

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยขอเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะของผู้นำ
 - 3.1 ธรรมชาติและคุณลักษณะของผู้นำ
 - 3.2 พฤติกรรมของผู้นำ
 - 3.3 บุคลิกภาพของผู้นำ
 - 3.4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้นำ
 - 3.5 คุณสมบัติของผู้นำที่ดี
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

1. ความหมายของความคิดเห็น

ความหมายของความคิดเห็น มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้
พจนานุกรมสังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน. 2532 : 246) ได้บัญญัติคำว่า ความคิดเห็นซึ่งตรงกับคำว่า Opinion ในภาษาอังกฤษไว้ว่า หมายถึง

- 1.1 ข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นความจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบ ถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม
- 1.2 ทศนะหรือประมาณการเกี่ยวกับเนื้อหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

1.3 คำแถลงที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อปัญหาที่มีผู้นำมาขอ
ปรึกษา คำว่าความคิดเห็นมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า เจตคติ ซึ่งมีคำอธิบายไว้ว่า แนวโน้มที่
บุคคลได้รับมาหรือเรียนรู้มา และกลายเป็นแบบอย่างในการแสดงปฏิกิริยาสนับสนุน หรือเป็น
ปฏิบัติกับต่อบางสิ่งบางอย่างหรือต่อบุคคลบางคน

บุญเรียง ขจรศิลป์ (2534 : 78) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทาง
วาจาของเจตคติ การที่บุคคลกล่าวว่าเขามีความเชื่อ หรือความรู้สึกอย่างไรเป็นการแสดงความ
คิดเห็นของบุคคล ดังนั้นการวัดความคิดเห็นของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

อัญชลี พิมพ์เวิน (2553 : 36) อธิบายว่าความคิดเห็น หมายถึง ความเชื่อ
การแสดงออกทางด้านความรู้สึกนึกคิดของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยพื้นฐานมาจากอารมณ์ความรู้
ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งความคิดเห็นนั้นเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติและเป็นการ
แสดงออกด้วยท่าทางหรือคำพูดตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้น อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงความ
ถูกต้องก็ได้ แต่สามารถกลับมาทบทวนใหม่ได้ หากมีหลักฐานยืนยันที่น่าเชื่อถือ

นิติศักดิ์ ปักษา (2554 : 11) ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อ
สิ่งหนึ่งใดด้วยการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานด้านความรู้ ประสบการณ์ และ
สภาพแวดล้อม ความคิดเห็นอาจได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากผู้อื่น ได้เห็นว่าการแสดงออกซึ่ง
ความรู้สึกเกิดจากการเรียนรู้ตลอดจนความสามารถในการประเมินสถานการณ์ อาจเป็นไปได้ในทาง
เห็นด้วยหรือไม่เห็น

คันแคน (Oskamp, S. 1977 : 135) ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นความ
เชื่อถือหรือการพิจารณาตัดสิน โดยบุคคลซึ่งอาจไม่เป็นที่ยอมรับในแต่ละช่วงเวลาได้ ความคิดเห็น
นี้ไม่สามารถจะทดสอบความรู้ และความจริงของความเชื่อมั่นของบุคคลได้ และต้องยอมรับว่า
ประชาชนโดยทั่วไปนั้น อาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป

เซอร์นบี้ แกทเทนบี้ และเวคฟิลด์ (Hombly, Gatenby and Wakefield. 1968 : 682)
ได้พูดถึงความคิดเห็นว่า คือความเชื่อ หรือการลงความเห็นที่ไม่ได้เป็นความรู้อันแท้จริงหรือความ
เป็นในบางอย่างที่อาจเป็นจริงได้

จากการให้ความหมายของ ผู้วิจัย ได้สรุปความหมายของความคิดเห็น กล่าวคือ ความ
คิดเห็นเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคล
สิ่งของ เรื่องราว หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ประสบในสังคม โดยมีพื้นฐานมาจากภูมิหลังทางสังคม
ความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของบุคคลนั้น ๆ โดยไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว

2. ประเภทของความคิดเห็น

ประเภทของความคิดเห็น มีนักวิชาการได้แบ่งไว้ดังนี้

เรมเมอร์ (Remmer. 1954 : 6-7 ; อ้างถึงใน จักรภัทร ชารีคำ. 2550 : 10) กล่าวว่า
ความคิดเห็นมี 2 ประการด้วยกัน คือ

2.1 ความคิดเห็นเชิงบวกสุด-เชิงลบสุด (Extreme Opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิด
จากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลง
ทิศทางลบสุด ได้แก่ ความรังเกียจ ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงยาก

2.2 ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Contents) การมีความเห็นต่อสิ่ง
ใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบยอมรับ เห็น
ด้วย ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย
จากความเห็นของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ประเภทของความคิดเห็นสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภท
ใหญ่ ๆ คือ 1) ความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ 2) ความคิดเห็นที่เกิดจากความ
เข้าใจ

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็นเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละคนต่อเรื่อง
ใดเรื่องหนึ่งแม้เป็นเรื่องเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเสมอไป และอาจแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้
ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่ได้รับมาจนมีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็น ได้มี
นักวิชาการเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นดังนี้

3.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นว่าขึ้นอยู่กับกลุ่มทางสังคมในหลายประการ คือ
(จำเรียง ภาพจิตร. 2536 : 248-249)

3.1.1 ภูมิหลังทางสังคม หมายถึง กลุ่มคนที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปจะมี
ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ไปด้วย เช่น ความคิดเห็นระหว่างผู้เยาว์กับผู้สูงอายุ ชาวเมืองกับ
ชาวชนบท เป็นต้น

3.1.2 กลุ่มอ้างอิง หมายถึง การที่คนเราจะคบหาสมาคมกับใคร หรือกระทำสิ่ง
หนึ่งสิ่งใดให้แก่ผู้ใด หรือการกระทำที่คำนึงถึงอะไรบางอย่างร่วมกันหรืออ้างอิงกันได้ เช่น
ประกอบอาชีพเดียวกัน การเป็นสมาชิกกลุ่ม หรือสมาคมเดียวกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพล
ต่อความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นด้วย

3.1.3 กลุ่มกระตือรือร้น หรือกลุ่มเฉื่อยชา หมายถึง การกระทำใดที่ก่อให้เกิดความ
กระตือรือร้นเป็นพิเศษอันจะก่อให้เกิดกลุ่มผลประโยชน์ขึ้นมาได้ ย่อมส่งผลต่อการจูงใจให้บุคคลที่

เป็นสมาชิกเหล่านั้นมีความคิดเห็นที่คล้อยตามได้ไม่ว่าจะให้คล้อยตามในทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม ในทางตรงกันข้ามกลุ่มที่เฉื่อยชาที่จะไม่มีอิทธิพลต่อสมาชิกมากนัก

3.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคิดเห็น ดังนี้ (Oskamp, 1977 : 119-133)

3.2.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย (Genetic and Physiological Factors) เป็นปัจจัยตัวแรกที่ไม่ค่อยจะได้พูดถึงมากนัก โดยมีการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านพันธุกรรมจะมีผลต่อระดับความก้าวร้าวของบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการศึกษา เจตคติ หรือความคิดเห็นของบุคคลนั้น ๆ ได้ ปัจจัยด้านร่างกาย เช่น อายุ ความเจ็บป่วย และผลกระทบจากการใช้ยาเสพติดจะมีผลต่อความคิดเห็นและเจตคติของบุคคล เช่น คนที่มีความผิดปกติของฮอร์โมนมักจะจะเป็นคนที่มีอายุมาก เป็นต้น

3.2.2 ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล (Direct personal experience) คือบุคคลได้รับความรู้สึกและความคิดเห็นต่าง ๆ จากประสบการณ์โดยตรง เป็นการกระทำหรือพบเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ โดยตรงเอง ทำให้เกิดเจตคติ หรือความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับ เช่น เด็กทารกที่แม่ได้ป้อนน้ำส้มคั้นให้ทาน เขาจะมีความรู้สึกชอบ เนื่องจากจากน้ำส้มหวาน เย็น หอมชื่นใจ ทำให้เขามีความรู้สึกต่อน้ำส้มที่ได้ทางเป็นครั้งแรกเป็นประสบการณ์โดยตรงที่เขาได้รับ

3.2.3 อิทธิพลทางครอบครัว (Parental influence) เป็นปัจจัยที่บุคคลเมื่อเป็นเด็กจะได้รับอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่และครอบครัว ทั้งนี้เมื่อตอนเป็นเด็กเล็ก ๆ จะได้รับการอบรมสั่งสอนทั้งในด้านความคิด การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเด็กจะได้รับจากครอบครัว และจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับมา

3.2.4 เจตคติและความคิดเห็นของกลุ่ม (Group determinants of attitude) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นหรือเจตคติของแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลจะต้องมีสังคมและอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความคิดเห็นและเจตคติต่าง ๆ จะได้รับการถ่ายทอดและมีแรงกดดันจากกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนในโรงเรียน กลุ่มอ้างอิงต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดความคล้อยตามเป็นไปตามกลุ่มได้

3.2.5 สื่อมวลชน (Mass media) เป็นสื่อต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับสื่อเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ จะมีผลทำให้บุคคลมีความคิดเห็น มีความรู้สึกต่าง ๆ เป็นไปตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสื่อ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลโดยตรง เช่น เพศ อายุ รายได้ และปัจจัยสภาพแวดล้อม คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลโดยอ้อม เช่น สื่อมวลชน กลุ่มที่เกี่ยวข้อง และครอบครัว

4. การวัดความคิดเห็น

เบสท์ (Best. 1977 : 171) กล่าวว่า การวัดความคิดเห็นโดยทั่ว ๆ ไปว่าจะต้องมีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้าและมีการตอบสนองซึ่งจะออกมาในระดับสูงต่ำมากน้อย วิธีวัดความคิดเห็นนั้น โยมากจะใช้ตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ โยให้ผู้ที่จะตอบคำถามเลือกตอบแบบสอบถามและผู้ถูกวัดจะเลือกตอบความคิดเห็นของคนในเวลานั้น การใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็นนั้นใช้การวัดแบบลิเคิร์ต โดยเริ่มต้นการรวบรวมหรือการเรียงเรียงข้อความที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นจะต้องระบุให้ผู้ตอบ ตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ ซึ่งข้อความแต่ละข้อความจะมีความคิดเห็นเลือกตอบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการให้คะแนนขึ้นอยู่กับข้อความว่าเป็นไปในทางเดียวกัน (เชิงนิยมนหรือไม่นิยมน) เป็นข้อความเชิงบวก (Positive) หรือข้อความเชิงลบ (Negative)

สรุปได้ว่า การวัดความคิดเห็นที่นิยมให้เพื่อการวิจัย ได้แก่ การสอบถามและการสัมภาษณ์ โดยคะแนนที่ได้จะแสดงจำนวนร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อ ทำให้สามารถทราบได้ว่ามีความคิดเห็นต่อเรื่องนั้นอย่างไร ส่วนวิธีการวัดความคิดเห็นโดยทั่วไปอาจใช้รูปแบบการสนทนา จะทำให้ผู้ถูกวัดเกิดความรู้สึกว่าการกำลังถูกจับผิด ควรใช้วิธีอัดเทปเป็นเครื่องมือช่วย ส่วนวิธีการศึกษาจากข้อเขียน หรือสมุดบันทึกประจำวันผู้ทำการวัดต้องได้รับอนุญาตจากผู้ถูกวัดก่อน เพราะบางครั้งเป็นเรื่องที่ต้องปกปิด

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ เช่น มีการใช้ความเป็นผู้นำในด้านการทหาร การศาสนา การเมือง สังคมและธุรกิจ เป็นต้น

ผู้ค้นคว้าทางพฤติกรรมได้ใช้ความพยายามค้นหาถึงคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abilities) พฤติกรรม (Behaviors) แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ โดยได้ค้นหาวิธีการซึ่งผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ตลอดจนพิจารณาว่า เพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำ ปัจจัยใดเป็นตัวกำหนด วิธีการกระทำของผู้นำ รวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำ การค้นคว้าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) และลักษณะภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการ (Managerial Leadership) ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็น พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl. 1998 : 2 ; อ้างถึงใน สุภรัตน์ บัวหลวง. 2550 : 8)
 2. ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน
 3. ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Dubrin. 1993 : 2 ; อ้างถึงใน สุภรัตน์ บัวหลวง. 2550 : 8)
 4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม
 5. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ที่มีประโยชน์ร่วมกันและพฤติกรรมตนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการกำหนดแนวทางของผู้นำ
 6. ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น
 7. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
 8. ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ
- กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

1. ความหมายของผู้นำ (Leader)

ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Leader" นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

- 1.1 ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำหรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและความช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

1.2 ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทต่อไปนี้ 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

1.3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

1.4 ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

1.5 ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

1.6 ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

1.7 ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม

1.8 ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม

1.9 ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือรับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

2. ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้านด้วยกัน เช่น รอส และเฮนตรี (สวัดน์ ประเสริฐสม. 2542 : 181) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน ซึ่งสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำเป็น โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าลักษณะของแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความ

ต้องการส่วนตัวดีมาด้วย เมื่อเข้ากลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่ม ได้มี จุดประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และ ขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในถูกกำหนด กลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่ม มากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียง คนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็น ผู้นำอย่างมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์กรนั้นๆ

ฟีลเดอร์ (Fiedler. 1958 : 243-257 ; อ้างถึงใน วิรัตน์ ภาจันทร์กู. 2532 : 24) ให้ ทัศนะว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่าง เดียวแต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม สถานการณ์กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
2. ภารกิจของกลุ่ม (Task Structure)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

