิ่มน้ำหนักการของกลุ่ม โดยเล่าเรื่องขำขันให้มีการหยุดพักและเสนอวิธีการทำงานที่ทำให้กลุ่มเกิดความสนุกสนาน
4. ผู้ช่วยติดต่อสื่อสาร สามารถแสดงการติดต่อสื่อสารที่ดีได้และสามารถทำให้สมาชิกทุกคนเข้าใจคำพูดของสมาชิกอื่นได้
5. ผู้ประเมินอารมณ์ตามความรู้สึกของสมาชิกภายในกลุ่มเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มและสมาชิกอื่นภายในกลุ่ม พร้อมกับแสดงความรู้สึกของตนเองต่อทั้งสองสิ่งนี้ด้วย
6. ผู้สังเกตการณ์ สังเกตการทำงานของกลุ่มและใช้ข้อสังเกตช่วยวัดประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม
7. ผู้ตั้งมาตรฐาน ตั้งมาตรฐานและเป้าหมายของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักถึงทิศทางของการทำงานและความก้าวหน้าของกลุ่มที่จะก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและเพื่อให้สมาชิกยอมรับสภาพและวิธีการดำเนินงานอย่างเปิดเผย

8. ผู้ฟังที่ดี ฟังและทำหน้าที่เป็นผู้ที่น่าสนใจสำหรับสมาชิกอื่น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่นคล้อยตามกลุ่มเมื่อมีความเห็นที่แตกต่าง

9. ผู้สร้างควมไว้เนื้อเชื่อใจยอมรับและสนับสนุนความตรงไปตรงมา

10. ผู้แก้ปัญหาระหว่างกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการอภิปรายถึงข้อขัดแย้งระหว่างบรรดาสมาชิกอย่างเปิดเผยเพื่อจะขจัดข้อขัดแย้ง

กวี วงศ์พุ่ม (2539 : 38) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้ คือ

1. วางนโยบาย ควบคุม สั่งการให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. สร้างสรรค์คนให้เป็นคนดี จูงใจให้ร่วมมือกันทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
3. ให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงานทั้งทางตรงและทางอ้อม
4. เป็นตัวแทน เป็นสัญลักษณ์ เป็นผู้รับผิดชอบแทนองค์การ

เรียบม ศรีทอง (2540 : 185) กล่าวสรุปว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถแสดงบทบาทอันเหมาะสม 3 ประการคือ

1. สามารถทำงานได้ดี (Good tasks)
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Good human relationship)
3. สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมเหมาะสม (Situation)

สมยศ นาวิกาน (2540 : 145) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ ได้แก่

1. การชี้ขาดเมื่อสมาชิกขององค์การขัดแย้งในทางเลือกต่าง ๆ สิ่งที่สำคัญมากที่สุดคือการตัดสินใจต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้้องค์การไม่หยุดชะงัก
2. การเสนอแนะ ผู้นำสามารถเสนอความคิดของเขาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ใช้คำสั่งโดยตรงในขณะที่เดียวกันกับความภูมิใจและความรู้สึกทางการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชายังคงอนุรักษ์ไว้
3. การให้เป้าหมาย เป้าหมายขององค์การถูกให้โดยผู้นำ และยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายด้วยกัน
4. การกระตุ้น ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามของเขาทำงาน
5. การให้ความมั่นคง ผู้นำสามารถให้ความมั่นคงกับผู้ตามได้ความมั่นคงมีความสำคัญต่อสมาชิกในองค์การและถูกกระทบโดยทัศนคติของผู้นำ
6. การเป็นตัวแทน โดยปกติผู้นำเป็นตัวแทนขององค์การและเป็นสัญลักษณ์ขององค์การด้วยบุคคลที่อยู่ภายนอกอาจจะคิดถึงองค์การในแง่ของความประทับใจ ผู้นำในทางที่ดี ความประทับใจในทางที่ดีจะนำไปสู่ความประทับใจขององค์การในทางที่ดี

7. การคลอใจ ผู้นำจะคลอใจให้ผู้ตามของเขาให้ยอมรับเป้าหมายขององค์กรอย่างกระตือรือร้นและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การสรรเสริญ ความต้องการยกย่องผู้นำสามารถช่วยตอบสนองความต้องการ โดยการสรรเสริญอย่างจริงใจทำให้ผู้ตามรู้ว่าตัวเองมีความสำคัญ

สรุปบทบาทและหน้าที่ผู้นำ ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย วางแผนและเป้าหมายขององค์กร
2. เป็นสัญลักษณ์หรือตัวแทนขององค์กร
3. เป็นผู้ประสานงานติดต่อสื่อสาร
4. เป็นผู้วินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการและแก้ไขปัญหา
5. เป็นผู้ให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงาน

ประเภทของผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535 : 23) ได้แบ่งผู้นำเป็น 4 แบบมีดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ จะเป็นผู้นำในทางลบผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีลงโทษพนักงานเมื่อพนักงานทำผิด ก่อให้เกิดความกลัวขึ้นในหมู่พนักงานเพื่อให้พนักงานทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะก่อให้เกิดความวุ่นวายและความไม่พอใจไม่ช้าพนักงานก็จะต่อต้านโดยการทำงานให้ช้าลงหรือพนักงานอาจจะเปลี่ยนงาน ผู้นำแบบเผด็จการจะอยู่ได้ไม่นาน

2. ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลัก จะควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวดผู้นำประเภทนี้จะปฏิเสธการช่วยเหลือจากคนอื่น ชอบเก็บรายละเอียดตัวเองเป็นหลักเปรียบเสมือนกับคนที่เข้มแข็งและจะควบคุมการประสานงานระหว่างพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะขอคำแนะนำจากพนักงานพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในปัญหาและการแก้ปัญหา ผู้นำประเภทนี้จะทำให้กลุ่มร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพผลถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ก็ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลุ่มเคยทำงานและแก้ปัญหาคด้วยตัวเอง จึงตระหนักถึงสถานการณ์และความก้าวหน้าของกลุ่ม

4. ผู้นำแบบหุ่น ผู้นำประเภทนี้แทบจะไม่ใช่ผู้นำเอาเลยจะเป็นผู้นำก็แต่ชื่อเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไป ผู้นำประเภทนี้เปรียบเสมือนหุ่นที่ไม่มีอำนาจหรือมีก็น้อยไม่ได้รับการเคารพจากพนักงาน ผู้นำที่แท้จริงในสถานการณ์ดังกล่าวมักจะเป็นของคนอื่น

กวี วงศ์พูน (2539 : 23) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal leader) ผู้นำประเภทนี้มักถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ทำทุกอย่างที่ตนพอใจโดยไม่มีการยั้งคิด
2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic leader) ผู้นำลักษณะนี้มีได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหารแต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่ตนมีอยู่ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจตามมา และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือและมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ
3. ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic leader) ผู้นำลักษณะที่เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน

Entzioni (อ้างถึงในอัญชลี เหลืองอ่อน 2540 : 23) แบ่งแบบผู้นำ ได้ 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทอัตนนิยม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือด้วยบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำที่ใช้วิธีปฏิบัติงานแบบนี้ต้องการความเป็นระเบียบมักจะยกเหตุผลตามระเบียบนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกจ้าง การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way communication)
2. ผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจมักใช้วิธีสั่งงานอย่างเดียวไม่สอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความกลัวและหวาดระแวง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่
3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive leaders) ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีสูงผลสำเร็จของงานเป็นผลของ ส่วนรวม
4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative leaders) การปฏิบัติแบบนี้คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือนิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้

นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือหลักการประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

ธร ศุนทรบุษ (ม.ป.ป. : 107) จำแนกประเภทผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำแบบนักบริหาร (Administrator) ทำหน้าที่นำองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรนั้น
2. ผู้นำแบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำในระบบราชการตามลำดับลดหลั่นกันไป
3. ผู้นำแบบชำนาญการ (Expertise) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
4. ผู้นำแบบผู้วางนโยบาย (Policy make) เป็นผู้นำที่มักจะอยู่เบื้องหลังมักจะไม่ใช้อำนาจ
5. ผู้นำแบบนักบุญ (Charismatic) เป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตาม
6. ผู้นำแบบนักอุดมคติ (Ideologist) เป็นผู้นำที่คิดเกี่ยวกับทฤษฎีโดยพยายามที่จะอธิบายแนวความคิด ความเชื่อมั่นว่าจะไปสู่จุดหมาย
7. ผู้นำแบบนักการเมือง (Political) เป็นผู้นำทางการเมือง
8. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) เป็นผู้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่มประเทศ

Rajabhat Mahasarakham University

Flippo (1966 :36-40) ได้แยกลักษณะผู้นำตามลักษณะและวิธีการใช้อำนาจได้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic leaders) ผู้นำแบบนี้เรียกว่าแบบอิตตาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้ถืออำนาจเป็นใหญ่มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ไม่ค่อยรับฟังและให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้คือ
 - 1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น
 - 1.2 การวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ
 - 1.3 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักจะผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสำคัญให้กับตัวเอง
 - 1.4 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงคนเดียวเพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานในการปฏิบัติงานระบบการจัดการงาน เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ถ้าหากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างก็เป็นแต่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร

1.6 มิได้มีกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

1.7 คำว่า ผู้ช่วย หมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้าและช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

1.8 ข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้นกว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้าและยุ่งยาก

1.9 แบบการตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or free-rein leaders) ผู้นำแบบนี้มักทำหน้าที่คล้ายบุรุษไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการจะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอรรถาศัย ผู้เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะแบบนี้ได้ยากมาก ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปคือ

2.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอกำหนดนโยบายมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการคุมงานว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

2.3 หัวหน้ามักไม่ยุ่งเกี่ยวใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมุติฐานเท่านั้น

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่ไม่แน่นอนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น

2.5 ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงานและไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดในที่สุด และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่คำนึงถึงการใช้อำนาจหน้าที่ จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะ

ให้เกิดความเข้าใจอันดีเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนอกห้องเป็นสำคัญเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ มีดังต่อไปนี้คือ

3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

3.2 ผู้บังคับบัญชาทำตัวทั้งผู้นำและเป็นผู้ให้คำแนะนำส่วนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

3.3 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

3.5 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความรู้สึกว่ามีนาบอยู่เหนือตัวอยู่กับตน แต่มีความรู้ว่าผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมกับตน

3.6 ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกันมีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

Rajabhat Mahasarakham University

ตารางที่ 1 แสดงแบบและคุณลักษณะของผู้นำทั้ง 3 แบบ

ผู้นำแบบอดินิยม	ผู้นำแบบเสรีนิยม	ผู้นำแบบประชาธิปไตย
☒ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง	☒ กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ	☒ นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการศึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม
☒ เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ	☒ ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้ และยังคงคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ	☒ กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก
☒ ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน	☒ ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ	☒ สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานและการแบ่งงานภายในกลุ่ม จะทำโดยวิธีการตกลงกันเอง
☒ ในการติชมหรือชมงานของกลุ่มผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และพยายามวางตัวเป็นทางการ	☒ ผู้นำจะไม่พยายามหยุดกิจกรรมของสมาชิก และจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย	

ผู้นำแบบอัตนิยม	ผู้นำแบบเสรีนิยม	ผู้นำแบบประชาธิปไตย
		๕ ในการตีหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวบุคคล

ที่มา : ธงชัย สันติวงศ์ ดัดแปลงจาก Michael J. Misshauk, Management : Theory and Practice, Boston : Little, Brown and Company, 1979, p.186

Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt (อ้างใน ธงชัย สันติวงศ์ 2530 : 412) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเองโดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทางแล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของ แต่สิ่งที่สำคัญก็คือผู้นำประเภทนี้ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วิธีที่จะให้เกิดในทางปฏิบัติก็คือใช้อำนาจบังคับ

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนก่อนในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่แตกต่างออกไปคือแทนที่จะประกาศแจ้งการตัดสินใจของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเสียก่อน เพราะอาจสำนึกกว่าอาจจะมี การต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้าน โดยการชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามที่ตนเองตัดสินใจแล้วจะเกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามให้ผู้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับฟังความคิดเห็นของตนเองว่าคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไรอธิบายให้ฟังจนเข้าใจแล้วเปิดโอกาสให้มีการซักถามถึงปัญหาที่ยังสงสัย และมีความตั้งใจอย่างไรอธิบายให้ฟังจนเข้าใจแล้วเปิดโอกาสให้มีการซักถามถึงปัญหาที่ยังสงสัย ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าผู้นำต้องการทำอย่างไรจึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนที่จะทำให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะประชุม หรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงได้พิจารณาตัดสินใจมาแล้วแต่ยังคิดว่ายังเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงนำมาเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเพื่อปฏิบัติ