เนปีเออร์ และ เกอร์เซนเฟลด์ (วรเชษฐ สุขแสง. 2529 : 32) กล่าวถึงแนวคิด เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ 4 ประการ คือ

1. Leadership - as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัว มาแต่กำเนิด
2. Leadership – as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่ง หน้าที่การ งานการทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้น ตามมา
3. Leadership – as Situation ความเป็นผู้นำได้มาจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้นบาง สถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะ กลายเป็นผู้นำได้
4. Leadership – as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการแล้ววัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกลุ่มเป็นไปในลักษณะใด
5. Humanistic Theory เชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในลักษณะทาง ธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละบุคคลมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เข้าใจและสนองตอบความต้องการเหล่านั้น จะสามารถกลายเป็นผู้นำในกลุ่มได้อย่างแท้จริง

6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะติดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้น ย่อมต้องการ ได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่เป็ผู้นำ จะถูกผู้ตามในกลุ่มติดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำร้องขอแล้วผลตอบแทนควรจะ คุ้มค่ากันถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้วผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่ม

ด้วยผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำใน คุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการ ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม ซึ่งผลที่ค้นพบตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้ ที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ได้รับความกระจ่างชัดในคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญาลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

การศึกษาภาวะผู้นำ ได้มีนักวิจัยและนักปฏิบัติการได้พัฒนาทัศนคติการเป็นผู้นำที่ หลากหลายทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้อย่างสากลในแต่ละ สถานการณ์และในองค์การ

คุณลักษณะของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยรวบรวม ได้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะ เฉพาะอย่างที่เหมาะสมและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่จะเป็น ผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะ ผู้นำสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัด ประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality Traits of Effective Leaders) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล มีลักษณะ ดังนี้

1.1 เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

1.2 เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น
ผู้ได้บังคับบัญชา

1.3 การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือ
ผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

1.4 ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่
สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรม
หนึ่งด้วย

1.5 ผู้นำยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้
บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่
โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับ
สถานการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่
สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความ
พอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคล
ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้ แม้จะอยู่ในภาวะกดดันและภาวะ
วิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จาก
คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกริยาที่ดีและการแสดงท่าทางเหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดง
ถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์
ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง สามีของกลุ่มจะมี
ความเชื่อมั่นว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถ
ก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นอย่าง
เห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนายซึ่ง
ความจริงแล้ว ความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ คือ

1.3.1 ลักษณะทางกายภาพ คือ กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า

1.3.2 ภูมิหลังทางสังคม คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน

1.3.3 สติปัญญาและความสามารถ การตัดสินใจ วิจรณญาณ ความรู้ทักษะ

การพูด

1.3.4 บุคลิกภาพ คือ กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน คือ มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแรง กระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การมุ่งมั่นในการทำงาน

1.3.6 ลักษณะด้านสังคม คือ ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ การร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบ ความสามารถด้านสังคม ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในสังคม รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกอย่างเด่นชัดในสังคม และมีบุคลิกลักษณะ โดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยกันเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผย เฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้การแก้ไขสถานการณ์ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่ายและความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นและมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมจะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วย

ให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผล ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสมานจิตใจกัน หรือความมีไมตรีกับสมาชิกของกลุ่ม 2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ 3) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุ่สว่างไป ด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-Awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถที่จะใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และความสามารถในการแก้ไขปัญหา

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไรเพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและกำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่ง

คุณลักษณะนี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทนและมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหาและใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุ่งมั่นบากบั่น ไม่ยอมแพ้และไม่ทอดทิ้งในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

3. แรงจูงใจภาวะผู้นำ (Leadership Motives) แรงจูงใจเป็นความจำเป็นความต้องการ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือสภาพภายในของบุคคล ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านกรยอมรับ การยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงานมีดังนี้

3.1 แรงจูงใจด้านอำนาจ (The Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการการควบคุม และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงจะมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ 1) มีการแสดงออกด้วยความเข้มแข็ง และใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาอำนาจ 2) มีการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมของบุคคลอื่น 3) มีความเอาใจใส่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่หรือความอยู่รอดของสมาชิกกลุ่ม แรงจูงใจด้านอำนาจ เป็นสิ่งสำคัญเพราะถ้าปราศจากอำนาจจะกลายเป็นการยากที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้ถืออำนาจจะใช้อำนาจเพื่อแสวงหาอำนาจใน 2 ทาง ดังนี้

3.1.1 แรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว (Personalized Power Motive) เป็นการแสวงหาอำนาจที่ตนเองสนใจให้มากยิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างสัญลักษณ์ สถานภาพความร่ำรวยและการเงิน ผู้นำบางคนจะพยายามสร้างอำนาจ แข่งขันด้านอำนาจ หรือบางคนพอใจที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น

3.1.2 แรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized Power Motive) เป็นความต้องการอำนาจด้านการยอมรับและยกย่องภายในจากองค์กรและจากบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นการที่ผู้นำใช้อำนาจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่ง

แรงจูงใจด้านอำนาจสังคมจะตรงกันข้ามกับแรงจูงใจด้านอำนาจเฉพาะตัว เพราะแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมผู้นำมีแนวโน้มที่จะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์มากกว่า ซึ่งผู้นำจะใช้อำนาจมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร และมีการถ่ายโอนอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการมอบหมายอำนาจ และมีการยอมรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

3.2 แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ (Drive and Achievement Motivation) แรงกระตุ้น หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม ในการค้นหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้อการขึ้นมาก่อน แล้วเกิดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามลำดับแรงกระตุ้นจะมีแรงกดดันให้เกิดพฤติกรรมมากกว่าแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงกระตุ้นให้กระทำหรือดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นพลังกระตุ้นที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อ

- 1) ใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาความสำเร็จและมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลว
- 2) กล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงโดยใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่
- 3) ยอมรับการป้อนกลับในผลของการปฏิบัติงานและนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุง
- 4) นำเสนอความแปลกใหม่นวัตกรรมหรือแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
- 5) การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย

3.3 ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน (Strong Work Ethic) จริยธรรมเป็นความเชื่อถือหรือวินัยของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีและเลว หรือสิ่งที่ถูกหรือผิด ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีจริยธรรมในการทำงานอย่างเคร่งครัด บุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดี เพราะว่าเขาเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก

3.4 ความมุ่งมั่น (Tenacity) เป็นความตั้งใจจริงที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปให้ได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมายเพียงใดก็ไม่ท้อถอยและไม่คิดที่จะเลิกหรือยอมแพ้ง่าย ๆ ผู้นำจะต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ความมุ่งมั่นจึงเป็นสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้นำขององค์กรเพราะว่าองค์กรจะต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

4. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและภาวะผู้นำ (Cognitive Factors and Leadership)

ความเข้าใจ (Cognition) หมายถึง กระบวนการด้านสติปัญญาในการรวบรวมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความสามารถทางด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้นำจำเป็นจะต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด เพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูล

ที่จำเป็น การแก้ปัญหาและทักษะด้านการใช้สติปัญญาด้านความรู้ความเข้าใจจะเกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

1. ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ เป็นทฤษฎีที่สนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เกิดความสามารถด้านสติปัญญาและความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ มีสมมติฐานที่เข้าพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถสูงกว่า มีแผนงาน มีการตัดสินใจและมีกลยุทธ์ที่ดีกว่าผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำกว่า 2) ผู้นำกลุ่มจะสื่อสารแผนการ มีการตัดสินใจและมีกลยุทธ์การปฏิบัติงานเริ่มแรกในรูปของพฤติกรรมแบบบงการ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจจะขึ้นอยู่กับสมมติฐานซึ่งมุ่งที่ความสามารถด้านสติปัญญา ดังนี้

1.1 ถ้าผู้นำเน้นประสบการณ์จะทำให้ความสามารถและสติปัญญาของเขาหันเหไปจากงานที่มีอยู่ ซึ่งเป็นผลให้การวัดระดับสติปัญญาและความสามารถของผู้นำจะไม่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่ม

1.2 ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำแบบบงการ จะสัมพันธ์กันอย่างสูงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำที่ไม่ใช่แบบบงการ

1.3 ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำจะสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถด้านสติปัญญาด้วย

2. ความรู้ด้านธุรกิจ ความสามารถด้านสติปัญญาจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการมีความรู้ด้านธุรกิจ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีเทคนิคหรือความสามารถในบางสาขาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการชักนำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นการยากสำหรับผู้นำที่จะสร้างความพร้อมเพียงให้กับสมาชิกกลุ่ม ถ้าผู้นำไม่รู้ว่าจะทำอะไรและเมื่อกลุ่มไม่นับถือเทคนิคหรือทักษะของผู้นำการใช้ความเชี่ยวชาญ เป็นวิธีการซึ่งใช้ของเขตความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะอุทิศเวลาของเขาทั้งหมดเพื่อการปรับปรุงความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการศึกษางานวิจัยและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาวิเคราะห์ห้วงการของตนเองและองค์การที่เกี่ยวข้อง

3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดริเริ่มทัศนคติและจินตนาการในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านจินตนาการ ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้นำบางคนอาจมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าอีกคนหนึ่ง ผู้นำจะต้องค้นหาจินตนาการ หาแนวทางแก้ปัญหาขององค์การอย่างเป็นมาตรฐานและสร้างสรรค์

4. ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ (Insight into People and Situations) เป็นความสามารถในการหยั่งลึกถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ความสามารถในการหยั่งลึกจะสัมพันธ์กับลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากมีส่วนประกอบที่เกิดจากความรูสึกที่เกิดขึ้นเอง 2) การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จะเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำการบริหารด้วยผู้บริหารที่มีความสามารถหยั่งลึก จะสามารถเลือกบุคคลที่จะมอบหมายงานที่สำคัญได้อย่างฉลาด ตลอดจนสามารถฝึกอบรมและพัฒนาสมาชิกทีมได้ดีด้วย ผู้บริหารจะสามารถสั่งงานโดยพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกทีม 3) ผู้นำสามารถเผชิญปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ เช่น สถานการณ์วิกฤติ สมาชิกกลุ่มจะต้องการภาวะผู้นำแบบบงการและภาวะผู้นำที่มีการตัดสินใจที่ดี 4) ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพแวดล้อม โดยสามารถคาดคะเนทิศทางของสภาพแวดล้อมและปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและใช้ข้อมูลแก้ปัญหาได้อย่างทันที่และอย่างเหมาะสม

5. การมองการณ์ไกล (Farsightedness) เป็นความสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและกำหนดนโยบายได้ในระยะยาว และในขณะเดียวกัน ผู้นำควรมีการพัฒนาแบบหมุนเวียนด้วยแผนระยะปานกลางและในระยะสั้นด้วย เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล

6. การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นการมุ่งสู่การเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสบการณ์และพัฒนาระดับสติปัญญาที่ดี การพัฒนาระดับสติปัญญานี้จะรวมถึงการมีจินตนาการ มีวัฒนธรรมที่ดี มีความคิดริเริ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ความมีใจกว้าง การมีระดับสติปัญญาและความสามารถเปิดรับต่อนวัตกรรมใหม่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 93) กล่าวว่า วิธีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นหลัก ซึ่งแนวความคิดจากสมมติฐานที่ว่าบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะ (Trait) และทักษะ (Skill) ที่เหมาะสมจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะที่ทำให้ผู้นำในองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารและสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพจะมีมากกว่าการกล่าวถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำ

ธรรมชาติของคุณลักษณะและทักษะ (Nature of Trait and Skills)

คำว่า Trait หรือ คุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะปรุ่่งแต่งต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคลซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงจูงใจ (Motives) และค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวรที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าว

รวมถึงความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional Stability) ระดับความมีพลัง (Energy Level) และความสามารถทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เป็นต้น

ส่วนคำว่า Need หรือความต้องการ และ Motive หรือแรงขับ คือ ความปรารถนาที่เฉพาะเจาะจงต่อสิ่งเร้า (Stimuli) หรือประสบการณ์ (Experiences) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งนักจิตวิทยาจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ประเภทแรกเป็นความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นต้น ประเภทที่สอง เป็นความต้องการที่เป็นแรงขับทางสังคม (Social Motives) เช่น ความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem) ความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Affiliation) ความต้องการด้านอำนาจ (Power) และความต้องการอิสระ (Independence) เป็นต้น ความต้องการและแรงขับเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะมีอิทธิพลต่อบุคคลให้เกิดความสนใจมุ่งมั่นต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวกำกับหรือนำพฤติกรรม เป็นตัวสร้างควมมีพลังและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวรต่อไป ส่วนค่านิยม (Values) เจตคติภายในบุคคลที่ตัดสินใจว่าจะไร้ผิดอะไรถูก มีจริยธรรมหรือขาดจริยธรรม ถูกศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม ซึ่งได้แก่ตัวอย่างในเรื่องความเป็นธรรม (Fairness) ความยุติธรรม (Justice) ความซื่อสัตย์ (Honest) เสรีภาพ (Freedom) ความเสมอภาค (Equality) ความมีมนุษยธรรม (Humanitarianism) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรักชาติ (Patriotism) ความก้าวหน้า (Progress) ความรู้สึกรับรู้ในตนเอง (Self-fulfillment) ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นนักปฏิบัติ (Pragmatism) ความมีสัมมาคารวะ (Courtesy) ความสุภาพอ่อนน้อม (Politeness) ความร่วมมือ (Cooperation) และการแข่งขัน (Competition) เป็นต้น

ค่านิยมมีความสำคัญมาก เพราะมีอิทธิพลต่อบุคคลในแง่การตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีกว่า (Preferences) การรับรู้เข้าใจปัญหา (Perception of Problems) และการรู้จักเลือกพฤติกรรม (Choice of Behavior)

ปัจจุบันมีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนขึ้นว่า คุณลักษณะ (Traits) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ และเป็นความสามารถที่ถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม เพื่อใช้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือประสบการณ์เฉพาะนั้น ๆ คุณลักษณะบางอย่าง เช่น เรื่องค่านิยมและความต้องการต่าง ๆ ทางสังคมเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้มากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ภาวะทางอารมณ์และจิตใจและความต้องการทางกาย

สำหรับคำว่า Skill หรือทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ทักษะก็เหมือนกับคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้ได้ สามารถทางพันธุกรรมได้เช่นเดียวกัน คำว่า ทักษะ สามารถให้นิยามที่เป็นนามธรรมได้ในระดับต่างกัน ได้แก่ ระดับที่กว้าง ๆ ทั่วไป เช่น ทักษะด้านสติปัญญา (Intelligence) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill)

ส่วนที่ยามในแง่มุมมองที่แคบและมีความสำคัญเฉพาะทาง เช่น ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม (Persuasive Ability) เป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีการจัดประเภทของทักษะที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในทางบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับวัตถุสิ่งของ ทักษะด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องคน และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องความคิด มีนักวิชาการบางคนได้เพิ่มทักษะที่สี่เรียกว่า ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skill) โดยให้นิยามว่า เป็นความสามารถในการปฏิบัติตามหน้าที่ด้านการบริหาร ได้แก่ พฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดองค์การ การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การเป็นพี่เลี้ยงแนะนำและการนำการประชุม เป็นต้น ทักษะด้านการบริหารจึงเป็นทักษะผสมระหว่าง ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ไว้หลายท่านดังนี้

งานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการบริหาร

แมคเคลลันด์และคณะ (McClelland and others. n.d. อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 93-94) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการบริหารอย่างกว้างขวาง พบว่าความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารประเภทที่มีใช้ด้านงานเทคนิคที่ขึ้นสู่ตำแหน่งสูงค่าค่ามีความต้องการด้านอำนาจ แต่ความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารระดับล่างค่าค่ามีความต้องการด้านความสำเร็จ ในกรณีของผู้บริหารด้านงานเทคนิคนั้น ความเจริญก้าวหน้าด้านอาชีพ ค่าค่าไม่มีความต้องการทั้งด้านอำนาจและด้านความสำเร็จ แต่อาจขึ้นอยู่กับทักษะด้านเทคนิคและความคล่องแคล่วในการพูดมากกว่าเรื่องแรงจูงใจ

ไมเนอร์ (Miner อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 93-94) ได้เสนอแรงจูงใจด้านบทบาทการบริหาร ซึ่งอธิบายถึงประเภทของคุณลักษณะด้านแรงจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารขององค์การ ที่มีสายงานบังคับบัญชาแบบราชการขนาดใหญ่ ผลปรากฏว่า ในองค์การที่มีการบริหารราชการขนาดใหญ่จะมีค่าสหสัมพันธ์ของคะแนนรวมระหว่างแรงจูงใจการบริหารกับการเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่าประเภทย่อยของแรงจูงใจการบริหารที่ให้ผลไปในทางเดียวกัน ได้แก่ ความปรารถนาที่จะใช้อำนาจ ความปรารถนาแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน มีเจตคติเชิงบวกต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ ส่วนแรงจูงใจการบริหารอีก 3 ประเภทย่อยที่พบว่าไม่ค่อยมีประโยชน์มากนักต่อการสนับสนุนให้เติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้แก่ ความปรารถนาที่จะก้าวโดดเด่นออกมาจากกลุ่ม ความปรารถนาในการปฏิบัติงานไปตามหน้าที่การบริหารและความปรารถนาในการแสดงออกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในด้านคุณลักษณะไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

จากการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่ามีลักษณะหลากหลาย ซึ่งทำให้นักวิชาการไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างแน่ชัดว่า ภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด และจากการศึกษาพบภาวะผู้นำอีก 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leader) ซึ่งเป็นการขยายทฤษฎีคุณลักษณะให้กว้างขวางออกไป และเป็นการทำให้เกิดวิธีใหม่ๆ ที่สำคัญในการทำความเข้าใจกับภาวะผู้นำด้วย

ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

คำว่า “ความสามารถพิเศษ” (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ เช่น ความสามารถในการทำงานได้อย่างมหัศจรรย์ หรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง นักจิตวิทยาชื่อ Max Weber (1947) ได้อธิบายรูปแบบของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษว่าจะเป็นผู้ว่าที่ใช้อำนาจได้อย่างมีคุณภาพ

ความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นปัจจัยของผู้นำในการจูงใจผู้อื่น หรือก่อให้เกิดความเชื่อถือ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึกร่วมกับอารมณ์ของผู้นำที่ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) : ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ คือ การมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ หรือการมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ยิ่งไปกว่านั้นบุคคลที่จะได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำจะต้องมีลักษณะความสามารถพิเศษที่จะเป็นผู้นำด้วย John Gardner เชื่อว่าความสามารถพิเศษจะใช้เพื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำ ซึ่งผู้นำเช่นนี้จะมีพรสวรรค์ที่พิเศษในการสร้างแรงบันดาลใจ และใช้การติดต่อสื่อสารที่มีเหตุผล ในขณะที่เดียวกันการตอบสนองต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ก็มีลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเกรงขาม (Awe) ความน่านับถือ (Reverence) การทำให้เกิดความจงรักภักดี (Devotion) หรือการเป็นที่พึ่งพาซึ่งกันและกันด้านอารมณ์ (Emotional Dependence)

2. ผลกระทบจากความสามารถพิเศษ (The Effects of Charisma) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เป็นผู้นำที่สามารถดึงดูดใจให้คนอื่นต้องยอมทำตาม เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำตักเตือน Robert House ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เขาได้ให้คำจำกัดความคำว่า ความสามารถพิเศษ ว่า มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าผลกระทบ (Effects) คือ เป็นบุคคลซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แน่นอนในระดับสูงซึ่งเป็นผลจากความสามารถพิเศษ

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ House

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ House ทฤษฎีนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญ โยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในผู้นำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการกระทำของผู้นำ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม หรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือ

กลุ่มให้บรรลุภารกิจ

Jane A. Halpert (Halpert, n.d. อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. 2545 : 93-94) ได้วิเคราะห์ปัจจัยความสามารถพิเศษของผู้นำดังกล่าวข้างต้น ทั้ง 9 ประการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มอำนาจจากความเชี่ยวชาญ 2) กลุ่มอำนาจจากการอ้างอิง 3) การมีส่วนร่วมในงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งทำให้อุบลคคลยอมรับ เนื่องจากบุคคลนั้นมีความสามารถด้านทักษะเฉพาะอย่าง มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผล 3 ประการ คือ 1) ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ 2) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ในผู้นำ 3) ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเอาอย่างผู้นำ

2. อำนาจจากการมีอิทธิพล (การอ้างอิง) (Referent Power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสามารถสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ความพึงพอใจและความปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสร้างให้เกิดผล 3 ประการ คือ 1) ความไว้วางใจ 2) การยอมรับ 3) ความเชื่อฟัง

3. การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) เป็นระดับบุคคลรับรู้เกี่ยวกับงาน โดยมีส่วนร่วมในงานด้วยความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญในการทำงาน ตลอดจนเกิดความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า ซึ่งมีผล 3 ประการ คือ 1) สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง 3) เกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ

จากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับความพอใจในการทำงาน พบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถพิเศษสูงมีแนวโน้มจะมีความพอใจในงานสูง และพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะสามารถเพิ่มพูนความผูกพันดูให้กับพนักงานในองค์การ จากทฤษฎีของ House แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของกลุ่ม การกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็น เรื่องยากและซับซ้อน มีการท้าทายให้เกิดความเครียด ต้องสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดความพยายามและอดสาเหะ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการทำงานที่มีการแข่งขัน มีการติดต่องาน การสร้างความก้าวหน้า การกระตุ้นจูงใจให้เกิดการร่วมมือในงาน สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในองค์การ House ได้ขยายความทฤษฎีผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของเขาว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีความแตกต่างกัน ดังนี้ 1) ผู้นำบางคนจะใช้การจูงใจด้านอารมณ์ ในขณะที่ผู้นำบางคนอาจใช้แรงจูงใจด้านเหตุผล 2) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคและต้องใช้ทักษะในการชักจูงอย่างมาก ยิ่งกว่านั้นการตอบสนองของคนที่มิต่อผู้นำที่มีความสามารถพิเศษก็จะไม่เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะเดียวกันด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ คอนเกอร์ คานัวโก

คอนเกอร์ คานัวโก (Conger and Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า ความสามารถพิเศษ คือ ปรากฏการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถในการใช้วิสัยทัศน์ เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเสียสละส่วนตัวกล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ทำงานที่ยืดหยุ่นได้และมีการกระทำการบางอย่างแบบที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบเพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง และใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย รู้จักใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ โอกาส
5. บอกความจริงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิกฤติที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของคน

6. ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณา โดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

7. รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักใช้ความสามารถพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำให้งานประสบความสำเร็จ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งการใช้อำนาจนั้นต้องให้สอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ชนิดของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

ความสามารถพิเศษ เป็นคำที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคลได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความหมายและมิติที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ชนิด คือ

1. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านสังคม เป็นผู้นำซึ่งผูกพันกับการใช้อำนาจเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการดำเนินงานด้วยการใช้สติปัญญาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกของกลุ่ม ผู้ตามจะได้รับเสรีภาพ ได้รับการมอบอำนาจและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

2. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมุ่งตนเอง เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหรือการควบคุมเพียงเล็กน้อย ผู้นำประเภทนี้จะวางเป้าหมายของแต่ละบุคคล มีการสนับสนุนสมาชิกของกลุ่มเพียงเพื่อเป็นการให้ความสะดวกต่อการบรรลุเป้าหมายของตนเอง ผู้ตามมักจะเป็นบุคคลที่ต้องเชื่อฟัง อดทนตามและต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำ

3. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านการควบคุมสำนักงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทรัพย์สินต่าง ๆ ของสำนักงานที่ตนเป็นเจ้าของมากกว่าบุคคลที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารสำนักงานทั้งหลายของบริษัท เพราะผู้นำให้ความสำคัญกับสำนักงานของเขาเป็นอย่างดี และเขาจะรู้ดีว่าสูญเสียอย่างมากทันทีที่เขาต้องออกจากตำแหน่ง

4. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้นำที่ได้รับความนิยมนับถืออย่างสูงมาก โดยทำให้ผู้อื่นเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจ ผู้นำจะพยายามสร้างอิทธิพลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในความสามารถของเขา ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสูงหรือต่ำเพราะว่าเป็นคุณลักษณะ ลักษณะและพฤติกรรมของเขา

5. ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านพรสวรรค์ เป็นผู้นำที่ถือว่ามิพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำ เป็นนำที่มีพลังที่จะนำพาคนให้ผ่านวิกฤติได้

ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้นำประเภทนี้จะเสนอภาพที่โดดเด่นที่องค์การให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และเสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากกว่าการพยากรณ์หรือการคาดคะเน มีการบรรยายถึงรูปแบบของความคิดในอนาคตขององค์การ หรือหน่วยงานในองค์การทั้งหมด
2. เป็นผู้นำที่มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร เพื่อจูงใจบุคคลต่างๆ ได้ ผู้นำจะสามารถใช้ภาษาที่สละสลวยไพเราะ มีการใช้คำอุปมาอุปมัยและเปรียบเทียบกับสิ่งที่คล้ายคลึงกัน
3. เป็นผู้นำที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความเชื่อว่า ความมั่นคงของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ก็คือจะต้องเสี่ยงกับอาชีพเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่สำคัญ
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ เทคนิคประการหนึ่งสำหรับการช่วยให้สมาชิกกลุ่มให้รู้สึกว่าคุณเป็นผู้ที่มีความสามารถก็คือ การทำให้พวกเขาสามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยการทำโครงการที่ง่าย ๆ ก่อนแล้วผู้นำก็จะใช้วิธีกล่าวชมเชยแล้วมอบหมายงานที่ยากขึ้น ไปอีกเป็นลำดับ
5. เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล ผู้นำจะมีพลังและแสดงบทบาทเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา
6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น สามารถที่จะแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย เช่น เป็นผู้ที่เข้าใจง่าย ร่าเริง มีลักษณะเอื้ออารีและมีการติดต่อสม่ำเสมอกับสมาชิกของกลุ่ม
7. เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง โอกาสที่ยิ่งใหญ่ของคนที่มีความสามารถพิเศษ คือ การทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เพิ่มความสามารถพิเศษ เพราะจะช่วยให้เขาเกิดความกล้า
8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ในลักษณะที่โดดเด่น ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม ผู้นำจะสร้างกลยุทธ์ที่โดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษมักจะปรับเปลี่ยนแบบผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาดและมีการเลือกใช้รูปแบบเสื้อผ้าที่เป็นเอกลักษณ์
9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง บุคคลเหล่านี้มักจะชอบให้คนอื่นรู้ว่าเขามีความสำคัญอย่างไร มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก
10. เป็นผู้ที่มีความพยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด ผู้นำจะพยายามให้มีความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานของเขาให้มากที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยมีภารกิจ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2. ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3. เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวตน เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำ และมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม มีผู้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหลายท่าน คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์น (Burn)

ทฤษฎีนี้อธิบายภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเปรียบเสมือนกระบวนการทั้งที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ยกย่องซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น มีการแสดงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจูงใจให้เกิดความคิดเห็นตลอดจนค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความเป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และให้ความสำคัญกับมนุษย์ มิใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ เช่น ความดี ความกลัว ความริษยา ความโลภหรือความเกลียด