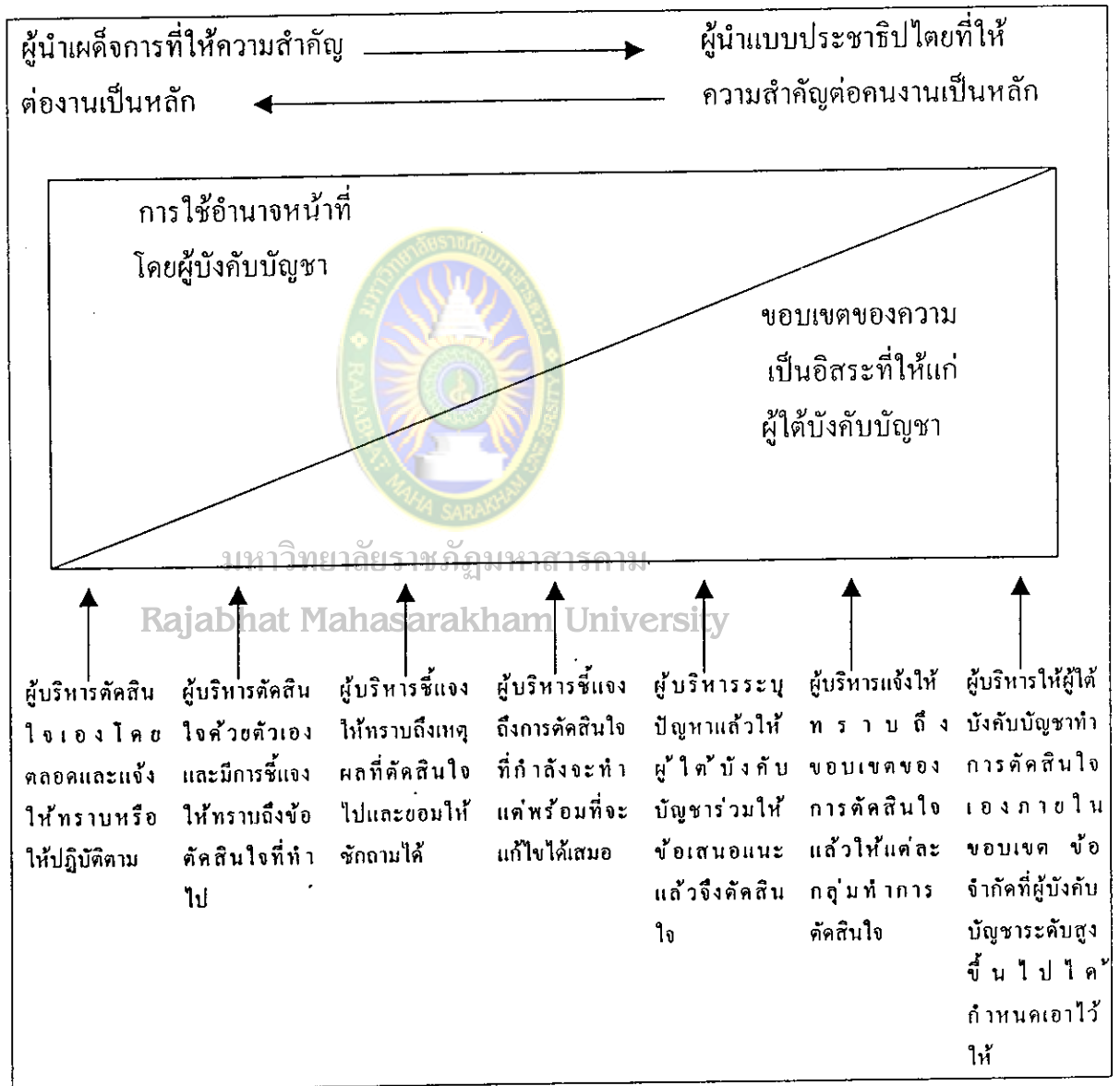
ที่เกิดขึ้นว่ามีผลกระทบต่อผู้ใดบ้าง และจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นแต่บอกก่อนว่าการตัดสินใจครั้งสุดท้ายยังเป็นของผู้บริหาร

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแนะ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเองแบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อน แล้วจึงนำมาเสนอที่ประชุมของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นโอกาสแรกให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นอธิบายปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอย่างไร เพราะถือว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางเลือกแล้วผู้นำก็จะเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำแจ้งขอบเขตของการตัดสินใจแล้วมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจจะเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตามผู้นำจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้อนุญาตหรือให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตที่จำกัด ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่ากลุ่มจะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไรผู้บังคับบัญชาก็จะทำตาม

แผนภูมิภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงแบบของผู้นำหลาย ๆ แบบตามพฤติกรรมการใช้ อำนาจของ Tannenbaum and Schmidt



ที่มา : ธงชัย สันติวงศ์ (2530 ; 412) ดัดแปลงจาก Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, Whow to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Vol, 36, No.2 (March-April, 1958) p. 95-101.

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

อุทัย หิรัญโต (2520 : 13) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้หน้าที่ดี ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. ตัดสินใจลงมือปฏิบัติโดยพลันไม่ลังเล
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. ใฝ่ใจในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานอื่น
8. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
9. สร้างบรืวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ตลอดเวลา
11. ปฏิบัติงานถือหลักให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้น้อย
12. มีอุดมการณ์

อรุณ รักธรรม (2522 : 200-204) สรุปว่าผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรอบรู้มาฐานะแห่งความเป็นผู้นำยังมีความมั่นคงยิ่งขึ้น

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดริเริ่ม คือความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการริเริ่มจะทำการสิ่งใดจะต้องคิดก่อนทำเสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญ คือลักษณะอาการที่ไม่กลัวอันตราย ความยากลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการเป็นผู้นำที่ดีได้เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญจะสามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่างโดยไม่กลัวการต่อต้านหรือขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความเด็ดขาด คือความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาดสิ้นและชัดเจน ความเด็ดขาดขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งในการที่จะเป็น ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี
5. ความแนบเนียน (Tact) ความแนบเนียน คือความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยา อากาโร วาจาที่ถูกต้องและเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้อื่นที่เราติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนเองได้ ความแนบเนียนสามารถศึกษาเองได้ โดยต้องหมั่นศึกษาขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคมตลอดจนวัฒนธรรมที่เราติดต่อด้วย เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย
6. ความยุติธรรม (Justice) ความยุติธรรม คือการปฏิบัติให้ถูกต้องยุติธรรมและศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่ลำเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรม ก็คือความเที่ยงธรรมและไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในด้านกฎหมายสามารถพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางเลือกเสียได้เสมอ ดังนั้นในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียมากที่สุด
7. ท่าทาง (Bearing) ท่าทาง คือการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่สื่อ ประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่เหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำ จะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะท่าทางดีจึงจะทำให้ผู้อื่นเลื่อมใสศรัทธา
8. ความอดทน (Endurance) ความอดทน คือความสามารถของร่างกายและความคิด จิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกรหรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและสำเร็จได้ ความอดทน นี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง
9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความกระตือรือร้น คือการมีจิตใจจดจ่อที่สีและความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นยังช่วยให้กิจการต่าง ๆ ของหน่วยงานสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี
10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือการขจัดเสียซึ่งความสุขและผลประโยชน์แห่งตน ซึ่งหมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ หรือความหลงและความอยากได้ของ ตนเองที่ไม่เป็นแก่ตัวนั้นยอมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาไม่ทำลายผู้อื่น ซึ่งเป็น ลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้คุ้มครองรักษาและให้สิทธิแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดีและเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ยึดขาดทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใน เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามโดยอัตโนมัติ

12. คุลยพินิจ (Judgment) คืออำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้องโดยการชั่งน้ำหนักเหตุผลสรุปเป็นข้อลงความเห็น หรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้คุลยพินิจอย่างมากมาย เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในคุลยพินิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือความไม่หยิ่งโสไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล เป็นลักษณะที่เหมาะสมกับผู้นำโดยตรงและเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเห็นแก่ตัวคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตอันดีงาม ผู้นำที่มีความสงบเสงี่ยมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติคนให้สำเร็จได้