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบส (Bass)

เบส (Bass) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่า เป็นผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดีและให้ความนับถือในตัวผู้นำนั้น ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนี้ 1) ทำให้พวกเขามองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน 2) ชี้นำให้เกิดความสนใจในประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากองค์กรหรือจากทีม 3) ทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีดังนี้

1. วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1.1 เพิ่มการรับรู้ของพนักงาน

1.2 การช่วยเหลือพนักงานให้เกิดความสนใจให้นอกเหนือจากผลประโยชน์ของ

ตัวเอง

1.3 การช่วยเหลือพนักงานแสวงหาการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตัวเอง

1.4 การช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

1.5 การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน

1.6 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่

1.6 การยอมรับทักษะที่กว้างไกลในระยะยาว

2. คุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ

2.2 มีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำ

ตามที่ตนต้องการ

2.3 ผู้นำจะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา

2.4 ผู้นำจะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล

3. ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษต่อผล

การปฏิบัติงาน

พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behavior)

ความหมายของพฤติกรรม ได้มีผู้ให้ความหมายของพฤติกรรมไว้มากมายหลายท่าน

ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2526 : 21) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรม หมายถึง

กริยาที่แสดงออกมา ไม่ว่าจะคนอื่นจะเห็นหรือไม่ก็ตาม

สุเมธ เดียววิเศษ (2529 : 1) กล่าวถึง พฤติกรรมว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นก็ต่อ

มีสิ่งเร้า กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมออกมาเนื่องจากเกิดแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 19) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการ แสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์ (2532 : 3-5) กล่าวถึง พฤติกรรม ว่า พฤติกรรมหมายถึง ปฏิกริยาของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมหรือการกระทำของอินทรีย์ทั้งที่ทำโดยรู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัว

สรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ที่ได้กระทำไปโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว และการกระทำนั้นอาจจะรวมทั้งการกระทำที่ดีและไม่ดี ในลักษณะที่ผู้อื่นสามารถสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ได้ก็ตาม

ความหมายของพฤติกรรมของผู้นำ

จากความหมายของผู้นำและความหมายของพฤติกรรม ได้มีผู้ให้ความหมายของพฤติกรรมของผู้นำไว้ ดังนี้

พัฒนาชัย ปัทมเวณู (2531 : 12) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 204) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสมที่ผู้นำควรประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะ กล่าวคือลักษณะหนึ่งเป็นการบอกให้ผู้ทำตามและอีกลักษณะหนึ่งเป็นการแบ่งความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมีส่วนร่วมคิดเห็นในการวางแผนและการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ความสำเร็จของการเป็นผู้นำนอกเหนือจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่เหมาะสมแล้วยังขึ้นอยู่กับทักษะและทัศนคติด้วย ผู้นำที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี และนำสมาชิกในทีมให้สามารถนำตนเองได้ และยังเป็นการยกระดับการป้อนกลับที่จะช่วยปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้

ในระหว่างปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยการพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จนั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตต (The Ohio State University Studies) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and

Mouton) ซึ่งเรียกว่า ตารางข่ายการบริหาร (Managerial Grid) หรือปัจจุบันเรียกว่า ตารางข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) โดยทั้ง 3 แนวคิดมีความคล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State University Studies) ในปี 1945 มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐอเมริกา โดยการริเริ่มของ ดร.แครอล ชาเทิล (Dr. Carrol L.Shartle) ต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟีลด์ และคองส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุงหลายครั้งโดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) สตอกคิลล์ (Stogdill) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับ มิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาแบบนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

1.1 ผู้นำที่คำนึงถึงคนอื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.2 ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย โดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและเสร็จทันตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ

2. การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) โดยการนำของเรนซิส ลิคเอร์ท (Rensis Likert) งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรม เป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผลของการวิจัยได้จำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต กับแบบมุ่งงาน ดังนี้

2.1 พฤติกรรมมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-oriented Behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ เช่น การ

วางแผน การกำหนดตารางเวลาทำการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัสดุที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและการให้ความช่วยเหลือทางด้าน
เทคนิคต่าง ๆ

2.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-Oriented Behavior)
เป็นผู้ทำให้ความสนใจกับคน โยการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึง
ความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะเข้าถึงปัญหาและการ
ช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน
สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group
Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ภายใต้การ
นำของ โรเบิร์ต เบลล์ (Robert F. Bales) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัย
ไอโฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง คือ การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่ม
ย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ
แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจให้กลุ่ม
ปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะมุ่งรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้
สมาชิกกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนมีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอ
ความคิดดีที่สุดในการตัดสินใจ มักจะไม่ใช้คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ปรากฏทั้งด้าน
ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนสามารถที่จะประสานให้ผู้ร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทาง
พฤติกรรมที่แสดงออกด้านความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ
การประสานงานและการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้ผู้อื่น

บุคลิกภาพของผู้นำ (Leadership Personality)

1. ความหมายของบุคลิกภาพ

นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

บุคลิกภาพ หมายถึง สภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล โดยหมาย
รวมถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์
ต่าง ๆ บุคลิกภาพ เป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการ
ปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขา

บุคลิกภาพของแต่ละคนจะเห็นได้ชัดเจนจากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออก รวมทั้งทัศนคติและความสนใจต่าง ๆ กิริยาท่าทาง ตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นนับถือ บุคลิกภาพครอบคลุมสภาวะทุกอย่าง ซึ่งประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคล นับตั้งแต่สภาวะทางกาย อารมณ์ ทัศนะ ความสนใจ ความคิดหวัง ความรู้สึก ลักษณะท่าทาง นิสัยความสามารถทางปัญญา ตลอดจนความสำเร็จที่บุคคลนั้นได้รับ รวมทั้งการปรับตัวของแต่ละบุคคลในการเผชิญปัญหาหรือความคับข้องใจ ที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ของชีวิต

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่า คำจำกัดความของบุคลิกภาพนั้น มีผู้ให้ความเห็นในหลายทัศนะ และเมื่อสรุปประกอบอย่างกว้างขวาง ซึ่งสรุปโดยรวมได้ว่า บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะโดยรวมอันเป็นของจำเพาะของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายในและภายนอก ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาทลักษณะนิสัยและอุปนิสัย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 22) กล่าวถึง บุคลิกภาพที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ดังนี้ บุคลิกภาพ เป็นลักษณะเด่นซึ่งบางคนมีมาแต่กำเนิด จะศึกษาเล่าเรียนไม่ได้หรือสอนกันไม่ได้ ดังเช่น มหาบุรุษของโลก เช่น โนโปเลียน อับราฮัม ลินคอล์น พระเจ้าอโศกมหาราช เป็นต้น ท่านเหล่านี้ มีบุคลิกภาพเด่นเป็นพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา และนานนับร้อย ๆ ปีจึงจะพบสักคนหนึ่งแต่การเป็นผู้นำในลักษณะการบริหารนั้นอาจจะศึกษาหรือฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้ โดยอาศัยผู้ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับอัตชีวประวัติของบุคคลชั้นนำของโลกได้รวบรวมเป็นหลักวิชาขึ้น สรุปบุคลิกภาพหรือบุคลิกลักษณะผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางสติปัญญา และคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟังและให้ความเคารพนับถือด้วย

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจที่จะทำกิจการใด ๆ ไป ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะ เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น ๆ

4. เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะตีความภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นถ้อยคำได้ ทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ ได้ และสามารถแปลความหมาย

ของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยาก เพราะจำเป็นต้องมีความสามารถทางภาษา ทักษะและความรู้ทางวิชาการประกอบด้วย

5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้น ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจวินิจัยสั่งการและการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี ข้อนี้เกี่ยวกับชื่อเสียง วงศ์ตระกูล ชาติกำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียงดี มีเกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยดี

9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา

10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไปขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่

โดยเฉพาะ

11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติได้ทันที่

12. มีความสามารถคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

2. เทคนิคการก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดี

1. การรู้จักหน้าที่ของตน คือ ผู้นำในหน่วยงาน ควรจะมีความรู้ความสามารถในขอบเขตของงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และนอกจากจะรู้งานในหน้าที่ในหน่วยงานของตนแล้วยังต้องมีความรู้ในหน่วยงานของหน่วยงานรอง ๆ ลงไปด้วย

2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยความยุติธรรมและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ควรมอบให้ พร้อมกับแนะนำวิธีการปฏิบัติงานด้วย

3. ออกคำสั่งและตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สำเร็จผลสมดังความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4. มีการตัดสินใจไม่ผิดพลาดและถูกกาลเทศะ ผู้นำที่ดีควรมีการตัดสินใจที่ดี การตัดสินใจที่ดีนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ในหน้าที่การงาน รวมทั้งการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบและให้ทันแก่เวลาด้วย

5. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำตนเป็นผู้นำที่ดี หมายถึง การเป็นผู้ตรงต่อเวลา มีความอดทนและเป็นผู้เสียสละ

6. ปลุกฝังความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา คือ การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มทำงานใหม่ ๆ และให้ปฏิบัติงานที่มีระดับสูงขึ้นไป โดยการตรวจสอบความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

7. เป็นผู้ประสานงานของแต่ละหน่วยในองค์กรนั้น ๆ โดยมีการพบปะสนทนากับผู้ร่วมงานและหลีกเลี่ยงการชอบพอกับบุคคลหนึ่งในเฉพาะ ให้ความปลอดภัยและความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

8. ซื่อสัตย์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา มีความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและไม่เอาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชามาเป็นของตนเสียผู้เดียว

9. ดูแลสวัสดิภาพของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา คือ ให้ความสนิเทศนและมีควมห่วงใยในยามที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีความเดือดร้อน

10. ตำรวจและฝึกฝนตนเองให้ดีขึ้น ควรหาเวลาสำรวจผลงานที่ตนได้ปฏิบัติไป และแก้ไขปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นและมีการรับฟังคำติชมจากผู้อื่นด้วย นอกเหนือจากเทคนิคของการที่จะก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดีนั้น ประเทศไทยเราเป็นเมืองพุทธศาสนามีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขสูงสุดของประเทศ และทรงเป็นพุทธมามกะและเป็นองค์อัครศาสนูปถัมภก ดังนั้น พระมหากษัตริย์ไทยทุกพระองค์ทรงปฏิบัติธรรม 3 หมวด ในการปกครองไพร่ฟ้าของพระองค์ ธรรมนั้น ได้แก่ ทศพิธราชธรรม ราชสังคหวัตถุและจักรวรรดิวัตร

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องด้วย (What Leader Involves) ลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

1. อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
2. ความตั้งใจ (Intention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ผู้นำจะมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) ผู้นำจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่ ในฐานะที่กระทำอยู่
4. การเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้นำจะต้องจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข และปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นตลอดเวลา
5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

6. มีการจูงใจผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Causal Chain of Effects by Leader) ในการปฏิบัติงานของผู้นำ มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ลักษณะที่สำคัญของผู้นำประการหนึ่ง คือ มีความคิดริเริ่มที่เหมาะสมว่าเป้าหมายขององค์การควรมีลักษณะอย่างไรในอนาคต กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกอย่างชัดเจนและเหมาะสมนั่นเอง

2. เพิ่มพูนความผูกพันให้กับผู้ตาม ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมที่จะปฏิบัติภารกิจและมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ

3. เพิ่มความพยายามของผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลดี ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

4. เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต ผู้นำต้องมีความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ อยู่ตลอดเวลา และสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงานในผลผลิตจากทรัพยากรที่มีอยู่

5. เพิ่มยอดขายและกำไร ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเพิ่มยอดขายและผลกำไรขององค์การ

4. คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อีกทั้งผู้นำต้องรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของงานร่วมงาน ในการปฏิบัติงานผู้นำจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำจูงใจเพื่อนร่วมงานได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร ได้มีผู้ศึกษาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้หลายท่าน ดังนี้

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2530 : 9-10) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรมี 4 ประการ คือ

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่างามผิวยุคน ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย ท่าทางการยืนท่าทางและวาจา การเป็นผู้มีภูมิฐานนั้น หมายถึง มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจ ย่าเกรงและมีความเชื่อถือศรัทธา

2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่

เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวนี้ ความสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำราและการเรียนด้วยตนเอง จากประสบการณ์ และจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารที่ ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวุฒิ ย่อมขาดความเชื่อถือในด้านความรู้ความสามารถจาก ผู้ได้บังคับบัญชาอันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด

3. ภูมิธรรม ผู้บังคับบัญชาแม้จะมีภูมิฐานและภูมิวุฒิที่ดีเลิศเพียงใด ถ้าความ ประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย มีจิตใจที่ไร้ศีลธรรม จรรยาและวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการก็จะ ไม่มีประโยชน์อันใด เพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ททุจริต เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้ เดือดร้อนเสมอ ผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะ ผู้บริหารที่มีภูมิธรรมดีมักจะใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ของตนและพวกพ้องยิ่งกว่า ประโยชน์ส่วนร่วมซึ่งจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงาน ขาดความมีระเบียบวินัยและเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป ฉะนั้นภูมิธรรมจึงเป็นคุณธรรมที่สำคัญ ที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน

4. ความชัดเจนในศิลปะ ถ้าพึงภูมิฐาน ภูมิวุฒิและภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สารลประยุคต์หรือ ผสมผสานทั้ง 3 อย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การ ประยุคต์คุณสมบัติทั้งสามของผู้บริหารเข้าด้วยกัน คือ ศิลปะแห่งการเป็นผู้นำนั่นเอง ผู้บริหารที่ดี มี ประสิทธิภาพย่อมต้องเป็นผู้ที่ชัดเจนทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ถ้าขาดความชัดเจนในเรื่อง ดังกล่าวแล้วผู้บริหารก็ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้ ฉะนั้น ความชัดเจนในศิลปะแห่งการวางคนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการและการมีคุณธรรม ในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

ทวน พินธ์พันธุ์ (2525 : 20) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำตามแนวคิดของ CHESTER I BARNARD คนที่จะเป็นผู้นำนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งขาดเสียไม่ได้ 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องตัว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่ เสมอ ส่วนความทนทาน คือ การทำงานต่อเนื่องกัน โดยไม่หยุดพักเป็นเวลานานๆ ทนต่อความ ลำบากเจ็บไข้โดยไม่ปรินากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจ เสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจคน คือ ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดความสามารถในการแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน รู้จักวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส เป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ คือ ยินดีรับผิดชอบเมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานามาเกี่ยวข้องก็ตาม

5. ความฉลาดไหวพริบ คือ สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ ทันโลกทันเหตุการณ์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหู สุตร คือ รอบรู้และสนใจเรื่องต่าง ๆ รอบด้านและมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น

สมาน เกตุทัต (2542 : 21-24) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้เป็นที่ดี ไว้ดังนี้

1. Quality คือ คุณภาพของงาน ผู้นำต้องมีความระมัดระวัง ทำงานให้เกิดผลดี ถูกต้องและเรียบร้อยตลอดเวลา

2. Ability คือ ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ มีความตั้งใจทำงาน โดยรวดเร็วให้สำเร็จตามกำหนด ถูกต้องและได้ปริมาณงานมาก

3. Knowledge and Skill ได้แก่ ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในหน้าที่การงาน มีความปรีชาสามารถ รอบรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีประสบการณ์และความชำนาญ รู้จักควบคุมติดตามงาน ให้งานดำเนินไปบนมาตรฐานอันดี

4. Reliability คือ ความไว้วางใจการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือได้ ทั้งในหน้าที่การงานและส่วนตัวทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. Commencement or Initiative มีความคิดริเริ่ม ไม่อยู่นิ่งเฉยกับที่ ต้องคิดพัฒนาที่ มีการเริ่มต้นในเกณฑ์ที่ดี หรือแค่พอใช้ก็ยั้งดี

6. Ability of Self – Adjustment คือ ความสามารถในการปรับปรุงตัว ต้องทำตัวให้เข้ากับคนอื่นหรืองานอื่น ๆ ได้ โดยมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและกาลเวลา

7. Sense of Duty มีความสำนึกในหน้าที่ มีความสนใจงาน กล้ารับผิดชอบมีใจให้ ความช่วยเหลือ แม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง

8. CO – Operation and Connection มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทุกชั้น แม้กับแผนกอื่น ๆ หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอก ต้องทำตัวให้เข้ากันได้ดี ให้ความร่วมมือมีการประสานงานและการติดต่อที่ดี

9. Decision or Judgment คือ ต้องเป็นตัวของตัวเอง ในการทำงานเกี่ยวกับการเสี่ยง การรับผิดชอบ การช่วยเหลือ ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้การตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวรวดเร็ว ไม่มีการลังเล

10. Health สุขภาพจะต้องดีทั้งร่างกาย จิตใจและสมอง

11. Personality ต้องมีบุคลิกภาพดี เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้า มีการแต่งกายดี มีความสง่างาม พุดจาต้องเสียงดังชัดเจน ไม่เหนียมอายหรือตื่นเต้นประหม่า

12. Character คือ อุปนิสัยใจคอต้องเป็นคนมีเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีการเสียสละ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต้องไม่เป็นคนเห็นแก่ตัวหรือเห็นแก่ได้ มีความเข้มแข็ง ตามกรณีอันควร มีคุณธรรมประจำใจ

13. Adaptation การวางตัวต้องเป็น ไปพอเหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นไปในทางที่ถูกที่ควร ให้เป็นไปตามธรรมชาติอย่างสันตตนเอง ไม่วางมาดเหนือผู้อื่น

14. Prudence ความรอบคอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความสุขุมรอบคอบ มีใจหนักแน่น และเยือกเย็น มีความระมัดระวัง ทำงานทุกอย่างด้วยความรัดกุม ไม่ประมาท ไม่ตื่นเต้นหัวนโหว

15. F-confidence คือ ความเชื่อมั่น ในตนเอง ต้องเป็นตัวของตัวเองตลอดเวลากล้าตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ไม่มีการโลเลเหลวไหล

มบุญ วงศ์นารี (2524 : 35 -36) มีความเห็นว่า ผู้นำต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 อย่างคือ

1. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง (Capability) คือ เป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์ (ความฉลาดรู้) และศิลป์ (ความฉลาดทำ) นัยหนึ่งก็คือ “เป็นคนเก่ง”

1.1 เก่งในเรื่องงาน

1.2 เก่งในเรื่องคน

1.3 เก่งในเรื่องการทำงานเป็นทีม

1.4 เก่งในเรื่องการบริหาร/จัดการทั้งในเรื่องงาน เรื่องคนและเรื่องทีม

2. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นสูง (Acceptability) คือ เป็นผู้ที่มีความประพฤติ การปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ได้เป็นผู้มีคุณธรรมดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี นัยหนึ่งก็คือ “เป็นคนดี”

2.1 ดีในเรื่องกาย วาจา

2.2 ดีในเรื่องกิริยาท่าทาง/อ่อนน้อมถ่อมตน

2.3 ดีในเรื่องยิ้มแย้มแจ่มใส/ให้ความเป็นมิตร/ไม่มีอคติ

2.4 ดีในเรื่องจิตใจ/เสียสละและเอื้อเฟื้อเกื้อกูล

3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) คือ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีวินัยและซื่อสัตย์ นัยหนึ่งคือ “เป็นคนขยัน”

- 3.1 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อตนเอง
- 3.2 ขยันในความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือ
- 3.3 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.4 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่องาน/หน่วยงาน

4. เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง (Maturity) คือ เป็นผู้ที่มีเหตุผล มีจิตใจมั่นคง เป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์ ไม่เสียดอารมณ์โดยง่าย และยึดความถูกต้อง โดยไม่หวั่นไหวอะไรง่าย ๆ นัยหนึ่งก็คือ “เป็นคนมั่นคง”

- 4.1 มั่นคงในเรื่องการใช้เหตุผลและข้อเท็จจริง
- 4.2 มั่นคงในเรื่องการกล้าพูด กล้าตัดสินใจ ไม่วิตกโกลเล
- 4.3 มั่นคงในเรื่องความอดทน อดกลั้นต่อการทำความถูกต้อง/ความดี
- 4.4 มั่นคงในเรื่องการกล้าเผชิญกับความเป็นจริง/สิ่งที่จะต้องเผชิญ

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 49-50) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ สามารถตัดสินใจสั่งการ วางแผน มีทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ
2. สถิติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล
3. มีเหตุผล สามารถแยกผิดถูกได้
4. มีความสามารถในการวินิจฉัย เป็นการรู้จักคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้ถูกต้อง
5. จดจำได้โดยเฉพาะชื่อลูกน้อง หรือจำเรื่องราวต่าง ๆ ที่เคยสัญญาไว้
6. มีความรอบรู้ เป็นการไฝ่หาความรู้อย่างกว้างขวาง รู้จักแยกแยะปัญหา นำมาวิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ เพื่อพูดจะกว้างขวาง เป็นการศึกษาหาความรู้
7. ยึดหยุ่น เป็นการยึดหยุ่นต่อเหตุการณ์ ไม่ถือตัวเป็นหลัก
8. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ด้วยการรู้จักเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น รวมทั้งต้องใจกว้างและไม่เข้าข้างตัวเอง
9. มีแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างจะสูงแลทำอะไรที่ดีและเป็นประโยชน์หรือประสิทธิภาพ
10. เชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล แต่ก็ไม่ใช่ประเภทไม่ฟังความคิดเห็นของใคร

11. มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหตามสภาวะและโอกาสต่าง ๆ อย่าง
ได้ผล
12. มีความซื่อสัตย์ ไม่คดโกง
13. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
14. สอนงานคนอื่นได้ เป็นการถ่ายทอดความชำนาญของตนเองไปยังหน่วยงานที่
เกี่ยวข้อง
15. เป็นนักฟังที่ดี เพื่อรับข้อมูลจากผู้อื่นและทำให้ผู้พูดเกิดกำลังใจที่เรารับฟังสิ่ง
ที่เขาพูด
16. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ทำให้ดีขึ้น ๆ ขึ้นไป
17. น่าเชื่อถือ เลื่อมใส เป็นการเลื่อมใสศรัทธาตนเองและให้คนอื่นศรัทธาเราด้วย
18. มีวินัย เคารพกฎเกณฑ์และปฏิบัติตาม มีความทะเยอทะยานจะเป็นแรงบันดาลใจ

ให้เกิดความคิดริเริ่ม

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2539 : 13 – 16) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของการ
เป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่น
ศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความ
ทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการ
กระทำ
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการจินตนาการที่
สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้าง
ภาพฉายไปในอนาคตว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสารภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง
ทราบ
3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม
ทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับ
ผิดต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น
4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจในบางเรื่อง และไม่ควรรีไ้ใจ
เสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุกเรื่องเท่าหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน
ของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก
5. สร้างความรู้สึกประทับใจส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้าง
ศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้ช่องทางสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้

อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้คือ การรู้จักบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะพู่ภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่านของผู้นำ จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คน ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้คืออยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

พรนพ มุกกะพันธ์ (2542 : 67) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการไว้ดังนี้ นักบริหารหรือผู้นำทุกคน สามารถแสดงออกซึ่งภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีไม่น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ความสำเร็จที่แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำแต่ละคน สังเกตได้จากความร่วมมือ ความเต็มใจที่ผู้นำผู้นั้น ได้รับจากผู้ตาม หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาในการปฏิบัติงาน ความสามารถและทักษะในการบริหารของนักบริหาร จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาในการเป็นผู้นำ

5. ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ

ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ (Super Leadership) : การชักนำผู้อื่นให้นำตนเองได้ (Leading Others to Lead Themselves) ความเป็นผู้นำที่ดีเลิศเป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถชักจูงบุคคลอื่น ๆ ให้นำตนเองด้วยการกระทำของตน ซึ่งทฤษฎีที่พัฒนาและอธิบายโดย Charles C. Manz และ Henry P. Sims, Jr. ตัวอย่างของผู้นำที่ดีเลิศ เช่น ครู (Teacher) และผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งไม่ใช่ผู้บัญชางาน (Director) ผู้นำประเภทนี้จะไม่เหมือนกับผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ซึ่งเป็นผู้นำที่สามารถคลุมนำผู้อื่นได้ มีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่ง โดยไม่มีคำถาม เมื่อบุคคลมีการนำตนได้จะต้องการการควบคุมจากคนภายนอกน้อยมาก

ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ เป็นภาวะผู้นำที่กล้าเสี่ยง โดยเปิดโอกาสให้บุคคลนำตนเองได้ พนักงานจะสามารถเพิ่มโอกาสในการปฏิบัติงาน ได้ดีมากขึ้น ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่ดีเลิศจะเกี่ยวกับการสอนรูปแบบการคิดที่ถูกต้อง ผู้นำต้องสอนสมาชิกของทีมถึงวิวัฒนาการของการเกิดความคิด จุดมุ่งหมายของการให้กำเนิดความคิดหรือสร้างความคิด เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มการ

ควบคุมพฤติกรรมของตนเอง และผู้นำที่ดีเลิศ จะเป็นเสมือนรูปแบบการสร้างความคิด ส่งเสริมให้มี
 วิจารณ์ญาณในการวินิจฉัยตนเอง คิดในทางสร้างสรรค์ Manz เสนอแนะวิธีการที่บุคคลควรฝึกฝน
 การมีภาวะผู้นำในตนเองด้วยการกระทำ ดังนี้

1. ระบุและแก้ไขความเชื่อและข้อสมมติที่ไม่ดี ในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบจะถูก
 ระบุและแก้ไขให้เกิดความคิดที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างสรรค์
2. การเจรจาในทางสร้างสรรค์และเป็นบวก ในกรณีนี้ การคิดที่เป็นลบสามารถ
 เปลี่ยนให้เป็นบวกได้
3. หาวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เป็นการฝึกการทำงานให้ขยันหมั่นเพียรโย
 จะฝึกหัดในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างขีดความสามารถให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การเกิดภาวะผู้นำของบุคคลระดับหัวหน้าหน่วยงานนั้นนับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะ
 จะทำให้การทำงาน การบริหารงานในองค์กรเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่าง
 แท้จริง โดยเฉพาะผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีความสามารถในการ
 จูงใจให้บุคลากรในองค์กรปกครองท้องถิ่นนั้นปฏิบัติตามจุดประสงค์ได้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงถือ
 ว่าผู้นำมีภาวะผู้นำ สิ่งที่ผู้นำจะทำให้เกิดภาวะผู้นำนั้นจะนำมากล่าวในที่นี้ คือ วิสัยทัศน์ ความ
 เชื้อมั่นและความศรัทธา การตัดสินใจและการปฏิสัมพันธ์-อิทธิพลของผู้นำ