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือคุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของ มนุษยชาติ ซึ่งประกอบด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นใน ลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวมอันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกับ ผู้บริหารต้องคอยเอาใจใส่เรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเดือดเนื้อร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะต้องเป็นเครื่องมัดจิตใจกันและกันได้เป็นอย่างดีที่สุดและผลที่ได้เราได้รับความร่วมมือ เพื่อให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyal) คือสภาพคุณสมบัติของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวมเพื่อจะได้เป็นที่ไว้ วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะได้มีความจงรักภักดีต่อเราเขาย่อมจะรู้สึกว่าได้อยู่ในความ ปกครองที่ปลอดภัยและอบอุ่นยิ่งขึ้น อันเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่

16. การสังคมนี (Sociability) คือการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่าเราจะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูก ต้องแนบเนียน ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตนให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เรา จะไปติดต่อได้อย่างถูกต้อง

17. การบังคับใจตนเอง (Self-control) คือการบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ซึ่งรับ มาจากประสาททั้ง 5 ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นการบังคับใจตนเอง นั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร เพราะเพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่แสดง ออกจะถูกสังเกตและบางทีอาจเป็นรูปแบบของผู้นำผู้บังคับบัญชาได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 233-234) กล่าวว่า การจะเป็นผู้นำที่ดีสร้างคุณสมบัติขึ้นได้โดย

1. ต้องซบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา
13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทาง

ปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบาต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ
17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงานอุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดีและควรทำต่อหน้าคนอื่นเมื่อมีโอกาส
21. คู่หรือเล่นงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด
23. ต้องให้เกิดริ้วรอยเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการ ได้อย่างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโหดหรือเปลี่ยนใจง่าย
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวกที่ดี

26. จงเป็นผู้นำและผู้บังคับบัญชามิใช่ถือเสียอยู่เบื้องหลัง

27. ต้องประพาดิคนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์, ศุภสี รุมาคม และสุวรรณา ทองประดิษฐ์ (2527: 289-295)

ได้อธิบายลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ดังนี้

1. ความสามารถในการชักชวนผู้อื่นเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการเป็นผู้นำ
2. ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมบุคคล
3. ความคล้อยคลึงกับกลุ่ม
4. การแสดงออกด้วยคำพูด ผู้นำมีความสามารถในการพูดทำให้เกิดความเชื่อถือ
5. ความเต็มใจที่จะบอกความจริง
6. การอุทิศให้แก่เป้าหมายขององค์กร
7. ความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
8. ความเต็มใจรับความเสียด
9. ความเต็มใจรับความรับผิดชอบอย่างเต็มที่
10. ความเต็มใจสนับสนุนพนักงาน
11. มีทักษะในการมีศิลปะประนีประนอม
12. ความสามารถอดทนต่อการวิจารณ์

กิติ ดัชคานนท์ (2533 : 30-39) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี
2. มีความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปอย่างดี
3. มีบุคลิกดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น
5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี
6. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล
7. มีความแนบเนียน
8. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงานใจคอหนักแน่นและความสามารถในการบังคับใจ

ตนเอง

9. มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือรวมถึงการพูดเป็น การเขียนเป็น
10. มีความเห็นอกเห็นใจต่อลูกน้องด้วยความจริงใจ
11. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อิทธิบาทในทางที่ผิด
12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

13. มีความสงบเสงี่ยมไม่โอ้อวดถือตัวเอง
14. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
15. มีการสังคมนดี
16. มีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
17. มีการวางแผนงานและการดำเนินตามแผนงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 96) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Ability) ประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มและความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการแสวงหาความรู้ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจการ ในด้านสังคมให้ ความร่วมมือรู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

6. ฐานะการณ์ (Situation) ฐานะทางจิตของคนระดับต่าง ๆ ฐานะทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐานะวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

คณีย์ เทียนพุ่ม (2534 : 193-195) กล่าวว่า นักบริหารที่มีลักษณะเป็นนำคนอื่นได้จะต้อง มีลักษณะ

1. ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความรู้ความสามารถที่จะต้องมิตคือ ความรู้ ความสามารถที่สั่งสมมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์
2. มีลักษณะเป็นผู้มองการณ์ไกล จะต้องคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและสิ่งที่คาดการณ์สามารถสื่อให้คนอื่นเข้าใจได้มีความถูกต้องแม่นยำ
3. มีความรับผิดชอบ คือต้องรู้จักหน้าที่ของตนต่อองค์การ ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และตระหนักในความรับผิดชอบ

4. มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจในการทำงาน แสวงหา หรือใฝ่หาการทำงานให้รู้สึกสนุกสนาน ตลอดจนความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
 5. กล้าตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับคนจะเป็นผู้นำ คือกล้าที่จะตัดสินใจตลอดจนมีความสามารถในการเลือกวิธีคิดหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
 6. มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
 7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อแก้ไขปัญหา
 8. ต้องมีคุณธรรม
- Goble F. (อ้างถึงใน กรองแก้ว อยู่สุข 2535 : 135-136) กล่าวว่าลักษณะผู้นำที่ดี คือการทำงานสำเร็จด้วยดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะเป็น ดังนี้
1. มีความทะเยอทะยาน (Ambition) ซึ่งเป็นแรงขับอันสำคัญที่จะผลักดันให้ทำงานสำเร็จ ความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีปฏิบัติงานหรือตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและดีกว่าผู้อื่น
 2. มีความอดสาหะพากเพียร (Persistence) ความพากเพียรจะทำให้สามารถชนะอุปสรรคได้
 3. มีความกล้าหาญ (Courage) คือความกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายโดยไม่ห่อถอย แม้ว่าจะผิดพลาดล้มเหลวก็จะสู้ต่อไป เพราะเชื่อว่าไม่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จคนใดเลยที่จะไม่เคยทำอะไรผิด
 4. มีความเชื่อถือศรัทธา (Faith) หมายถึงเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและลูกน้อง และเชื่อมั่นในงานที่ตนทำซึ่งจะทำให้ตนเองตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด
 5. มีความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity) ทั้งต่อตนเอง ต่องานและผู้ร่วมงาน ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้
 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
 7. มีความยุติธรรม (Justice)
 8. มีจุดมุ่งหมาย (Objectivity) เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่งไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์หรือบุคคลสามารถวิเคราะห์ให้ได้
 9. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) รู้จักปรับตนทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติงาน ยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาที่ควรหรือจำเป็น
 10. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) การตัดสินใจนอกจากเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นความเข้มแข็งเด็ดขาดของตนอีกด้วย

11. มีวินัยในตนเอง (Self discipline) จึงจะสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้
 เสนาะ ดิยาว (2535 : 8-10) กล่าวว่า ในแง่ของการบริหารงานผู้เป็นผู้นำเป็นผู้ที่จะสามารถ
 ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีคุณสมบัติสำคัญ
 ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การ งาน
 ขององค์การเป็นงานที่ต้องทำให้เสร็จไปพร้อม ๆ กันหรือต้องให้สอดคล้องและประสานงานกันตั้ง
 แต่เริ่มต้นจนงานสำเร็จลง งานสำเร็จลงไม่ใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของใครคนใดคน
 หนึ่งต้องอาศัยคนทุกคน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่ต้องทำหน้าที่เป็นที่รวมของความสามารถของคน
 ทุกคนในองค์การ คือทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้
 บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี

2. การสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงคุณค่า
 หรือค่านิยมในองค์การสำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานของคน ค่านิยมที่กำหนดจะทำให้
 ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องยึดถือสิ่งใดในการปฏิบัติงาน ตามปกติองค์การจะต้องแสดงออกให้เห็นถึง
 ค่านิยมในการพูด การเขียน หรือการพบปะพูดคุยกันกับคนในองค์การอยู่ตลอดเวลา

3. การลงไปสัมผัสกับผู้คน ผู้บริหารมิใช่นั่งอยู่แต่ในห้องทำงานหรือเรียกคนมาสั่งงาน
 แต่ต้องลงไปหาผู้ปฏิบัติงานเพราะจะทำให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และสามารถแก้ปัญหาได้ทัน
 ขณะเดียวกันก็สร้างให้เกิดความรู้สึกในด้านดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. การเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่แท้จริง หมายความว่าผู้นำจะต้องมีความรู้อย่างแท้จริงใน
 งานที่ทำนั้น เพราะในปัจจุบันมีคนจำนวนมากอ้างว่าตนรู้เรื่องงานที่ทำแต่จริงแล้วไม่มีความรู้
 ความเข้าใจในงานที่ทำ

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง
 และการนำเอาวิธีการที่เหมาะสมมาเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และลดการขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยน
 แปลงให้น้อยลง

6. ความสามารถในการเลือกคน ผู้นำจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเลือกคนที่มีความ
 สามารถเข้าทำงานในองค์การ จะต้องเป็นผู้มีความสามารถเสาะแสวงหาคนที่มีความสามารถเหมาะ
 สัมกับตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่งคนทำงานจะต้องคัดเลือกคนตรงกับความรู้ ความ
 สามารถ เหมาะกับงานแต่ละตำแหน่งและมองออกว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเหมาะสมกับงานอะไร

7. ผู้นำมิใช่ผู้ลงมือทำงานเอง ผู้นำเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงานและสามารถใช้ให้
 คนทำงานไปตามแนวทางนั้น โดยแสดงให้เห็นวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำงานให้สำเร็จผล
 ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

อย่างเหมาะสมแก่ปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาจริง มอบหมายคนให้ทำงานตรงกับความสามารถของคน และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของงาน

8. ความกล้าเผชิญกับความล้มเหลว ไม่ใช่ทำงานทุกอย่างจะประสบผลสำเร็จตลอดไป งานบางงานอาจทำให้เกิดความล้มเหลวขึ้นได้ ผู้นำไม่ใช่จะหมดหวังกับความล้มเหลวแล้วจะต้อง เปลี่ยนความล้มเหลวเป็นความสำคัญ กล้าต่อสู้กับสถานการณ์ความล้มเหลวอย่างมีหลักการเรียนรู้ ความผิดพลาดจากความล้มเหลวอันจะก่อให้เกิดความรู้จริง ความเชื่อมั่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ได้อีกโดยอาศัยความล้มเหลวนั้นสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535 : 19) กล่าวว่าคุณสมบัติที่ผู้นำที่ดี ได้แก่

1. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความต้องการในการทำอะไรรให้ได้ดีที่สุดเสมอ
2. ผู้ที่ดีต้องมีความรับผิดชอบ
3. ผู้นำที่ดีจะต้องมีสมรรถนะในการทำงาน
4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกระตือรือร้น
6. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความซื่อสัตย์สูง

ทวี วงศ์พุ่ม (2539 : 109-110) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. การศึกษาคดี
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม
5. มีจิตสำนึกที่จะทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้า
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา
11. มีความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์
12. มีความสามารถในการพูด
13. มีอารมณ์ขัน
14. มีความสามารถทางด้านกีฬา
15. มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี

16. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
17. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
19. เป็นผู้มีความสุขทางกายและทางใจดี
20. เป็นผู้มีความมนุษยสัมพันธ์
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานได้ดี
22. มีความสามารถตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผล พึงความคิดเห็นของผู้อื่นและลูกน้อง
24. เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาก้าวหน้า
25. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์
26. มีความเสียสละสูง
27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน
28. มีบุคลิกลักษณะดี
29. ไม่เคร่งกระเปียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนหัน
31. มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นคนตรง
32. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
33. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
34. เข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม ทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี
38. มีความสามารถประเมินผลได้
39. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้บังคับบัญชา
40. มีความสามารถสร้างความสามัคคี
41. เป็นผู้เข้าใจตนเองและผู้บังคับบัญชาตนได้
42. เป็นผู้ที่ไม่โอ้อวด ทะนง โขโสโอหัง
43. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
44. มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
45. มีความสุจริตใจกับทุกคน

46. เป็นผู้ที่ไม่ถูกเหยียดหยามคนอื่น

Peter Drucker (อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน 2539 : 107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (Wealthy)
2. มีความชำนาญพิเศษ (Skills)
3. มีอำนาจในตัวเอง (Power)
4. รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (Enlightenment)
5. แสวงหาสิ่งที่ดี (Well be long)
6. ตรงต่อระเบียบ (Rectitude)
7. รู้จักที่ค่าที่สูง (Respect)
8. การแสดงท่าทางไม่ขัดตา

กวี วงศ์พูน (2539 : 107-108) ได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้นำตามความคิดของนักวิชาการไทย ไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง คือการวางตัวอย่างเหมาะสมด้วยการแสดงออกโดยท่าทาง ท่วงที วาจา การปรากฏตัวและการประพฤติปฏิบัติสิ่งที่ดีงาม ซึ่งจะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ได้บังคัมบัญชา
2. ความกล้าหาญ มีความกล้าหาญทั้งทางกายและทางใจ คืออำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะอันงามและมั่นคง
3. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงที และประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนมั่นคงสามารถปฏิบัติได้
4. ความไว้วางใจ เป็นความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า
5. ความอดทน คือความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกายในอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความเจ็บปวด ความเหนื่อยยาก ความบีบคั้นและความยากลำบากต่าง ๆ
6. ความกระตือรือร้น คือการแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจังและปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ
7. ความริเริ่ม คือการพิจารณาว่ามีอะไรบ้างควรกระทำและเริ่มต้นปฏิบัติอย่างไร แม้ว่า จะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม

8. ความซื่อสัตย์ คืออุปนิสัยที่ถูกที่ควรและความประพฤติอันถูกต้อง ความซื่อสัตย์ ถือเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีอย่างหนึ่ง

9. คุณยพินิจ คือการเปรียบเทียบข้อเท็จจริงและหนทางแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้อย่างมีเหตุผล เพื่อประกอบการตกลงใจอันถูกต้อง

10. ความยุติธรรม คือคุณลักษณะความไม่ลำเอียงหรือมือคด และมีความมั่นคงในการบังคับบัญชาเกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษจะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี

11. ความรู้ คือสิ่งที่ซึ่งได้มาซึ่งข่าวสารเรื่องราวที่เป็นไป ข้อเท็จจริง หลักการรวมทั้งรอบรู้ในวิชาชีพ

12. ความแนบเนียน คือความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งในแง่ของมนุษยสัมพันธ์ ความแนบเนียนรวมถึงความสามารถที่จะพูดและกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างเหมาะสม

13. ความไม่เห็นแก่ตัว คือการไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Keith Davis (อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2540 : 189) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำไว้ 4 ประการคือ

1. การมีสติปัญญาดี (Intelligence)
2. มีความชัดเจนและกว้างในสังคม (Social maturity and breadth)
3. มีแรงกระตุ้นภายในและความปรารถนาที่จะมีความสำเร็จในด้านการทำงาน (Inner motivation and achievement drive)

4. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

สรุปคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

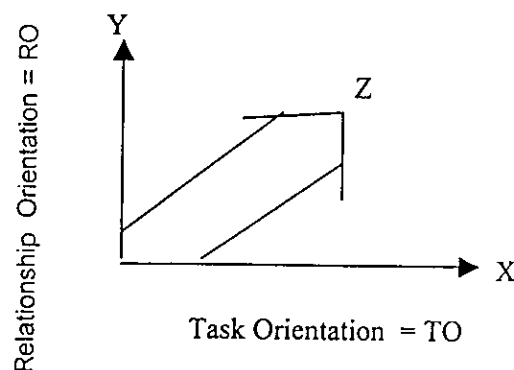
1. มีความรู้ความสามารถ
2. มีความกล้าหาญ
3. มีความยุติธรรม
4. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มีความรับผิดชอบ
6. มีความอดทน
7. มีบุคลิกภาพดี
8. มีสังคมดี
9. มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น

10. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
11. มีความสามารถในการตัดสินใจ
12. มีความซื่อสัตย์
13. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
14. มีวินัยในตนเอง
15. มีความเสถียรไม่เห็นแก่ตัว

สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory)

ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536 : 81-85) แนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติคือ

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์
 2. มิติมุ่งคนหรือมิตรสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง ผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลักถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก และหาสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย
- แผนภูมิภาพที่ 3 แสดงมิติทั้ง 3 มิติของ 3-D Theory



ที่มา : William J. Reddin, *Managerial Effectiveness*. New York : McGraw-Hill, 1970.

X	=	มิตินุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์
Y	=	มิตินุ่งคนหรือมิตรสัมพันธ์
Z	=	มิตินุ่งประสิทธิผล

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ Reddin ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบคือ

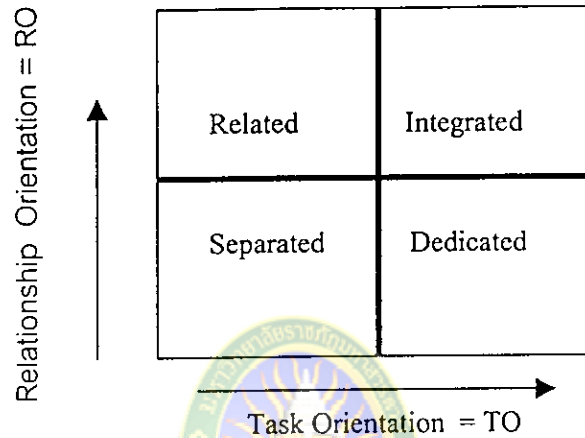
แบบที่ 1 แบบเอาเกณฑ์ (Separated) หรือแบบมุ่งงานต่ำและสัมพันธ์ต่ำแบบผู้นำที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยมชอบความมีระเบียบทำงานเขียนมากกว่าพูด จะปฏิบัติตามเกณฑ์และระเบียบที่วางไว้ ยึดระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติที่ถูกต้อง ชอบงานที่สมบูรณ์แบบมีความสม่ำเสมอ อดทน สุขุมเยือกเย็น ชอบแยกตัวหรือเก็บตัว ไม่กว้างขวางให้ความสำคัญกับงานและคนค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อยและชอบขัดขวางการทำงานคนอื่นต่อด้านการเปลี่ยนแปลงไม่ให้ความร่วมมือ

แบบที่ 2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์สูงเป็นความสัมพันธ์กับบุคคลไม่ค่อยเห็นความสำคัญของงาน ผู้นำแบบนี้ถือว่าคนมีความสำคัญที่สุดในหน่วยงานเน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง ชอบสนทนาให้ความเห็นอกเห็นใจลูกน้องมากกว่างานในหน้าที่ มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศอบอุ่น มีความมั่นคงและปลอดภัยในหน่วยงาน

แบบที่ 3 แบบมุ่งงาน (Dedicated) หรือแบบมุ่งทั้งงานสูงแต่ความสัมพันธ์ต่ำ มีลักษณะผู้นำที่มุ่งจะทำงานให้เป็นไปตามความต้องการ เป็นผู้เสียสละ มีความกตัญญู มีพฤติกรรมก้าวร้าว บางเวลามีความทะเยอทะยานในการทำงานสูง ผู้นำแบบนี้เสียสละให้กับงานและคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 แบบผสมผสาน (Integrated) หรือแบบมุ่งทั้งงานและประสานสัมพันธ์ทั้งคนเป็นลักษณะการบริหาร โดยใช้อำนาจหน้าที่ทำงานยึดตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานทำให้ผู้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

แผนภูมิภาพที่ 3 แสดงแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ



ที่มา : William J. Reddin, *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.

แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบถ้าใช้ในสถานการณ์เหมาะสมที่จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และหากใช้ในสถานการณ์ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยจากแบบผู้นำพื้นฐานสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มี 4 แบบคือ

1.1 ผู้นำยึดระบบระเบียบ (Bureaucrat) เป็นลักษณะของผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของทีมงานแต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่ดีคิดว่าการณ์มีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวดแต่ไม่กระทบกระเทือนขวัญของทีมงาน และสามารถที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

1.2 ผู้นำนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุดมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นในการพัฒนาตัวเอง รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

1.3 ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน และดำเนินงานด้วยความชำนาญ เป็นผู้ที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ต้องการ มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถที่จะสั่งงานโดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคืองจากผู้ร่วมงาน ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จ

1.4 ผู้นำนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการวางมาตรฐานในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ขอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และพยายามใช้คนตามความสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้แหละเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดได้

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มี 4 แบบคือ

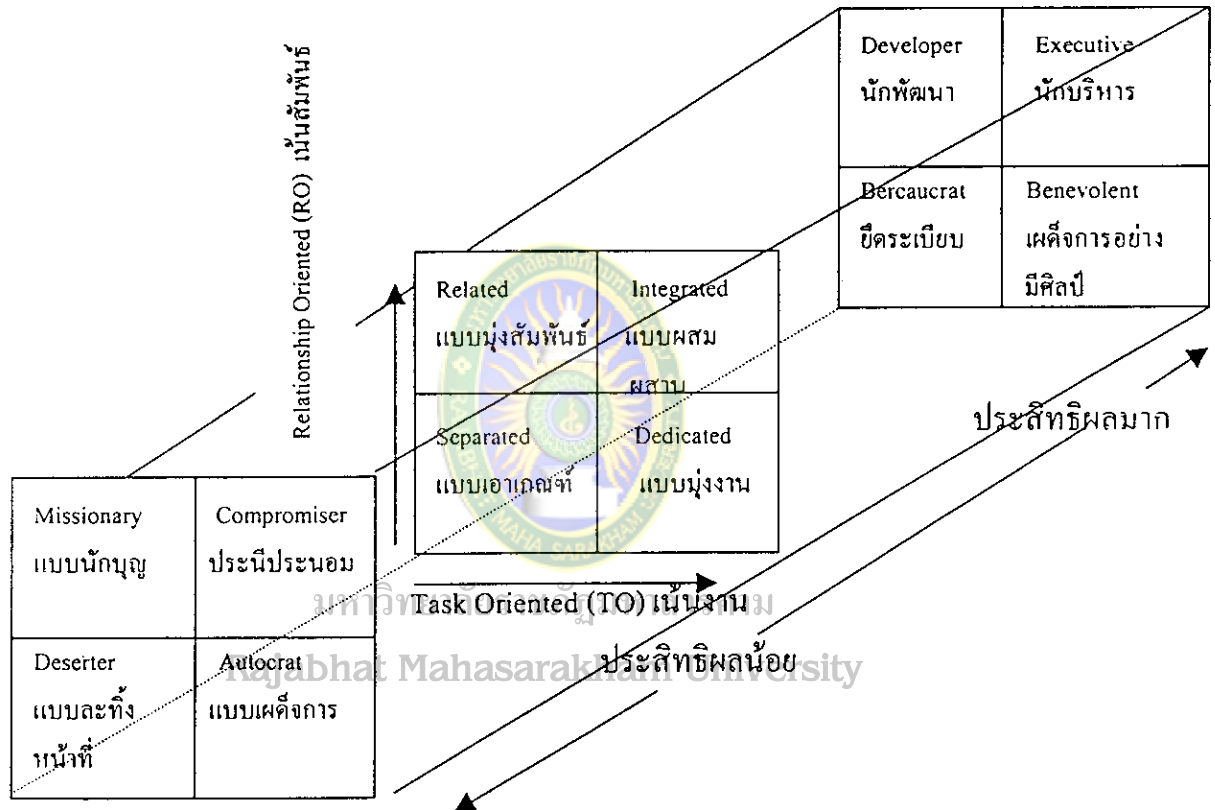
2.1 ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่ (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมักมีพฤติกรรมขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่นด้วยการแทรกแซงหรือปิดบังข้อเท็จจริง ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

2.2 ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด เพราะเชื่อว่าบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองจะทำให้งานราบรื่นมีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือไม่คัดค้านการกระทำใด ๆ แม้ไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อรักษาความสงบเอาไว้ให้ได้ ดังนั้นการบริหารจึงไม่ได้ผลเพราะการพยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้งไม่ได้แก้ปัญหาบุคคล

2.3 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและมีความไว้วางใจในบุคคลอื่นมาก ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตกอยู่ภายใต้ความกลัวไม่กล้ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะทำงานตามคำสั่ง ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจเมื่อมีการโต้แย้งจากผู้ร่วมงานซึ่งจะทำให้เกิดกลุ่มต่อต้านได้

2.4 ผู้นำแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถและเป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองจะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นการขจัดปัญหา

แผนภูมิภาพที่ 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและมีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin



ที่มา : คัดแปลงจาก William J. Reddin. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่ยึดกรอบทฤษฎี 3 มิติของ Reddin พอประมวลได้ดังนี้

1. เรขา รัตนประสาธ (2523 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นนักพัฒนา และเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 88.60 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40

2. พัฒนา สวงนกล้ำจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามกรอบทฤษฎี 3 มิติของ Reddin ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารกิจการงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาทางด้านการบริหารด้านการศึกษา และมีประสบการณ์ทำงานมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น

3. วัชรินทร์ นุชนาดา (2533 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

3.1 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ปีการศึกษา 2531 ดังนี้

3.1.1 แบบหลักในการบริหารเป็นนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้เผด็จการอย่างมีศิลปะ ส่วนแบบหลักที่ใช้บ่อยที่สุดคือแบบนักบริหาร

3.1.2 แบบสนับสนุนในการบริหารใช้มากที่สุด คือแบบบุกรงานหรือแบบผู้เผด็จการอย่างมีศิลปะ รองลงมาเป็นแบบนักบุญ แบบนักบริหารเป็นแบบที่ใช้บ่อยที่สุด

3.1.3 แบบรวมในการบริหารผู้บริหารใช้แบบพัฒนามากที่สุด ส่วนแบบผู้เผด็จการไม่ใช่เป็นแบบรวมในการบริหาร

3.2 แบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด ดังนี้

3.2.1 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบผู้ชี้ระเบียบ นักพัฒนาและนักบริหาร จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุดทั้ง 3 แบบ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

3.2.2 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบบุกรงานหรือเผด็จการที่มีศิลปะนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรองลงมา

3.2.3 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบนักบุญและผู้ประนีประนอมจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

3.2.4 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้ผู้หนึ่งงาน จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำสุด

4. นิพนธ์ อุทก (2535 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามกรอบทฤษฎี 3 มิติของ Reddin ผลการวิจัยพบว่า

4.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ

4.2 ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 32.10 แบบ ประนีประนอมร้อยละ 29.50 และแบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 12.80 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้เผด็จการ อย่างมีศิลปะ ร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ระดับสูงกว่า ผู้หญิงใช้แบบผู้นำมุ่งงานมากในระดับที่สูงกว่าผู้บริหารชาย คิดเป็นร้อยละ 16.70 และ 5.10 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการบริหารผู้นำทั้ง 8 แบบ แบบที่มีประสิทธิผลน้อยและ ประสิทธิผลมากและทิศทางการใช้แบบผู้นำในการบริหารพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

4.3 ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอายุน้อยและอายุมาก ใช้แบบผู้นำเป็นผู้บริหารมาก ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25 และ 29.80 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำในการบริหารที่ มีประสิทธิผลมากร้อยละ 58.30 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 57.10 ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบลักษณะผู้นำลักษณะมุ่งสัมพันธภาพ และมุ่งงานมากใน ระดับสูงกว่าผู้บริหารมีอายุน้อย ร้อยละ 36.90 และ 25.3 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบ ผู้นำแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4 ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 34.70 และ 23.40 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีใช้ แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากสูงกว่าประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 57.40 และ 42.60 ตามลำดับ และมี ทิศทางการใช้แบบผู้นำมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงาน ร้อยละ 40.80 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิ สูงกว่าปริญญาตรี มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธภาพ ร้อยละ 36.20 เมื่อเปรียบเทียบการ ใช้แบบภาวะ ผู้นำแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.5 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำ แบบนักบริหารและผู้ประนีประนอมมากที่สุดเท่ากับ ร้อยละ 27.30 และผู้ประนีประนอมมาก ที่สุดเท่ากับ ร้อยละ 33.30 ผู้บริหารที่มีระยะเวลาต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากระดับ สูงกว่าประสิทธิผลมาก ระดับสูงกว่าประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 53.00 และ 47.00 ผู้บริหารที่ดำรง ตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากในระดับที่สูงกว่าประสิทธิผล น้อย ร้อยละ 66.70 และ 33.30 ตามลำดับ ทิศทางในการใช้แบบมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงาน มากที่สุด ร้อยละ 36.40 คือผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง

10 ปีขึ้นไป ใช้แบบมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงาน ร้อยละ 40.00 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. กรณีการ รักเสนาะ (2536 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้แบบพัฒนา รองลงมาใช้เป็นผู้ยึดระเบียบ และประนีประนอมน้อยที่สุด มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 78.73 และประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 21.27

6. จำรอง แสงพรหมศรี (2537 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา คือเป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นรู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม เป็นที่ไว้วางใจกับผู้ร่วมงานระดับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 31.13

7. สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า

7.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด จากแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบนักบริหารผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนาผู้ยึดระเบียบ ผู้ประนีประนอม ผู้เผด็จการ นักบุญและผู้หนีงาน ในการใช้เป็นแบบหลักแบบสนับสนุนและแบบรวมในการบริหาร และผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย

7.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธภาพ และมิติมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50, 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ

7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบที่มีประสิทธิผลมากและแบบที่มีประสิทธิผลน้อย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 ทุกกรณียกเว้นผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี พบว่าการใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

8. อัญชลี เหลืองอ่อน (2540 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

8.1 ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย

8.2 ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวเอกชนส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำแบบอีกระเบียบ

8.3 ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวเอกชนส่วนใหญ่ มุ่งประสิทธิผลมากกว่ามุ่ง

กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

งานวิจัยในต่างประเทศ

การศึกษาแบบภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2522 : 230-237) Reddin ได้ทำการวิจัยแบบภาวะผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา และสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มนักบริหารระดับหัวหน้าแผนก Reddin ได้ทำการทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1-3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบผู้นำออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบ ผลการวิจัยพบว่า นักบริหารระดับหัวหน้าแผนก มีแบบรวมในการบริหาร เป็นแบบนักบริหาร ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้หนึ่งงานและผู้อีกระเบียบ มีเพียงร้อยละ 4 และ 6 ตามลำดับเท่านั้น นอกนั้นเป็นแบบผู้นำอื่น อยู่ในช่วงร้อยละ 11-16 จากการวิจัยครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร Reddin ได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีความเห็นที่เท่าเทียมกัน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มนี้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์มากกว่าเน้นกิจสัมพันธ์ จึงมีแบบผู้นำนักพัฒนา ร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้นำแบบอีกระเบียบ และแบบทนทำหรือผู้หนึ่งงานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11

3. นายทหารระดับร้อยเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 90 นาย จากทั้งสามเหล่าทัพในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครั้งหลักสูตร ผลการทดสอบพบว่า นายทหารมีแบบภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้เป็นลักษณะผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 32 และลักษณะแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม ร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบผู้อีกระเบียบเพียงร้อยละ 1 และแบบนักบุญ ร้อยละ 2 เท่านั้น นับว่ากองทัพมีนายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหารที่เข้ารับการอบรม ซึ่งส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก

4. นายทหารระดับยศพันโท จำนวน 73 คน จากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ผลการวิจัยพบว่า มีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร ร้อยละ 32 รองลงมา ร้อยละ 20 เป็นแบบภาวะผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบผู้เผด็จ

การ ร้อยละ 15 และแบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 12 ซึ่งอาจเนื่องมาจากเคยเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 และมีประสบการณ์มากรวมทั้งมีอายุมาก

5. ผู้บริหารหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ ในแคนาดา จัดสัมมนาทุกปี Reddin ได้ทดสอบแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการ จำนวน 78 คน ซึ่งเข้าสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และแบบนักบริหาร ร้อยละ 21, 14 และ 24 ตามลำดับ ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 5 และแบบนักบุญ ร้อยละ 6 เท่านั้น ในปีถัดมา Reddin ได้นำแบบทดสอบไปใช้วิจัยกับผู้เข้ารับการสัมมนาใหม่อีก จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการเลือกแบบที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่ แบบนักบริหาร ร้อยละ 24 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 18 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 14 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ แบบหนึ่งงาน ร้อยละ 7 และแบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 8

6. บริษัทที่มีผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบกลุ่มหัวหน้าระดับกอง จำนวน 75 คน ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง ร้อยละ 25 เลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน และแบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ ร้อยละ 33 ส่วนวิไลมากพวกเขาอมรับว่าเข้าทำงานในบริษัทนี้ไม่ได้ตั้งใจที่จะใช้แบบผู้นำแบบนี้ แต่สถานการณ์บังคับให้ทำอย่างนี้ ข้อพิสูจน์แบ่งชัดว่าผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทแห่งนี้ แต่พวกเขาอยากให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงวิธีการบริหาร หรือกระบวนการบริหารมากกว่าที่จะเปลี่ยนตัวบุคคล

7. ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและออกแบบ จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตร 3 สัปดาห์ ที่จัดขึ้นในมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) และสถาบันวิจัยแบตเตต (Battette Laboratory) ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์และเกือบครึ่งมีวุฒิปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ผลการวิจัยพบว่านักวิจัยเป็นแบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงาน แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ และแบบประนีประนอม ร้อยละ 15, 15, 15 และ 13 ตามลำดับ จากผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ศาสตร์แห่งการวิจัยและพัฒนา มีความยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นแบบนักพัฒนาและคอยชี้แนะตัวบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดีที่สุด

8. นักบริหารระดับหัวหน้าแผนกในบริษัทผลิตเยื่อกระดาษ กลุ่มที่ 1 ในบริษัทเอกชน ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ จะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรัชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ชี้ให้เห็นถึงเจตนาของผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้งบริษัทซึ่งอาจจะตายไปแล้ว เมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบจากหัวหน้า

แผนก จำนวน 16 คน ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลการวิจัยพบว่า มีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบผู้
เผด็จการ ร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกที่มีแบบภาวะผู้นำในการบริหารเป็นแบบผู้ทำงานตามสั่ง
อย่างเดียวหรือผู้ยึดระเบียบ และร้อยละ 19 เป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ

9. นักบริหารระดับหัวหน้าแผนกในบริษัทผลิตเชื้อกระดาษ กลุ่มที่ 2 การทดสอบหัว
หน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการเช่นเดียวกัน แต่มีลักษณะในการบริหาร
แตกต่างกันมาก ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมในการบริหาร ผู้นำเป็นแบบนักบุญ
ร้อยละ 28 และแบบนักพัฒนา ร้อยละ 24 จากการสำรวจยังพบว่าหัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า
เขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้ และยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้คือ ผลผลิตตกต่ำ และรายได้ใน
บางปีตกต่ำกว่าครั้งก็มี ซึ่งอาจเป็นผลมาจากแบบภาวะผู้นำของนักบริหาร



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University