1. ด้านวิสัยทัศน์

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544 : 22) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตของ
 องค์กรที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติทุกคนรวมพลังเป็นหนึ่งในร่วมกันสร้างจินตนาการหรือวาดฝันขึ้น
 จากพื้นฐานแห่งความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงจุดมุ่งหมาย ภารกิจ ค่านิยมและความศรัทธา
 เข้าด้วยกัน อธิบายให้เป็นทิศทางขององค์กรชัดเจนอย่างมีพลังท้าทาย ทะเยอทะยานและต้องเป็นไปได้
 ทั้งเน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีให้กับผู้ใช้บริการ คือ ลูกค้ำและสังคมการมีวิสัยทัศน์ของ
 องค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม ทำให้ได้เปรียบในการบริหารและ
 จัดการนำสู่การแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ดี เพราะมีการกำหนดทิศทางในการสร้างงานในอนาคต
 ไว้อย่างมีจุดหมาย

ลักษณะวิสัยทัศน์ ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ภารกิจ วัตถุประสงค์
 และผลคาดหวัง กล่าวพอสังเขปได้ว่า ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ) ทำไมท่านจึงต้องการ
 ให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์) และท่านคาดหวังผลเช่นไร (ผลคาดหวัง) โดยพรรณนาวิสัยทัศน์เป็นแบบ

ร้อยแก้วหรือแบบใดก็ได้ ขอให้ข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความที่มีสีสัน มีพลังใจและกะทัดรัดสื่อความหมายตรงกัน

การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ (Visionary Leadership) ผู้บริหารหรือผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ต้องพัฒนาคนสู่แก่นกองค์ความรู้และทักษะของทีมงาน เพื่อบริหารและจัดการองค์กรในกระแสแห่งการแข่งขันของประเทศและโลก ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) ที่แท้จริง กล่าวคือ ผู้บริหารนี้ต้องเก่งจริงและเป็นบุคคลที่มีเป้าหมายยิ่งใหญ่ มีความทะเยอทะยานสูงกระตือรือร้น (Ambition) มีความฉลาดเฉลียว และมีไหวพริบดี เพื่อการแข่งขันการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Competitiveness Continue) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว คือ ต้องเป็นบุคคลที่มีกลวิธีในการสอนงานและการแสวงหาความร่วมมือได้เก่งที่สุด กล่าวโดยภาพรวมผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักเลือกคนที่มีหน่วยก้านที่สามารถสื่อสารและสอนได้ที่จะมาเป็นตัวแทนตัวตายของตนเองได้ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคต (Future Development Goal)

การสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ทำให้ทุกคนยอมรับและมีส่วนร่วม ผู้ฝึกเป็นเจ้าของ มีข้อผูกพันและคำมั่นสัญญาในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นความจริง และลดหรือหมดกระแสต่อต้าน จึงต้องอาศัยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล คือ การรวบรวมข้อมูลที่น่ามาประกอบใช้วิเคราะห์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจขององค์กร ศักยภาพของบุคลากรและประสิทธิภาพการทำงาน
2. การระดมสมอง/ระดมความคิด การนำข้อมูลผ่านการวิเคราะห์มาระดมสมองหรือระดมความคิด เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ภาพอนาคต โดยอาศัยตั้งคำถามและให้ตอบ ดังนี้
 - 2.1 อนาคตขององค์กรนี้เราต้องการให้เป็นอย่างไร
 - 2.2 อนาคตขององค์กรนี้เราต้องสร้างอย่างไรแก่องค์กรและตัวเราเอง
 - 2.3 อนาคตขององค์กรนี้เราต้องการให้ทำประโยชน์อะไรแก่สังคม
 - 2.4 อนาคตขององค์กรนี้เราคาดหวังประชาชนที่รับบริการของเราอย่างไร

หลังจากได้แนวคิดหลากหลายก็จัดหมวดแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้เป็นหมวดหมู่ซึ่งก็ได้ข้อมูลด้านความคาดหวังขององค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ความต้องการของลูกค้าและชุมชน ตลอดจนความใฝ่ฝันและทะเยอทะยานของผู้นำองค์กร

3. สร้างวิสัยทัศน์ โดยนำข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์และเรียบเรียงเป็นภาษาและทำให้สื่อสารได้ง่าย ชัดเจน กะทัดรัด โดยเป็นคำที่เน้นความประทับใจ ทำท่าย สร้างพลัง รวมความคิดในองค์กร และมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะส่งผลการพัฒนายุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กรต่อไปกระบวนทัศน์และการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm and Paradigm Shift)

กระบวนทัศน์ คือ ทักษะเบื้องต้นของมุมมองทัศนคติ ก็คือ ค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างของปัจเจกบุคคล (Individualism) ซึ่งเป็นตัวกำหนดแบบแผนการคิดและการปฏิบัติของแต่ละบุคคล ครอบครัว ชุมชนและประชาคมของประเทศและสากล

กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ชุมชน ควรนำประเด็นต่อไปนี้มาวิเคราะห์และพูดถึง คือ

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิติใหม่
2. ทิศทางการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิรูปงานของข้าราชการ
4. เทคนิควิธีการนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ชุมชน
5. การประสานงานความร่วมมือกับองค์กรชุมชนในท้องถิ่น

การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ คือ การที่ปัจเจกบุคคลได้รับข้อมูล เกิดการเรียนรู้ ทำให้ทักษะเบื้องต้นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดเปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีผลถึงแผนการคิดการปฏิบัติงานของบุคคล สังคมเปลี่ยนแปลงไปบางส่วนหรือทั้งกระบวน จากความหมายการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ที่กล่าวข้างต้น Kotter (1992 : 80-96 ; อ้างถึงใน สุภรัตน์ บัวหลวง, 2550 : 48) ได้เสนอกระบวนการ 8 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงหลักการสร้างสรรค์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างความรู้สึกจำเป็น (Establishing a Sense of Urgency) การตรวจสอบตลาดและการแข่งขัน

- 1.1 การจำแนกและการอภิปรายวิกฤต ศักยภาพวิกฤตหรือโอกาสหลัก

ขั้นที่ 2 การรวบรวมพลังกันนำการสร้างสรรค์ (Creating the Guiding Coalition)

- 2.1 การจัดกลุ่มเข้าด้วยกันหนุนพลังเพียงพอต่อการนำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 การให้กลุ่มทำงานที่ชอบด้วยกันเป็นคณะทำงานหนึ่ง

ขั้นที่ 3 การพัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (Development a Vision and Strategy)

- 3.1 การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่เป็นทิศทางต่อมานะการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 การพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อวิสัยทัศน์นั้น

ขั้นที่ 4 การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ (Communication the Change Vision)

- 4.1 การใช้กรอบพาหนะที่เป็นไป สู่ความมั่นคงที่สื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และ

ยุทธศาสตร์

- 4.2 การมีการแนะนำ รูปแบบบทบาทรวมพลังกัน เป็นพฤติกรรมคาดหวังของ

ถูกอ้าง

ขั้นที่ 5 การให้อำนาจคณะกรรมการหลักปฏิบัติการ (Empowering Board-Based

Action)

5.1 การได้กำจัดอุปสรรค

5.2 การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ หรือ โครงสร้างต่าง ๆ นั้น เป็นหลุมพรางต่อการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์

5.3 การได้นำความกล้าหาญแห่งการเสี่ยงและความคิดต่าง ๆ กิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ไม่เป็นประเพณี/ไร้แบบแผนกำหนด

ขั้นที่ 6 การก่อให้เกิดสมัยย่อยบรรลุสิ่งต่าง ๆ (Generating Short-Term Wins)

6.1 การวางแผนเพื่อปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่ชัดเจนขณะที่ปฏิบัติตามหรือบรรลุสิ่งที่

มวล

6.2 การสร้างสรรค์เพื่อบรรลุสิ่งเหล่านั้น

6.3 การยอมรับอย่างชัดเจนและการให้ผลตอบแทนประชาชน ซึ่งทำให้บรรลุสิ่งที่

เป็นไปได้

ขั้นที่ 7 การรวมพลังกันบรรลุสิ่งต่าง ๆ และการสร้างยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลง

(Consolidating Gains and More Change)

7.1 ประโยชน์ของการเพิ่มอย่างมีความเชื่อถือต่อการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ โครงสร้างต่าง ๆ และนโยบายต่าง ๆ ทั้งหมดนั้น ไม่ทำให้เตรียมตัวกันและไม่ให้เปลี่ยนรูปวิสัยทัศน์

7.2 การว่าจ้าง การส่งเสริมและการพัฒนาประชาชน ซึ่งสามารถเป็นผู้แทนการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์

7.3 กระบวนการให้กลับชุ่มชื้นด้วยโครงการใหม่ เรื่องใหม่และตัวแทนต่างๆ เปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 8 หลักสมัยใหม่เข้าถึงวัฒนธรรม (Anchoring New Approaches in the Culture)

8.1 การสร้างสรรค์ดีกว่าการปฏิบัติ ความผ่าน ไปถึงลูก้า พฤติกรรม พลิกประสิทธิผล ความเป็นผู้นำมากกว่าและดีกว่าและการจัดประสิทธิภาพที่ดีกว่า

8.2 ข้อต่อความเกี่ยวพันระหว่างพฤติกรรมใหม่และผลสำเร็จขององค์กร

8.3 หลักสำคัญการพัฒนาไปสู่การพัฒนาความเป็นผู้นำที่แน่นแฟ้นและการตามกันมาการเป็นนักบริหารที่ไม่ใช่เป็นพรสวรรค์ที่แต่ละคนมีมา โดยกำเนิด ความสามารถทางการบริหาร เป็นสิ่งที่สามารถอบรมพัฒนาและฝึกฝนได้ การรู้จักเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาความคิดและทัศนคติที่ดี ตลอดจนการฝึกฝนความสามารถให้มีความชำนาญ การมีประสบการณ์มากย่อมจะช่วย

ให้เป็นนักบริหารที่มีความสามารถได้ เพราะนักบริหารที่ดีมักยอมผิดพลาดได้ครั้งเดียวในเรื่องเดียวกัน ต่อไปก็จะเรียนรู้จากความผิดพลาดครั้งแรก

ผู้ที่ถือกำเนิดจากพ่อแม่ที่เก่ง เป็นผู้นำ อาจได้รับสายเลือดที่ดีตั้งแต่แรก ถ้าได้รับการอบรมจากครอบครัวที่มีความรัก ความอบอุ่น ดำรงชีวิตอยู่ในบรรยากาศและบริบทที่เหมาะสมได้ฝึกตั้งแต่เยาว์วัยให้เป็นผู้นำบ้างผู้ตามบ้าง ก็จะได้เปรียบผู้อื่น

ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตาม ต้องตระหนักถึงหลักการหนึ่งว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถให้ผู้อื่นร่วมงานยอมรับและยินดีปฏิบัติตาม” (ลีปพนนท์ เกตุทัต. 2542 : 32)

2. ด้านความเชื่อมั่นและความศรัทธา

ความเชื่อมั่นและความศรัทธา เป็นที่มาของพฤติกรรมของคน หรือกล่าวได้ว่าการกระทำใด ๆ ของบุคคลจะมีความเชื่อเป็นพื้นฐาน นักวิชาการได้ให้ความหมายของความเชื่อไว้ว่าเป็นที่หมายทางจิต (Psychological Objects) ซึ่งหมายถึง จิตมนุษย์ที่สามารถนึกถึงได้ เช่น บุคคล กลุ่มคน สถาบัน พฤติกรรม นโยบาย เหตุการณ์ แนวความคิด ฯลฯ ที่หมายจิต สามารถแยกประเด็นได้ ดังนี้

1. สิ่งที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตน เช่น องค์กร บ้าน ประชาธิปไตย เผด็จการ
2. สิ่งที่มนุษย์สามารถพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ว่ามีจริง เช่น ผลงาน หรือไม่

สามารถพิสูจน์ได้ยังคลุมเครือ เช่น วิญญาณ

ลักษณะสำคัญของที่หมายทางจิต คือ เมื่อมีการพูดถึงความเชื่อนั้น ๆ ผู้คนอื่น ๆ สามารถเข้าใจได้ตรงหรือค่อนข้างตรงกับที่ผู้พูดเจตนาให้หมายถึง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละชุมชนหรือแต่ละสังคม ด้วยความสำคัญของความเชื่อในการทำงาน

จากความหมายของความเชื่อดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความเชื่อมีความสำคัญอย่างมาก เพราะมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่ความเชื่อนั้นอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ดังนั้น ในชีวิตประจำวันของบุคคลไม่ว่าจะเป็นวิถีชีวิตปกติโดยส่วนตัว หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานก็ตาม ความเชื่อจึงมีบทบาทซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ความเชื่อในสิ่งใดก็ตาม จะเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์กระทำสิ่งนั้นด้วยความมั่นใจเรียกว่า ความเชื่อมั่น และที่สำคัญความเชื่อที่ถูกต้องต้องมีเหตุผล หรือตัดสินใจด้วยความรู้ความเข้าใจ นอกจากนั้นความเชื่อมั่นมีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะผู้ที่มีความเชื่อมั่น จะมีความกล้าตัดสินใจ วางแผน และลงมือกระทำโดยไม่ลังเลหรือวิตกกังวล ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อที่เกิดจากประสบการณ์ตรง (Descriptive Belief) ความเชื่อประเภทนี้เกิดจากการที่บุคคลได้มีประสบการณ์โดยตรง โดยผ่านทวารประสาทอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ การเห็นการได้ยิน การได้สัมผัส การได้กลิ่นหรือการได้สัมผัส
2. ความเชื่อมั่นที่เกิดจากการได้รับข่าวสาร (Informational Belief) ความเชื่อประเภทนี้ หมายถึง ความเชื่อที่เกิดจากการที่บุคคลได้รับข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ โดยที่บุคคลไม่เคยมีความเชื่อเช่นนั้น จากประสบการณ์ตรงมาก่อนและความเชื่อที่เกิดจากการได้รับข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ
3. ความเชื่อที่เกิดจากการอนุมานหรือข้อวินิจฉัย (Inferential Belief) มีรายละเอียดจากการได้รับประสบการณ์ตรง อย่างเดียวหรือหลายอย่าง จากการได้รับทราบจากข่าวสารอย่างเดียวหรือหลายอย่าง และความเชื่อที่เกิดจากประสบการณ์ตรงผนวกกับความเชื่อที่ได้รับข่าวสารสรุปได้ว่า ความเชื่อเป็นเรื่องของจิตใจ เกิดขึ้นได้เพราะการใช้จิต ไปรับรู้สิ่งต่าง ๆ และมนุษย์สามารถจะนึกคิดได้ อาจพิสูจน์ได้หรือพิสูจน์ไม่ได้ ความเชื่อของมนุษย์มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะมีสาเหตุหลายประการ เมื่อเกิดความเชื่อจึงสามารถแยกประเภทต่าง ๆ ได้ และถ้าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อก็สามารถทำได้ โดยพิจารณาถึงหลักหรือสาเหตุของสิ่งนั้น ๆ เมื่อเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่ออย่างถูกต้องแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะจิตวิทยาในการทำงาน

3. ด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือการดำเนินการ จากบรรดาทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทาง ซึ่งทางที่เลือกนั้น ได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าเป็นที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดและตรงกับเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

3.1 การพิจารณาแยกแยะระบุถึงปัญหา (Identification of Problem) เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงที่เราจะต้องตัดสินใจนั้นคืออะไร ซึ่งการที่เราจะทราบได้ถึงปัญหาที่แท้จริง เราต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้ถี่ถ้วน

3.2 พิจารณาหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ (Search for Alternatives) เมื่อเราสามารถระบุได้ถึงปัญหาที่แท้จริงแล้ว และทราบข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากพอแล้ว ก็จะต้องพิจารณาหาวิธีการแก้ปัญหานั้น ซึ่งอาจมีหลายทางเลือก การหาทางเลือกนี้นอกจากต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารเองแล้ว ควรเปิด

โอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย เพราะจะทำให้เกิดแนวคิดในการแก้ปัญหาได้หลาย ๆ ทางเลือก

3.3 การประเมินทางเลือก (Evaluation of Alternatives) เมื่อได้วิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหามหาหลายวิธีหรือหลายแนวทางแล้ว จะต้องประเมินผลของทางเลือกเหล่านั้นในแต่ละทาง เพื่อให้ทราบว่าแนวทางใดหรือวิธีการใดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการนำไปปฏิบัติหรือแก้ปัญหา ในการประเมินนั้นจำเป็นต้องอ้างอิงข้อมูลและดุลพินิจอย่างรอบคอบ นอกจากนี้ อาจมีการใช้คณิตศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ด้วย

3.4 การตัดสินใจเลือก (Choice of Alternatives) เมื่อได้วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไขปัญหาและประเมินทางเลือกที่เหมาะสมไว้หลาย ๆ ทาง และได้ทำการจัดลำดับทางเลือกได้แล้ว ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในปัญหานั้น ก็ต้องทำการตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมไว้ปฏิบัติ และย่อมต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น ๆ เนื่องจากอาจจะมีปัญหาอื่น ๆ ตามมาภายหลังการตัดสินใจได้ เช่น เกิดความไม่พึงพอใจกับบุคคลหรือองค์กรอื่นที่การตัดสินใจนั้นมีผลกระทบไปถึงรูปแบบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจอาจทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็เหมาะสมกับการตัดสินใจแต่ละเรื่อง ดังนั้น นักบริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหา ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่กำหนดไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว และเป็นเรื่องธรรมดาไม่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลและทักษะเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจด้วยตัวเองได้ นอกจากนี้การตัดสินใจด้วยบุคคลเดียวยังมีความจำเป็นสำหรับกรณีสถานการณ์ฉุกเฉินอีกด้วย การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว อาจทำได้หลายแบบ คือ

- 1.1 ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
- 1.2 ผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.3 ฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วทำการตัดสินใจ

ด้วยตัวเอง

- 1.4 ฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนที่ผู้บริหารมีความรู้และทักษะไม่มากพอที่จะสามารถตัดสินใจได้เพียงคนเดียวและได้ผลดี การให้กลุ่มเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ จะช่วยให้เกิดความคิดกว้างขึ้น

จากผู้มีความรู้ ประสบการณ์ในแง่ต่าง ๆ กันเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ

การตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้หลายรูปแบบ คือ

2.1 การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร เป็นการตัดสินใจในระดับสูง เป็นเรื่องสำคัญ มีความยุ่งยากและอัตราความเสี่ยงในการตัดสินใจสูง ซึ่งการให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงทุกคนได้ช่วยตัดสินใจ จะช่วยป้องกันการเกิดความขัดแย้งหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ ด้วย

2.2 การตัดสินใจโดยคณะกรรมการ เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้อ ความสามารถเฉพาะอยู่หลายๆ ด้าน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความเห็นจากผู้ชำนาญการในแต่ละด้าน ดังนั้น กรณีเช่นนี้ ผู้บริหารควรแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตัดสินใจ และคณะกรรมการดังกล่าว ควรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการในสาขาที่เกี่ยวข้องร่วมอยู่ด้วย

2.3 การตัดสินใจโดยกลุ่มระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานพฤติกรรมจะเป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ

จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้บริหาร ได้มีการตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. เมื่อเผชิญปัญหา แทนที่จะพิจารณาปัญหาอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและข้อมูลที่แท้จริง คนส่วนใหญ่มักจะมองอย่างผิวเผิน ทำให้แก้ปัญหาไม่ตรงจุด
2. เอาประสบการณ์มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งอาจผิดพลาดได้ เพราะสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างกันในแต่ละปัญหา
3. ไม่พยายามใช้ความคิดค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายๆ ทาง เพื่อที่จะได้เลือกใช้ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เหมาะสมที่สุด กลับไปใช้วิธีการที่ง่ายและสะดวก
4. มุ่งแต่ผลดีผลเสียในขั้นสุดท้าย โดยไม่ได้พิจารณาถึงส่วนย่อยของแต่ละปัญหา
5. ถิ่นนึกถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีอยู่หลายประการที่เกี่ยวข้องกันอยู่และมักจะตัดสินใจคิดถึงแต่วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเท่านั้น โดยไม่พิจารณาว่าจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์อื่นหรือไม่
6. เมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาที่แก้ไขไม่ได้เป็นเวลานาน จึงเลิกล้มความคิดที่จะแก้ปัญหานั้น

จากพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจเหล่านี้ ช่วยเป็นข้อเตือนใจให้กับผู้บริหารทั้งหลาย มิให้มีพฤติกรรมที่เป็นหลุมพรางเหล่านี้ ส่งผลให้เป็นผู้บริหารที่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่การบริหารจัดการนั้นจะต้องมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา

ชงชัย สันติวงษ์ และกวี วงศ์พุด (2530 : 18-19) ได้ให้แนวคิดในกระบวนการตัดสินใจและลักษณะของผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

กระบวนการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจ
2. การวางแผน วางโปรแกรม รวมถึงการวางรูปงาน
3. การกระตุ้นรวมถึงการสั่งการ เพื่อให้ผู้บริหาร ได้ใช้ความสามารถของ

พนักงาน ได้เต็มที่

4. การประสานงานที่ดีต้องมีระบบ สามารถตอบข้อซักถามกันได้
5. การประเมินผล ในการตัดสินใจแต่ละเรื่อง ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงาน

เพื่อเป็นประสบการณ์ในการตัดสินใจครั้งนี้

การตัดสินใจบางครั้ง ย่อมมีสถานะต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ในสถานะเศรษฐกิจ รุ่งเรือง ชบเซาหรือระยะฟื้นตัว รวมทั้งการตัดสินใจบางครั้ง ต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ผู้บริหาร จะต้องพิจารณาสิ่งอื่นประกอบไปด้วย ลักษณะผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ค้นหา รวบรวมข้อมูลและสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงกันและทัน

เหตุการณ์

2. วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล เพื่อความเป็นไปได้ในการตัดสินใจ
3. อย่ามองอะไรด้านเดียว ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกล มองกว้างและมองถึง

อนาคตเป็นที่ตั้ง

4. ต้องมีความกล้าและใจป่า กล้าที่จะได้จะเสียตาม โอกาสหรือสถานการณ์ที่

เกิดขึ้น

5. เลือกจังหวะการตัดสินใจที่เหมาะสม ยามน้ำขึ้นให้รีบตัก ธุรกิจหรือการค้าคือ

สงคราม

6. การตัดสินใจสามารถเปลี่ยนไปตามกาล เมื่อมีอุปสรรคมาขวางก็ต้อง

เปลี่ยนแปลงไปตามความเป็นไปได้ ดังนี้ถือว่ามีความยืดหยุ่น

7. ต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

สูงสุด

8. ต้องมีการติดตามและประเมินผลการตัดสินใจ เพื่อจะสามารถใช้เป็นแนวทาง

ในโอกาสต่อไปในอนาคต

4. ด้านปฏิสัมพันธ์ – อิทธิพล

ปฏิสัมพันธ์ – อิทธิพล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงพลังอำนาจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามกิจกรรมตามผู้มีอิทธิพลด้วยความพึงพอใจ จนบรรลุผลสำเร็จของงานบริหารในส่วนนั้น ๆ

ในวงการธุรกิจหรือการบริหารแม้กระทั่งทางจิตวิทยา ได้นำหลักการสร้างอิทธิพลนี้ไปใช้ แต่อาจจะเรียกในชื่อต่าง ๆ กัน การโน้มน้าวจิตใจ การเร้าใจ การจูงใจ การสั่งการหรือการบังคับบัญชา เป็นต้น แต่สรุปแล้ว คือ การทำให้ฝ่ายหนึ่งคือฝ่ายรับถูกอิทธิพลครอบงำให้ปฏิบัติตามอิทธิพลในที่นี้จะเห็นได้ทั้งความหมายที่เป็นบวกและความหมายที่เป็นลบ

ในการปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารระหว่างกัน ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้รับหรือผู้ส่งก็ตาม คำพูดหรือกิริยาท่าทางที่แสดงออกมาย่อมมีอิทธิพล หรือมีความศักดิ์สิทธิ์ต่างกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ คำพูดของคนคนหนึ่งมีอำนาจมากกว่าของคนอีกคนหนึ่ง หรือคำสั่งของคนหนึ่งดูเหมือนจะไม่มีใครกล้าขัดขืนหรือฝืนไม่ปฏิบัติตาม ในขณะที่คำพูดของอีกคนหนึ่งดูเหมือนจะไม่มีใครสนใจ คำตอบก็คือ อิทธิพลมนุษย์ ย่อมมีต่อกัน จะว่าเป็นไปตามธรรมชาติก็ไม่แน่เพราะสามารถฝึกฝนได้ อิทธิพลต่าง ๆ เหล่านั้น อาจจะมาในรูปของความสง่างาม ความเชี่ยวชาญ ความเป็นผู้มีชื่อเสียง มีประวัติความเป็นมาดี มีการแสดงออกที่น่าเชื่อถือ ฯลฯ หรืออาจประกอบไปด้วยหลายองค์ประกอบได้ ซึ่ง ฮามาเช็ค (Hamacheck) ได้แบ่งออกเป็น 3 ประการหลัก คือ แหล่งกำเนิดของอิทธิพลเนื้อหาสาระและธรรมชาติของผู้รับ

หลุยส์ จาปาเทศ (2533 : 33-49) สรุปไว้ว่า อำนาจและอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ เพราะอิทธิพลเป็นความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือในหน่วยงาน โดยอำนาจที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวผู้นำ เรียกว่า “พลังซ่อนเร้นภายใน” อำนาจหน้าที่ที่ได้รับตามกฎหมาย เรียกว่า “พลังที่ยอมรับ” และอิทธิพลที่ก่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติใด ๆ จึงมีคนเรียกว่า “พลังที่แท้จริง”

สรุปว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ยิ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการตัดสินใจด้วยความเหมาะสมกับสถานการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้รับความไว้วางใจ มุ่งเห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร

บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ

1. ประวัติความเป็นมาของตำบลหนองเรือ

ตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม จัดตั้งเป็นตำบลในอำเภอนาเชือก เมื่อปี พ.ศ. 2512 ซึ่งมีประวัติความเป็นมาก่อนที่จะตั้งเป็นตำบล ในอำเภอนาเชือกโดยสังเขปคือ เดิมตำบลหนองเรืออยู่ภายใต้การปกครองของตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม แล้วต่อมาย้ายมาขึ้นกับตำบลหนองคู อำเภอวาปีปทุม แล้วย้ายไปขึ้นกับตำบลนาข่า อำเภอวาปีปทุม ซึ่งมีหมู่บ้านไปขึ้นอยู่กับตำบลนาข่าบางหมู่บ้านเท่านั้น ต่อมาเนื่องจากมีอาณาเขตบางส่วนใกล้เคียงกับตำบลเขวาไร่ อำเภอนาเชือก จึงย้ายไปขึ้นกับตำบลเขวาไร่ อำเภอบรบือ เมื่อปี พ.ศ. 2504 ได้มีการประกาศกระทรวงมหาดไทยตั้งและเปลี่ยนแปลงเขตตำบลในท้องที่กิ่งอำเภอนาเชือก ฉะนั้น ตำบลหนองเรือจึงขึ้นกับตำบลเขวาไร่ กิ่งอำเภอนาเชือก ปี 2506 ได้มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะกิ่งอำเภอนาเชือกเป็นอำเภอนาเชือก ต่อมาปี 2512 ก็ได้ตั้งตำบลหนองเรือ ซึ่งได้เอาชื่อบ้านหนองเรือ หมู่ที่ 4 เป็นชื่อตำบลจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2555) ตำบลหนองเรือแบ่งการปกครองออกเป็น 13 หมู่บ้าน 968 ครัวเรือน ประชากร 5,234 คน พื้นที่ทั้งหมดของตำบล 36,691.25 ไร่

2. สภาพทั่วไป

2.1 ที่ตั้ง องค์การบริหารส่วนตำบลตำบลหนองเรือ ตั้งอยู่ห่างจากอำเภอนาเชือกไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือประมาณ 15 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่อื่น ดังนี้
ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบล โนนแดง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
ทิศใต้ ติดต่อกับตำบลหนองโพธิ์ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม
ทิศตะวันออก ติดต่อกับตำบลนาข่า อำเภอวาปีปทุม และตำบลหนองคู อำเภอ
นาดูน จังหวัดมหาสารคาม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับตำบลเขวาไร่ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

2.2 เนื้อที่ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มีเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 58,706 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 36,691.25 ไร่ โดยมีพื้นที่ใช้ในการเกษตรกรรม จำนวน 20,067 ไร่ โดยเป็นพื้นที่ทำนา จำนวน 16,650 ไร่ พื้นที่ทำสวน จำนวน 327 ไร่ พื้นที่ทำไร่ จำนวน 3,090 ไร่

2.3 ภูมิประเทศ องค์การบริหารส่วนตำบล หนองเรือมีลักษณะภูมิประเทศทั่วไปเป็นที่ราบสูงทางด้านทิศตะวันตกเฉียงเหนือมีระดับความสูงประมาณ 206 เมตร จากระดับน้ำทะเลทางทิศตะวันออกเฉียงใต้มีระดับความสูง ประมาณ 213 เมตร จากระดับน้ำทะเล และลาดต่ำลงบริเวณกลางตำบล พื้นที่เป็นที่ลุ่มสลบที่ดอน โดยมีลักษณะเป็นลูกคลื่นลอนตื้นและลอนลึก ภูมิอากาศแห้งแล้งในฤดูร้อน อากาศร้อนจัด

2.4 จำนวนหมู่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มี 13 หมู่บ้าน เป็นหมู่บ้าน
ในเขต อบต. เต็มทั้งหมู่บ้าน ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 2.4.1 หมู่ที่ 1 บ้านตลาดม่วง | 2.4.8 หมู่ที่ 8 บ้านหัวสระ |
| 2.4.2 หมู่ที่ 2 บ้านหนองปอ | 2.4.9 หมู่ที่ 9 บ้านโคกล่าม |
| 2.4.3 หมู่ที่ 3 บ้านหัวเข้าแตก | 2.4.10 หมู่ที่ 10 บ้านนางเลิ้ง |
| 2.4.4 หมู่ที่ 4 บ้านหนองเรือ | 2.4.11 หมู่ที่ 11 บ้านนาเหนือ |
| 2.4.5 หมู่ที่ 5 บ้านป่าโน | 2.4.12 หมู่ที่ 12 บ้านนากลาง |
| 2.4.6 หมู่ที่ 6 บ้านป่ารงหนา | 2.4.13 หมู่ที่ 13 บ้านตลาดเหนือ |
| 2.4.7 หมู่ที่ 7 บ้านหนองกลางโคก | |

2.5 จำนวนประชากร องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มีประชากรทั้งสิ้น 5,832
คน แยกเป็นชาย 2,868 คน และเป็นหญิง 2,964 คน มีจำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 1,080 ครัวเรือน
ซึ่งแสดงได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลประชากรและจำนวนครัวเรือนทั้งหมดในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ
อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	จำนวนประชากร			จำนวน ครัวเรือน
		ชาย	หญิง	รวม	
1	บ้านตลาดม่วง	274	248	522	91
2	บ้านหนองปอ	264	266	530	101
3	บ้านหัวเข้าแตก	195	189	384	85
4	บ้านหนองเรือ	276	275	551	99
5	บ้านป่าโน	182	178	360	72
6	บ้านป่ารงหนา	112	102	214	37
7	บ้านหนองกลางโคก	223	235	458	85
8	บ้านหัวสระ	248	312	560	103
9	บ้านโคกล่าม	299	306	605	100
10	บ้านนางเลิ้ง	179	209	388	77
11	บ้านนาเหนือ	263	286	549	100
12	บ้านนากลาง	158	163	326	58

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	จำนวนประชากร			จำนวน ครัวเรือน
		ชาย	หญิง	รวม	
13	บ้านตลาดเหนือ	195	190	385	72
	รวม	2,868	2,964	5,832	1,080

3. สภาพทางเศรษฐกิจ

3.1 อาชีพ

ประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือส่วนใหญ่ประกอบอาชีพในด้านเกษตรกรรมโดยอาชีพรองคือ อุตสาหกรรมในครัวเรือน ค้าขาย รับจ้าง และรับราชการ

3.2 หน่วยธุรกิจประเภท อุต.

3.2.1 โรงสีขนาดเล็ก 41 แห่ง

3.2.2 ร้านซ่อมรถจักรยาน รถจักรยานยนต์ 3 แห่ง

3.2.3 ร้านค้า 45 แห่ง

3.2.4 ค้าขายชนบท รพช. 6 แห่ง

4. สภาพทางสังคม

4.1 การศึกษา

4.1.1 โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มีโรงเรียนประถมศึกษา 5 แห่ง คือ

- 1) โรงเรียนบ้านตลาดม่วง
- 2) โรงเรียนบ้านหนองปอ
- 3) โรงเรียนบ้านหัวเสาแตก
- 4) โรงเรียนบ้านหัวสระ
- 5) โรงเรียนบ้านนางเลิ้ง

4.1.2 ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน 5 แห่ง

4.2 สถาบันและองค์กรทางศาสนา

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือมีสถาบันและองค์กรทางศาสนา คือ วัดและสำนักสงฆ์ จำนวน 9 แห่ง

4.3 สาธารณสุข

องค์การบริหารส่วนตำบล หนองเรือ มีสถานอนามัย 1 แห่ง และมีอัตราการเสียชีวิต ร้อยละ 100

5. การบริการขั้นพื้นฐาน

5.1 การคมนาคม

การคมนาคมในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือส่วนใหญ่เป็นถนนลูกรัง เชื่อมกับหมู่บ้านและตำบลอื่นการสัญจรไปมาในฤดูฝนลำบากมากการบริการการเดินทางจากตัวอำเภอมายังองค์การบริหารส่วนตำบลจะมีรถยนต์โดยสารวิ่งประจำทุกวัน นอกจากนั้นยังมีรถรับจ้าง จักรยานยนต์ สามล้อเครื่อง แต่ประชาชนส่วนใหญ่นิยมใช้รถยนต์ส่วนตัว เพราะทำให้ไปมาได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

5.2 การโทรคมนาคม

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มีโทรศัพท์สาธารณะ 5 แห่ง

5.3 การไฟฟ้า

หมู่บ้านที่ใช้ไฟฟ้าขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ จำนวน 13 หมู่บ้าน และมีจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้า 968 ครัวเรือน

5.4 แหล่งน้ำธรรมชาติ

5.4.1 ลำน้ำ, ลำห้วย 7 สาย

5.4.2 บึง หนองและอื่น ๆ 13 แห่ง

6. ข้อมูลอื่น ๆ

6.1 ทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่

ป่าไม้ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มีพื้นที่ป่าไม้ประมาณ 6,194 ไร่ มีสภาพเป็นป่าโปร่งและป่าเสื่อมโทรมเพราะป่าไม้ถูกทำลาย ป่าที่เหลืออยู่ในปัจจุบันเป็นการปลูกป่าทดแทนแหล่งน้ำธรรมชาติ ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ มีลำห้วยและหนองน้ำกระจายอยู่ตามหมู่บ้านต่าง ๆ ดังนี้

6.1.1 ห้วยหนองลุมดูก ไหลผ่าน หมู่ที่ 1

6.1.2 ห้วยหวาย ไหลผ่านหมู่ที่ 2,3 และ 12

6.1.3 ห้วยวังยาว ไหลผ่านหมู่ที่ 3,4,5 และ 8

6.1.4 ห้วยวังแคน ไหลผ่านหมู่ที่ 4

6.1.5 ห้วยวังไฮ ไหลผ่านหมู่ที่ 7 และ 10

6.1.6 ห้วยวังหมาจอก ไหลผ่านหมู่ที่ 9 และ 10

6.1.7 ห้วยนางแหวน ไหลผ่านหมู่ที่ 10

6.1.8 หนองปอ หนองอีแหลบ หนองก้องคำ ในหมู่ที่ 8

6.1.9 หนองวังยาว ในหมู่ที่ 3

- 6.1.10 นอนงหินลาด ในหมู่ที่ 5
- 6.1.11 นอนงน้ำกิน นอนงฝ้าย นอนงใหม่ ในหมู่ที่ 6
- 6.1.12 นอนงวัด นอนงหินล่อง นอนงสิม ในหมู่ที่ 9
- 6.1.13 นอนงบกเตี้ย ในหมู่ที่ 10
- 6.1.14 นอนงดินแดง นอนงนาเหนือ ในหมู่ที่ 11
- 6.2 มวลชนจัดตั้ง
 - 6.2.1 ลูกเสือชาวบ้าน 3 รุ่น 480 คน
 - 6.2.2 อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน 1 รุ่น
 - 6.2.3 กองหนุนเพื่อความมั่นคงของชาติ 48 คน
 - 6.2.4 ราษฎรอาสา 1 รุ่น 52 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สุภาวดี ติมีนทร์ (2548 : 85-86) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ

กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ชาติรี จันทร์พิทักษ์ (2544 : 113) ศึกษาเรื่อง คุณสมบัติของนักการเมืองที่ในทัศนคติของข้าราชการทหารบกในหน่วยกำลังรบของกองพลในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการทหารบกในหน่วยกำลังรบของกองพลในกรุงเทพมหานคร มีทัศนคติต่อคุณสมบัติของนักการเมืองที่ดี อันประกอบด้วย คุณสมบัตินด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณสมบัตินด้านความรู้ ความสามารถในระดับสูง ตัวแปร ด้านระดับชั้นยศ และทัศนคติต่อการทำความดีในสังคมไทย มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อคุณสมบัติของนักการเมืองที่ดี ส่วนตัวแปรด้านระดับการศึกษา อายุ เวลารับราชการ และทัศนคติต่อระบอบประชาธิปไตย ไม่มีผลต่อคุณสมบัติของนักการเมืองที่ดี

พงษ์ศักดิ์ กิจประเสริฐ (2546) ศึกษาเรื่อง ศึกษาทัศนคติของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรีที่มีต่อคุณสมบัติของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีทัศนคติต่อ คุณสมบัติของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในระดับมาก ตัวแปรด้านเพศ การศึกษา ระดับตำแหน่ง รายได้ และทัศนคติต่อการทำความดีในสังคมไทยมีผลต่อทัศนคติที่มีต่อคุณสมบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนตัวแปรด้านอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ และทัศนคติต่อระบอบประชาธิปไตย ไม่มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อคุณสมบัติของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สุภชัย เอะน้อย (2550 : 56-61) ได้ทำการศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ภาพรวม ร้อยละ 69.0 (อยู่ในระดับปานกลาง) ซึ่งถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดเห็นต่อภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านความโปร่งใส มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมาคือด้านความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 76.4 ด้านความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 76.0 ด้านการใช้ความรู้ในการบริหารงาน คิดเป็นร้อยละ 71.6 ด้านการกล้าตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 64.0 ด้านความสำเร็จของงาน คิดเป็นร้อยละ 60.4 และพบน้อยที่สุดคือ ด้านความริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 56.0 ตามลำดับ

พิศาล กรภูมิ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัวในสายตาประชาชน ผลการวิจัยพบว่า ด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ด้านวิสัยทัศน์เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และด้านผลการดำเนินงานในด้าน โครงสร้างพื้นฐาน อยู่ในระดับพอใช้ ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนา การจัดระเบียบชุมชน สังคม การรักษาความสงบเรียบร้อย และการมีส่วนร่วมของประชาชนยังมีการพัฒนาในระดับที่ค่อนข้างน้อย ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร

เกษราภรณ์ วงศ์ก่อ (2550 : 94 - 101) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1.ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองหนองคายที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคายโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านความเป็นผู้นำ

2. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนราชการ พนักงานครูเทศบาลและลูกจ้างประจำ ที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคายทั้งนี้ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนราชการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย โดยรวมแตกต่างกับพนักงานครู และลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเมืองหนองคาย โดยรวมแตกต่างจากพนักงานครู

เด่นดวง สุบุตรดี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชนต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า การดำเนินงานของเทศบาลตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 8 ด้าน โดยรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการบำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ รองลงมาคือ ด้านการรักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ด้านการให้ราษฎร ได้รับการศึกษาอบรม ด้านการป้องกันและระงับโรคติดต่อ ด้านการส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน และด้านการจัดให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิงและความเห็นของคณะกรรมการ ชุมชนที่มีเพศระดับการศึกษาและอาชีพ แตกต่างกันต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า คณะกรรมการชุมชนที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอาชีพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม มีความคิดเห็น โดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัย ได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่มีขอบข่ายเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี.2544: 35 ; สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2445: 93)

ตัวแปรอิสระ

หมู่บ้านที่อยู่อาศัย
จำนวน 13 หมู่บ้าน



ตัวแปรตาม

ความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเรือ ประกอบด้วย

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านวิสัยทัศน์
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านการตัดสินใจ
5. ด้านความยุติธรรม
6. ด้านความเป็นที่เชื่อถือได้
7. ด้านความคิดริเริ่ม
8. ด้านความสามารถในการจูงใจ
9. ด้านความรู้จักกาลเทศะ
10. ด้านความฉลาดไหวพริบ
11. ด้านความกระตือรือร้น
12. ด้านทักษะในการใช้เทคโนโลยี
13. ด้านความซื่อสัตย์

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย