

บทที่ 7

บทบาท ลักษณะ และประเภทของผู้นำทางการศึกษา

ในสังคมแต่ละสังคม จะประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณสมบัติที่เหมือนกันบางประการร่วมกันอยู่ และสมาชิกแต่ละคนในสังคมนั้น ๆ จะมีหน้าที่ต้องคัดกรองคนต่างกัน แต่ละคนจะต้องแสดงบทบาทของตนให้เป็นไปตามเกณฑ์ หรือตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับหรือตามที่สังคมกำหนด หากผู้ใดสามารถแสดงบทบาทของตนได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะรู้สึกสบายใจและสามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ แต่ถ้าผู้ใดไม่รู้จักบทบาทของตัวเอง ประพฤติปฏิบัติตามไม่ถูกต้องตามบทบาท หรือเกิดความขัดแย้งในบทบาทของตน ย่อมส่งผลต่อตนเองและความต้องการหรือความคาดหวังของสังคม และจะมีผลต่อการทำงานโดยส่วนรวมด้วย ดังนี้ สมาชิกในสังคมจึงต้องศึกษาบทบาทของตน แสดงหรือต้องประพฤติหรือปฏิบัติตามบทบาทนั้น ๆ ในบทนี้จะกล่าวถึง บทบาท ลักษณะ และประเภทของผู้นำ

บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

บทบาทของผู้นำทางการศึกษา หมายถึง ความคาดหวังของคนทั่วไปที่มีต่อบุคคลในบุคคลหนึ่งที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าส่วนงานทางการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือเป็นผู้นำทางความคิดทางการกระทำการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้อื่นได้กระทำการตามหรือปฏิบัติงานไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนด บทบาทผู้นำทางการศึกษาที่เป็นที่คาดหวังมีหลายอย่าง เช่น บทบาทในการตัดสินใจ บทบาทในการประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม บทบาทในการเป็นผู้นำทางความคิด บทบาทเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม ฯลฯ บทบาทนี้อาจแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ บทบาทที่เป็นทางการ (formal role) และบทบาทที่ไม่เป็นทางการ (informal role)

บทบาทที่เป็นทางการ (Formal role) เป็นบทบาทที่ผู้นำทางการศึกษาได้รับมอบหมายจากองค์กรหรือกลุ่มนบุคคลอย่างเป็นทางการ ตามกฎระเบียบที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอนตายตัว ส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นงานประจำ ไม่ว่าจะ

เป็นส่วนราชการ สถานประกอบการเอกชน หรือบริษัทห้างร้านต่าง ๆ ในแต่ละองค์กร เหล่านี้จะกำหนดบทบาทหรือหน้าที่ของบุคคลในองค์กรไว้อย่างชัดเจน เช่น ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใหญ่ ผู้จัดการ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายฯลฯ เป็นต้น แต่ละคนที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการแต่งตั้งจะต้องดำเนินงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนอย่างถูกต้อง

บทบาทที่ไม่เป็นทางการ (Informal role) หมายถึงบทบาทของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกมาก็ไม่ได้มีการแต่งตั้งหรือมอบหมายอย่างเป็นทางการ แต่เป็นบทบาทที่ผู้มีบทบาทอย่างไม่เป็นทางการต้องปฏิบัติ เพื่อรักษาสิทธิ บทบาทและหน้าที่ที่ตนควรอยู่นั้นเอาไว้ให้ได้

ในการแสดงบทบาทต่าง ๆ นี้ ในบางครั้งและบางคราวอาจจะรู้สึกว่ามีปัญหา หรือเกิดความไม่แน่ใจ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า บุคคลผู้นั้นเกิดความสับสนในบทบาทของตนเอง (role ambiguity) หรือบทบาทที่ตนได้รับมอบหมาย เนื่องจากเขาก็เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในบทบาทนั้น ไม่แน่ใจว่าจะต้องแสดงออกตามบทบาทนั้นอย่างไร ไม่เข้าใจในเป้าหมายของบทบาทของเขาร่อง ฯลฯ ความสับสนในบทบาทนี้มักจะเกิดขึ้นกับผู้ที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ ซึ่งยังไม่คุ้นเคยกับบทบาทใหม่ที่ต้องแสดง หรือคนที่อยู่ในตำแหน่งนั้นนานเกินไปจนหลงตัว จึงอาจแสดงบทบาทน้อยเกินไป หรือมากเกินไป ทำให้การแสดงบทบาทนั้นไม่เหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองหรือต่องค์กรที่ตนสังกัดอยู่

นอกจากเกิดความสับสนในการแสดงตามบทบาทแล้ว บางครั้งความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) อาจเข้ามาเป็นปัญหาด้วยได้เช่นกัน ความขัดแย้งในบทบาทอาจเกิดขึ้นได้เมื่อความคาดหวังไม่ว่าจะเป็นของตนเองหรือของผู้อื่น ขัดแย้งกับบทบาทที่กำหนดอย่างรุนแรง ทำให้เกิดปัญหาการแสดงบทบาทไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งในบทบาทอาจประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งภายในบทบาท (intrasender role conflict) เกิดขึ้นจากความที่คาดหวังสองอย่างหรือมากกว่าในขณะเดียวกันเกิดความขัดแย้งกัน เช่น ต้องลดจำนวนผู้ทำงาน แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องการให้คุณภาพและปริมาณคงเดิม 2) ความขัดแย้งที่ผู้อื่นคาดหวังจากตน (intersender role) เกิดขึ้น

จากบุคคลหลายฝ่ายมีความหวังในสิ่งที่แตกต่างกัน เช่น หัวหน้าต้องการให้ควบคุมลูกน้องให้ทำงานให้มีปริมาณมาก ในขณะที่ลูกน้องหวังเพียงให้ไปขอลาชั่วโมงการทำงานให้พอดีกับกำลังความสามารถ 3) ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (inter roles conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งต้องแสดงบทบาทตั้งแต่สองอย่างตามความต้องการที่มีการขัดแย้งอยู่ในตัว เช่น พ่อแม่ต้องทำงานทั้งนักเรียน และต้องการเวลาอยู่ใกล้ชิดและอบรมลูกให้เป็นคนดี และ 4) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพเกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลต้องแสดงบทบาทที่แตกต่างไปจากบุคลิกภาพหรือลักษณะส่วนตัวของตนเอง เช่น บุคคลที่ชอบทำตัวตามสบายแต่ต้อง pragmatism ในสังคมที่มีระเบียบแบบแผนตามมารยาทสังคม ทำให้ผู้ต้องแสดงบทบาทเกิดความรู้สึกไม่สบายใจ

ความขัดแย้งของบทบาทที่เกิดไม่ว่าในลักษณะใดก็ตามจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดน้อยลง ความพึงพอใจในการทำงานต่ำ มีความกดดันหรือมีความเครียดในการปฏิบัติงานสูง อัตราการลาออกจากตำแหน่งหรือการทำงานสูง มีปัญหาการทำงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ผู้ที่เข้ามาทำงานไม่ว่าจะในตำแหน่งใดก็ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษา จะต้องศึกษาถึงบทบาทของตนให้ชัดเจน ศึกษาถึงความคาดหวังของบุคคลอื่น ศึกษาถึงบุคลิกภาพและลักษณะของตนเอง ฯลฯ และพยายามแสดงและปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับบทบาทที่ต้องแสดงเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และงานที่ทำนั้นมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าประสงค์ของงานและสอดคล้องกับความคาดหมายของบุคคลอื่น

ลักษณะของผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำทางการศึกษาที่ดี จะต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติที่ต้องทำตามให้เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับของคนในวงการศึกษา ได้แก่ การศึกษาถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำและผู้นำทางการศึกษา ไว้ต่าง ๆ กัน คุณสมบัติโดยทั่วไปของความเป็นผู้นำมีดังนี้

1. ด้านกำลังกายและกำลังใจ ผู้นำจะต้องมีสุขภาพที่สมบูรณ์ มีกำลังกายและกำลังใจที่กล้าแกร่ง มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นคนอาจริงอาจจังต่อการทำงานทุกประเภท และทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2. ความกระตือรือร้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีความคล่องแกล่วของไวทั้งในเชิงความคิดและการลงมือปฏิบัติงาน มีชีวิตชีวา มีความจริงใจและง่ายในการทำงานต่าง ๆ

3. ความอดทน ผู้นำต้องมีความอดทน ต้องสามารถยืนหยัดต่อสู้กับศัตรู อุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ

4. ความเป็นมิตร ผู้นำต้องมีความเป็นมิตรต่อผู้อื่น ต้องมีความเอื้นฉุรักใคร่ และร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้อื่นและผู้ร่วมงาน มีความเป็นกันเองกับผู้อื่น ทำให้ผู้ที่ที่ร่วมทำงานมีความรู้สึกมั่นคงและอบอุ่นใจ

5. รอบรู้ในวิชาการ ผู้นำต้องมีความรอบรู้งานวิชาการในสายงานของตน สายงานที่ใกล้เคียง และรู้รอบในเรื่องราวและข้อมูลข่าวสารทั่วไป

6. ความเด็ดขาด ผู้นำต้องรู้จักการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความเด็ดขาดในการทำงาน ไม่เหละเหละ

7. มีสติปัญญาและวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องเป็นผู้มีไหวพริบรู้เท่าทันโลก และทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

8. คุณสมบัติพิเศษอื่น ๆ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีความยึดหยุ่น มีความคิดริเริ่น รู้จักวิธีการจูงใจคน มีความยุติธรรม มีสังคมดี และมีความเห็นอกเห็นใจคน

บัญชา แก้วเกตุทอง (2523, 74-75) ได้จำแนกลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ

ด้านสติปัญญา ซึ่งประกอบด้วย

- การใช้สามัญสำนึก (common sense)
- การมีความคิดที่สมเหตุสมผล (rational thinking)
- การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (right decision)
- การมองการณ์ไกล (vision)
- การปฏิบัติงานอย่างแนบเนียน (tactful)

ด้านร่างกาย ได้แก่

- การมีสุขภาพดี (healthy)
- การมีกำลังจากการทำงานอย่างเพียงพอ (energetic)
- การมีความอดทนสูง (perseverance)
- การมีบุคลิกภาพที่น่านิยม (attractive personality)

ด้านอารมณ์ ควรประกอบด้วย

- การมองโลกในแง่ดี (optimistic)
- การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี (well adjusted to environment)
- ความเยือกเย็นสุขุม (calmness)
- การบังคับตนเองได้ดี (self-disciplined)
- ความกระตือรือร้น (enthusiastic)
- การมีอารมณ์ขัน (good humour)
- ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (sympathy)

ด้านอุปนิสัย ครอบคลุมลักษณะอุปนิสัยต่าง ๆ ดังนี้

- การมีความจริงใจ (sincerity)
- ความจงรักภักดีต่อองค์กรของตัว (loyalty to organization)
- ความสำนึกรู้หน้าที่ (role perception)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
- ความเข้มแข็ง (strength)
- ความยุติธรรม (fairness)
- ความไม่เห็นแก่ตัว (unselfishness)
- ความสนใจต่อผู้อื่นและความสนใจต่อโลกมนุษย์ (interested in world affairs)

นอกจากลักษณะนิสัยทั้งสี่ด้านดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ผู้นำทางการศึกษา yang ต้องมีคุณลักษณะต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตและการทำงานด้วย เช่น มีสติสัมปชัญญะ มีחרิโอตัปปะ ยึดถือพรหมวิหารสี สังคหวัตถุ สัปปุริธรรม ฯลฯ เป็นต้น

ศิริพงษ์ ศรีชัยรัตน์ (2542, 26-28) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่ผู้นำที่ดีที่จะได้รับการยกย่องนับถือหรือสามารถมองใจคนอื่นได้นั้น ต้องมีลักษณะดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) ความรู้ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่สุดของความเป็นผู้นำ ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น แต่รวมถึงการให้ความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย การเป็นผู้นำที่ดี ต้องรอบรู้ในทุกเรื่อง ยิ่งรอบรู้มากเท่าใด ย่อมทำให้ฐานะความเป็นผู้นำยิ่งมั่นคงขึ้นเท่านั้น

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องฟังคำสั่ง หรือสามารถแสดงข้อคิดเห็น หรือแก้ไขสิ่งใดให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง ความคิดริเริ่มนี้จะมีขึ้นได้ ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีใจจรจัดกับงาน มีความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และมีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จ

3. ความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้นำที่ดีต้องไม่เกรงกลัวต่ออันตราย ต่อความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจ ต้องมีความกล้าหาญสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกเหนือนี้ต้องมีความกล้าหาญเด็ดขาด และต้องมีลักษณะ “กล้าได้ กล้าเสีย”

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดียอมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

5. ความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของเหตุผลและความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสิ่งการ ปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความล้าเอียง และไม่เล่นพร rak เล่นพวก

6. ความอดทน (Patience) ความอดทนเป็นพลังที่ผลักดันให้งานไปสู่จุดหมายปลายทาง

7. ความตื่นตัว (Alertness) ผู้นำจะต้องมีความตื่นตัวซึ่งหมายถึง ความระมัดระวัง ความสูญเสียของตน ความไม่ประมาท มีความกระฉับกระเฉง มีความ警 ไวในการปฏิบัติงาน และทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

8. ความภักดี (Loyalty) ความเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีความจริงใจภักดีต่อบุคคล ต่อส่วนรวมและต่อองค์การ ความภักดินี้จะช่วยให้ผู้นำได้รับความไว้วางใจจากทั้งผู้ที่มีอำนาจหนึ่งอกว่าและผู้ที่ทำงานด้วย และจะช่วยปักป้องภัยอันตรายได้

9. ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หึงยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ทำในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสื่อมและอ่อนน้อมถ่อมตนนี้ จะช่วยให้ผู้ที่ทำงานด้วยให้ความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยดี

เสน พริ้งพวงแก้ว (ในกิตติพันธ์ รุจิรกุล 2529,) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นนักปักทองที่ดี ใช้รูปแบบการนำที่เหมาะสม แบบพี่ปักทองน้องพ่อปักทองลูก เป็นการถือระบบอาชูโส การบริหารใช้แบบการให้มีส่วนร่วม (participative management) ทำให้ผู้ที่ทำงานร่วมให้การยอมรับนับถือมากยิ่งขึ้น

2. เป็นนักบริหารที่ดี การที่จะเป็นนักบริหารที่ดีนั้นผู้นำต้องมีคุณธรรม มีความเที่ยงธรรม มีความพอใจที่จะได้แก่ปัญหา ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้สึกไวต่อปัญหาหนึ่งกว่าผู้อื่น การแก้ปัญหาได้สำเร็จคือผลสำเร็จของงาน

3. เป็นนักพัฒนาที่ดี การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องพัฒนาให้ครบถ้วน 3 ด้าน คือ การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างคุณธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในตนเอง ลดความชั่วสร้างความดี ให้ความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ พัฒนาคน เป็นการพัฒนาผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถให้ดีกว่าตน และพัฒนางาน บำรุงงานเก่าและสร้างงานใหม่

4. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้นำที่ดีต้องมีความคิดริเริ่ม คิดค้นหากิจกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในงาน

5. เป็นที่ยอมรับนับถือของหน่วยงานและสังคม

คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่โคகซ์และฮูเวอร์ (Cox and Hoover 1992, 22-28) มีความเห็นว่าควรจะมี พอสู่ปห้าข้อที่สำคัญได้ดังนี้ คือ 1) มีจริยธรรมสูง 2) มีพลังงานมาก 3) จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 4) มีความกล้าหาญในการตัดสินและการทำงาน 5) ทำงานหนัก มีความผูกพันกับงาน

และอุทิศตนให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ 6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) ทำงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน 8) มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ 9) มีความเป็นผู้นำสูง และ 10) สามารถช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอดพื้นจากความยากลำบาก และให้มีความเจริญของงานในงานที่ทำ

นอกจากนี้ ได้มีผู้รวบรวมลักษณะของผู้นำที่ดีในด้านต่าง ๆ ไว้อีกมากมาย เช่น

- เป็นผู้ที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี ไม่ก่อหนี้ยืมสิน
- เป็นผู้ที่รักภาริททำงานให้สำเร็จ
- เป็นผู้ที่มีความสามารถในการพูดหรือสื่อความคิด มีความสามารถในการชี้แจงแสดงเหตุผล
- เป็นผู้ที่มีความสามารถทางด้านกีฬา
- เป็นผู้ที่มีหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
- เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ รักภาริทควบคุมคนและใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- เป็นผู้มีวินัยในตนเอง สามารถบังคับตนเองให้ทำแต่สิ่งที่ดีงาม
- เป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เป็นผู้ที่ถือรับเปลี่ยนปานกลาง ไม่เคร่งครัดจนเกินไป
- เป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา และจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
- เป็นผู้ที่มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ
- เป็นผู้ที่กลุ่มของรับ
- เป็นผู้ที่มีจิตใจและความต้องการที่จะเป็นผู้นำ เต็มใจและยอมรับหน้าที่ ความรับผิดชอบ
- เป็นผู้ที่มีศิลป์ในการเป็นผู้นำ
- เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว
- เป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่คุกคามหรือเยียดหยามผู้อื่น
- เป็นผู้ที่มีความหนักแน่น ถ้วน ไม่ทุบเทือนหรือเชื่อคนง่าย

- เป็นผู้เสียสละ ทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์แล้ว ความก้าวหน้าของส่วนรวม

ลักษณะที่ไม่ควรมีในตัวผู้นำ

เมื่อได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีแล้ว ก็ควรศึกษาลักษณะที่ไม่ดีหรือลักษณะที่ไม่ควรให้เกิดมีขึ้นในตัวผู้นำ ลักษณะที่ไม่ดีนี้มีหลายประการ เช่น

1. ความกลัวความล้มเหลวในการทำงานต่าง ๆ ทำให้ไม่กล้าที่จะทำการงานที่เสี่ยง ไม่กล้าที่จะริเริ่มงานใหม่

2. ความไม่ยุติธรรม ขาดความเที่ยงธรรม ชอบเล่นพวก

3. การขาดทักษะในการตัดสินใจ เนื่องจากมีประสบการณ์น้อย ขาดข้อมูลและไม่มีหลักเกณฑ์และเหตุผลในการพิจารณา ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

4. การหลงอำนาจและการห่วงอำนาจ มักใช้อำนาจบุ่มบู่อื่นให้เกรงกลัวไม่ค่อยยอมมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจให้ลูกน้องปฏิบัติงานแทน ทำให้ทำงานไม่ทัน งานคั่งค้าง

5. การมีปมด้อย การมีปมด้อยในบางเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ เรื่องส่วนตัว หรือเศรษฐกิจ อาจเป็นต้นเหตุทำให้เป็นคนเก็บตัว หรือพยายามที่จะทำอะไรที่จะเป็นข้อที่ลับปมด้อยของตนเอง จึงอาจทำสิ่งใดก็ตามเป็นจริงหรือไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดผลเสียหายแก่การงาน

6. ความเป็นคนหยาบและเชื่อกันง่าย ทำให้ขาดความสุขุมขาดความเป็นตัวของตัวเอง ถูกชักจูงไปในทิศทางต่าง ๆ ได้ง่าย ทำให้เกิดความล้มเหลวในการทำงานและทำให้เกิดการขาดความเชื่อถือ

7. การเอารัดเอาเปรียบผู้อื่น คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

8. ขาดทักษะในการสื่อสารและรับข่าวสาร ทำให้ได้รับข้อมูลและส่งข้อมูลไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อตนเองและหน่วยงาน

9. การออกคำสั่งกลุ่มเครือไม้ชักเจน ไม่ว่าจะเป็นเพระว่าผู้นำไม่แน่ใจหรือสื่อสารไม่เป็นกีตาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติการดำเนินการไม่ถูกต้อง ย่อมส่งผลให้งาน

บกพร่องได้

10. การเป็นคนเข้าอารมณ์ โนโห ฉุนเฉีย หรือโกรธง่าย อารมณ์ไม่คงที่ ย่อมาส่งผลในด้านจิตใจของผู้ร่วมงาน เพราะอารมณ์ไม่มั่นคงของผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความลังเลไม่แน่ใจในการทำงาน

11. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานลับหลัง ทำให้บุคคลเหล่านี้เกิดความไม่ไว้วางใจ และไม่อยากทำงานด้วย

12. การเป็นคนโลเลไม่แน่นอน ชอบเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ตามอารมณ์ของตน ย่อมาทำให้บุคคลนี้อยู่อย่างลับหลังและเกิดความไม่แน่ใจในนโยบายหรือคำสั่ง ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า และอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

จากลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีและลักษณะที่ไม่ควรมีในตัวผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น มิใช่ว่าผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีทุกข้อหรือไม่ควรมีคุณสมบัติที่ไม่ดีทุกข้อ คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้อาจมีสมพسانกันอยู่ในบุคคลแต่ละคน ขึ้นอยู่แต่เพียงว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะประเภทใดมากกว่ากัน หากมีลักษณะที่ไม่ควรมีอยู่บ้าง ก็ควรต้องหาทางปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตามลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อผู้นำเองและต่อหน่วยงาน

ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำ (Leadership styles) ได้มีผู้แยกแยกหลายวิธีการ

1. จำแนกตามลักษณะ (2 แบบ)

คริส อาร์กิส (Chris Argyris, 1971) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนหนังสือเรื่อง Management and Organizational Management : The Path from XA to YB ได้ขยายทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor และได้แบ่งผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำเชิงบวก (Positive leader) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยค่อนข้างมาก (Democratic leader) ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีการบริหารงานที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม (participative management) รับฟัง

ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำใช้ศิลปะแห่งการเป็นผู้นำ จูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นคล้ายตามและทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความยินยอมพร้อมใจและร่วมใจปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความเต็มใจ การใช้อำนาจของผู้นำประเภทนี้ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความนิยมยกย่องเลื่อมใส และเต็มใจปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกับที่ผู้นำต้องการ

2. **ผู้นำเชิงลบ** (Negative leader) หรืออาจจะเรียกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic หรือ authoritarian leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นแบบดั้งเดิม ชอบใช้อำนาจ หรือบารมีที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยำเกรงหรือเกรงกลัว จนต้องทำตามที่ผู้นำต้องการ โดยไม่มีทางบิดพลิวหรือหลอกลวง ผู้นำประเภทนี้ชอบใช้อำนาจและควบคุมงานไว้กับตนเองมากที่สุด

2. จำแนกตามลักษณะการนำ (3 แบบ)

ในงานการวิจัยของ เคิร์ท เลwin, โรนัลด์ ลิปเพท และราฟล์ เค ไวท์ (Kurt Lewin, Ronald Lippett and Ralph K. white in Bothwell 1983) ได้แบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian leader) หรืออัตตาธิปไตย (autocratic) ผู้นำประเภทนี้ยึดถือเอาอำนาจของตนเองเป็นใหญ่ ไม่มีความเป็นกันเอง มีความก้าวร้าว ชอบขัดขวาง แสวงหาการยอมรับ ชอบปกครองคน ชอบเรียกร้องผลประโยชน์ ชอบตำแหน่งเตียน ชอบออกคำสั่ง หรือวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการแก้ปัญหาใด ๆ หรือดำเนินการต่าง ๆ โดยลำพังตน นักปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักมีเจตคติเชิงลบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

การใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตาธิปไตยนี้มีทั้งผลดีและผลเสีย ในด้านที่เป็นผลดี คือ หากอยู่ในภาวะที่รับค่าน หรือต้องตัดสินปัญหาเฉพาะหน้า ต้องตัดสินใจได้ทันที จะรอสอบถามผู้ร่วมงานอาจจะไม่ทันการ และถ้าผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถ การตัดสินใจสั่งการย่อมทำได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันการณ์ สามารถลงมือกระทำการได้อย่างฉับพลันและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกยำเกรง และปฏิบัติงานโดยไม่หลอกลวงหรือบิดพลิว ในทางตรง

กันข้าม หากผู้นำนั้นไม่มีความสามารถ การตัดสินใจเพียงคนเดียว อาจทำให้งานบกพร่องพิคพลาดได้ และหากยิ่งกระทำโดยขาดความยุติธรรม การสั่งการให้ปฏิบัติตาม โดยไม่มีการซักถามหรืออภิปรายถึงข้อดีข้อเสียด้วยแล้ว ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติกิจกรรมคับข้องใจและไม่อยากทำงาน ทำให้เกิดปัญหาตามมาอีกหลายด้าน

ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leader) ผู้นำประเภทนี้มักจะปล่อยให้ลูกน้องทำงานตามสบาย ไม่มีการกำหนด ควบคุมดูแล หรือสอนงาน ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ ปล่อยให้แต่ละคนมีอำนาจในการตัดสินใจเอง เลือกที่จะทำอะไรหรือไม่ทำอะไรด้วยตัวเอง ผู้นำจะคงอยู่และอยู่ห่าง ๆ หากไม่ได้ทำอะไรผิดกฎหมาย หรือระเบียบอย่างรุนแรง ผู้นำก็จะปล่อยให้ทำงานไปเรื่อย ๆ ตามสบาย

การใช้วิธีการนำแบบนี้ การมีผู้นำหรือไม่มีผู้นำก็ไม่มีความแตกต่างกัน เพราะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการดำเนินการทุกอย่างอยู่แล้ว หากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนดี มีความสามารถงานทุกอย่างก็ยังดำเนินไปได้ แต่หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี ไม่มีความสามารถ ไม่ชอบทำงาน หรือเอาแต่ประโยชน์ส่วนตน ย่อมส่งผลเสียหายต่องานและหน่วยงาน งานล่าช้าติดขัดไม่เป็นไปตามแผนงาน งานบกพร่องหรือมีปัญหาเกิดขึ้นมากมาย ไม่มีมาตรฐานในการทำงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นผู้นำที่กระจายอำนาจในการบริหารออกไปสู่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา งานใดที่สามารถมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ ก็มอบหมายงานนั้นให้ไปทำ พร้อมทั้งมอบอำนาจให้ไปด้วย ผู้นำจะดูแลอยู่ห่าง ๆ และพยายามให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น การทำงานเป็นกลุ่ม (Team) ให้ความสำคัญกับกลุ่มเหนือตனเอง ให้กลุ่มนี้ส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายของงาน พยายามใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคนในกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาจมีการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้คนทำงาน การบริหารแบบนี้เป็นการติดต่อแบบสองทาง (two-way communication) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามแสดงความคิดเห็น หากยังไม่ทราบเรื่องราวที่จะทำนั้นอย่างชัดเจน ผู้นำก็จะสอนงานแนะนำวิธีปฏิบัตินั้นให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ซึ่งจะช่วยทำให้การปฏิบัติเป็นไปได้ด้วยอย่างรวดเร็วและตรงตามเป้าหมาย

การบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานจะทำงานโดยได้ใช้ความสามารถของตนเอง รู้จักการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำงานได้แม่ผู้นำจะไม่ได้ออยู่ควบคุมงาน อย่างไรก็ตาม การบริหารงานรูปแบบนี้อาจทำให้งานล่าช้าไปบ้างในช่วงแรก ๆ เพราะต้องมีการปรึกษาหารือ มีการอภิปรายโต้แย้งหรือต้องเสียเวลาในการหาข้อมูลมาประกอบหรือสนับสนุนความคิดเห็นก่อนลงมือปฏิบัติ แต่ก็จะช่วยให้การทำงานถูกต้องกับเป้าหมายมากขึ้น นอกจากนี้ ในภาวะรับค่าน หรือการทำงานที่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะ การใช้วิธีการปรึกษาหารือ หรือให้กลุ่มให้ความเห็นชอบเสียก่อน อาจจะก่อให้เกิดผลเสียกับงานได้ การใช้การบริหารของผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงไม่ควรนำมาใช้ในการณีการปฏิบัติงานที่ต้องการความเร่งด่วน หรือที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

หากจะเปรียบเทียบฐานอำนาจ เป้าหมาย และประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำทั้งสามแบบ ก็อ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบเสรีนิยม และผู้นำแบบประชาธิปไตย จะแสดงได้ตามแผนภาพข้างล่างนี้ (บุญทัน ดอกไธสง 2539, 269)

เปรียบเทียบลักษณะของผู้นำทั้ง 3 แบบ

ผู้นำ	แบบเผด็จการ Authoritarian	แบบเสรีนิยม Laissez-faire	แบบประชาธิปไตย Democracy
ฐานอำนาจของผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ใช้อำนาจเบื้องบน ◆ ใช้อำนาจของตน ◆ ควบคุมและลงโทษ 	ไม่ใช้อำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ใช้อำนาจโดยกลุ่มที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำ (โดยมีข้อกำหนด)
เป้าหมายของการนำ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ทำให้สำเร็จตามจุดประสงค์ของตน 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในกลุ่ม ◆ ทำเหมือนกับรับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ช่วยเหลือกลุ่มเพื่อพัฒนางานและความคิด
ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ต่ำและไม่สมบูรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ มีความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะยาว

3. จำแนกตามผลการศึกษาของเลนซีส ไลเคริท (4 แบบ)

เลนซีส ไลเคริท (Rensis Likert) หัวหน้านักวิจัยทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาระบวนการและแบบของผู้นำ จากผลของการวิจัยนี้ ไลเคริท ได้เสนอรูปแบบการบริหารออกเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งเขาจะเรียกเป็นระบบที่ 1 (System 1) ระบบที่ 2 (System 2) ระบบที่ 3 (System 3) และระบบที่ 4 (System 4) (Bothwell 1983, 217) ซึ่งแต่ละระบบมีลักษณะดังนี้

ระบบที่ 1 การบริหารที่ใช้อำนาจกดดัน (Exploitive Autocratic) ผู้นิยมใช้อำนาจ ไม่ค่อยไว้ใจผู้อื่น สร้างความกลัวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ทำงาน มีการลงโทษ และมีการให้รางวัลเป็นครั้งคราว การสื่อสารเป็นแบบทางเดียว สั่งจากผู้นำที่มีลักษณะเป็นนายติงผู้ทำงาน การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว

ระบบที่ 2 การบริหารที่ใช้อำนาจอย่างกรุณา (Benevolent Autocratic) ผู้นำให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บ้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและอนุญาตให้มีการสื่อสารสองทางได้บ้าง มีการให้กำลังใจโดยการให้รางวัล แต่ก็ยังมีการลงโทษอยู่ ยอมให้ตัวแทนบางคนเข้าร่วมการตัดสินใจ แต่ก็ยังควบคุมนโยบาย และการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำให้ความไว้วางใจผู้อื่นใต้บังคับบัญชาบ้างแต่ไม่ทั้งหมด ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและแนวโน้มอย่างต่าง ๆ การสื่อสารเป็นแบบสองทาง แต่การตัดสินใจโดยทั่ว ๆ ไป ยังคงอยู่ที่ผู้นำ และยังคงใช้ระบบการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และมีการลงโทษเป็นบางครั้ง ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและรับปรึกษา

ระบบที่ 4 การบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำในระบบนี้จะมีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยตามที่กล่าวแล้ว คือ มีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำและนำเสนอปัญหิต้านเป็นความคิดเห็นและความต้องการของกลุ่ม การสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

โรเบิร์ท ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ใช้ระบบบริหารแบบที่ 1 นั้น เป็นผู้นำที่ถูกนองไม่ค่อยประณญา ส่วนผู้นำที่ใช้ระบบที่ 4 จะดีที่สุด ผู้นำนั้นสามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

4. จำแนกตามผลการศึกษาของเบลล์และมอร์ตัน (5 แบบ)

โรเบิร์ท เบลล์ และ เจน มอร์ตัน (Robert Blake and Jane Mouton 1984, 10-25) ได้สำรวจลักษณะผู้นำโดยปีกโอกาสให้ตัวผู้ศึกษาเองได้วิเคราะห์รูปแบบการเป็นผู้นำของตนเองหรือของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มของตนเอง และเปรียบเทียบกัน

Managerial grid (ซึ่งพัฒนาโดยนักจิตวิทยาองค์การ ซึ่งเน้นความสำคัญของผลผลิต) เป็นลีก และมอร์ตัน ได้เสนอรูปแบบของผู้นำเป็น 5 ประเภท คือ

ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่ (The Impoverished Style) ผู้นำประเภทเกือบจะไม่ เรียกว่าเป็นผู้นำ เพราะให้ความสนใจต่อบุคคลหรือผู้ทำงานและผลผลิตหรืองานน้อยมาก จัดว่าเป็นผู้นำที่แย่ที่สุด

ผู้นำแบบนักบุญ (The Country Club Style) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจ ต่อผู้ทำงานหรือบุคคลมาก พยายามทำให้คนมีความสุขและพอใจมากที่สุด ผู้ทำงานจะ มีความรู้สึกที่ดีและมีความสุข แต่ผลการทำงานจะไม่ค่อยมีรายได้มาก เ�ราะผู้นำให้ ความสนใจในการผลิตหรือการทำงานน้อยมาก ผู้นำประเภทนี้อาจเรียกได้ว่า เป็นผู้นำ ที่เน้นความสำคัญของมนุษย์นิยม

ผู้นำแบบนักแพดจ์การ (The Authority-Obedience Style) ผู้นำแบบนักแพดจ์ การจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำแบบนักบุญ เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญของผลผลิต หรือผลสำเร็จของงาน คือให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อผลผลิตสูงมาก แต่ให้ความ สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก มองบุคคลเหมือนเป็นเครื่องมือที่จะ นำไปสู่สุขหมายปลายทางเท่านั้น จึงทำให้ผู้ปฏิบัติมักเกิดความวิตกกังวล เครียด และ มักจะเกิดการต่อต้าน

ผู้นำแบบนักบริหาร (The Organization Man Style) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำ ที่ดี ที่แสดงพฤติกรรมการนำได้อย่างถูกต้อง คือ ให้ความสนใจทั้งคนและทั้งการที่จะ ทำงานให้ไปสู่เป้าหมายเท่า ๆ กัน เป็นนักประนีประนอม พยายามรักษาดุลยภาพหรือ สมดุลของความพอใจของผู้ปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่า ได้ทั้งผล สำเร็จของงานและได้ทั้งน้ำใจของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้นำแบบเป็นทีมงาน (The Team Style) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำในอุดมคติ ที่เรียกว่า เป็นยอดของผู้นำ คือให้ความสนใจทั้งผลผลิตเป็นอย่างสูง และให้ความ สนใจผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน แต่ก็ทำได้ค่อนข้างยาก ผู้นำที่ได้รับการ แต่งตั้งอย่างเป็นทางการมักจะให้ความสนใจต่อผลสำเร็จของงานมากกว่า ส่วนผู้นำแบบ ไม่เป็นทางการนั้นจะให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคลหรือผู้ทำงานมากกว่า

หากพิจารณาในแผนภาพ Managerial grid จะพบว่ามีแกนตั้งและแกนนอน ตัดกัน แกนตั้งจะแทนความสำคัญของมนุษย์ ส่วนแกนนอนจะแสดงความสำคัญของผลผลิต ระยะยิ่งห่างจากจุดตัดของแกนมากเพียงใดการเน้นความสำคัญของสิ่งนั้นย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น ถ้านำรูปแบบผู้นำที่เบล็ค และมอร์ตัน นำเสนอไว้ส่องใน Managerial grid จะพบว่า

ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่ อยู่ในช่อง 1, 1 คือ ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและทั้งงาน

ผู้นำแบบนักนุญ อยู่ในช่อง 1, 9 คือ ผู้นำที่สนใจคน ไม่สนใจงาน

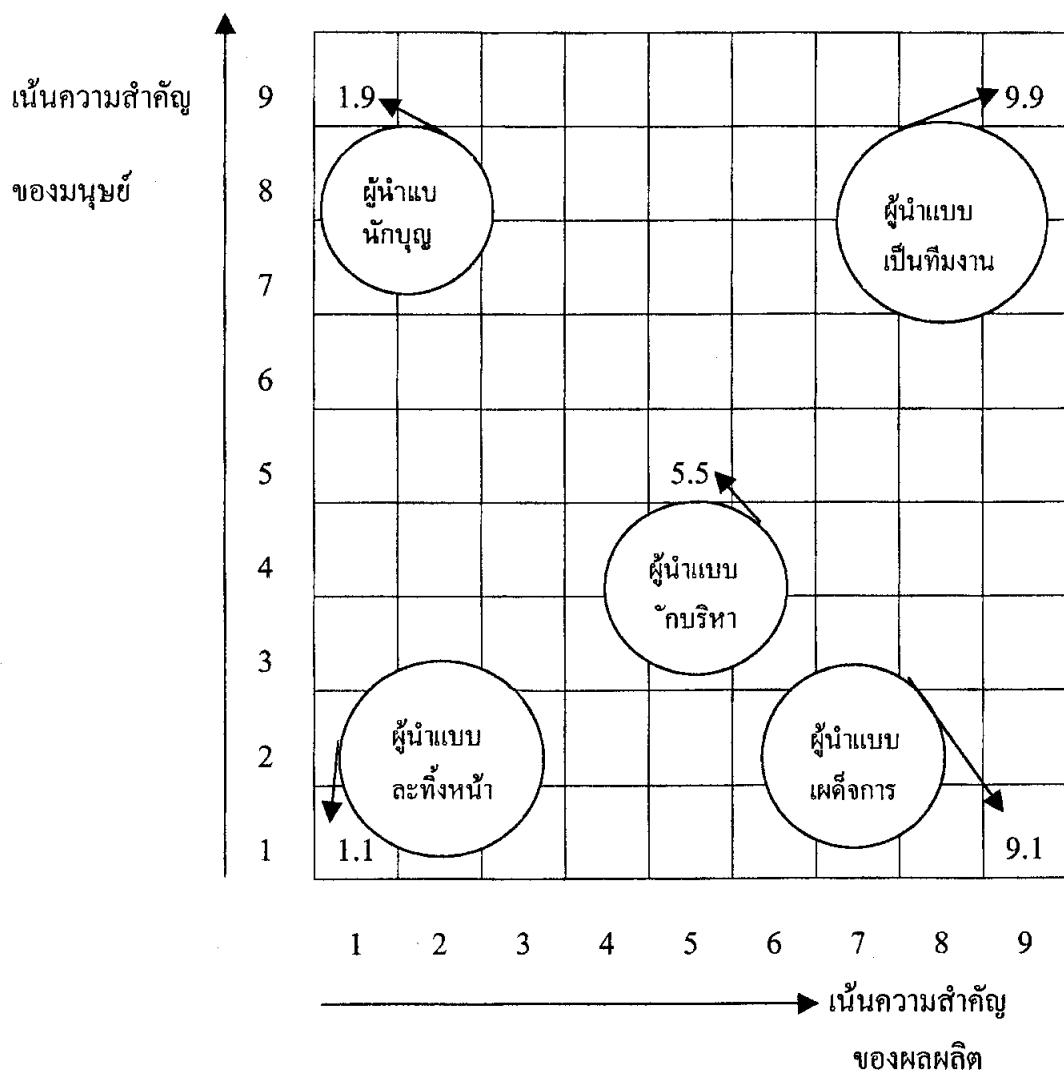
ผู้นำแบบเผด็จการ อยู่ในช่อง 9, 1 คือ ผู้นำที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าความพอใจของคน

ผู้นำแบบนักบริหาร อยู่ในช่อง 5, 5 คือ ผู้นำรักษาสมดุลของผลสำเร็จของงานและความพอใจของคน

ผู้นำแบบเป็นทีมงาน อยู่ในช่อง 9, 9 คือ ผู้นำที่เป็นยอดของผู้นำ คือคำนึงถึงผลสำเร็จของงานสูงสุดและคนมีความพอใจมากที่สุด

เบล็คและมอร์ตัน ได้สรุปผลการศึกษาว่า ตามความเป็นจริงแล้ว ผู้นำแต่ละคนจะมีรูปแบบการนำแบบใดแบบหนึ่งในขณะใดขณะหนึ่ง แต่ก็อาจมีรูปแบบอื่นแอบแฝงอยู่ และอาจแสดงออกในอีกสถานการณ์หนึ่งในอีกเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การแสดงพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะมีแนวโน้มไปในรูปแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าแบบอื่น ๆ

Managerial grid แล้วรูปแบบผู้นำของ เบล็คและมอร์ตัน



ที่มา : R. Black and J. Mouton, The Managerial grid (Texas Gulf Publishing Company, 1984) : อ้างใน บุญทัน คงไชย 2538, 280)

นักทฤษฎีอิกคุ่มหนึ่งที่แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ วิคเตอร์ เอช วูรุน และ ฟิลิป เยตตัน (Victor H. Vroom and Philip Yetton 1976) เขาได้ศึกษา เกี่ยวกับ การตัดสินใจของผู้นำโดยวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ด้านสถานการณ์ว่ามีผลกระทบ ต่อระดับความร่วมมือของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงไร การศึกษานี้ ได้อาศัยรูปแบบมาตรฐานของผู้นำ 3 ประเภท คือ A สำหรับผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) C สำหรับผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) และ G สำหรับผู้นำ แบบเป็นกลุ่มหรือแบบทีมงาน (Group) แต่ละรูปแบบของผู้นำนี้มีตัวที่เป็นตัวแปร ประกอบอยู่หลายตัว แต่หลังจากที่ได้ศึกษาและวิจัยอย่างมาก วูรุนและเยตตันก็ได้สรุป รูปแบบของผู้นำโดยใช้วิธีการตัดสินใจเป็นตัวบ่งชี้ได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 A1 มีข้อมูลที่ผู้นำต้องการทั้งหมด ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่ต้องการความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนในการตัดสินใจ

รูปแบบที่ 2 A2 ผู้นำขาดข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ประกอบการตัด สินใจ ไปหาข้อมูลที่ต้องการจากบุคคลอื่น และผู้นำตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่สนใจ ความคิดเห็นของผู้อื่นว่าจะเป็นอย่างไร

รูปแบบที่ 3 C1 ผู้นำเข้าไปพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและรับ ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาพิจารณา แต่มีอีกเวลาตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจด้วย ตนเอง

รูปแบบที่ 4 C2 ผู้นำเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้บุคคล เหล่านี้ได้แสดงความคิดเห็นต่อหน้า นำข้อเสนอแนะมาพิจารณา และตัดสินใจด้วย ตนเอง

รูปแบบที่ 5 G2 ผู้นำเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้แสดงความคิดเห็น และตัดสินโดยใช้มติของกลุ่มเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำนี้จะเกี่ยวข้องกับตัวแปรของผลที่ออกมาน 3 ประการ คือ

- คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision quality) การตัดสินใจนั้นจะมีผล ต่อเป้าหมายของการทำงาน หากมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ และถ้าผู้นำและผู้ใต้

บังคับบัญชาไม่เป้าประสงค์ร่วมกัน มีการปรึกษาหารือ และใช้กระบวนการการกลุ่ม การตัดสินใจนั้นจะมีคุณภาพดีกว่า

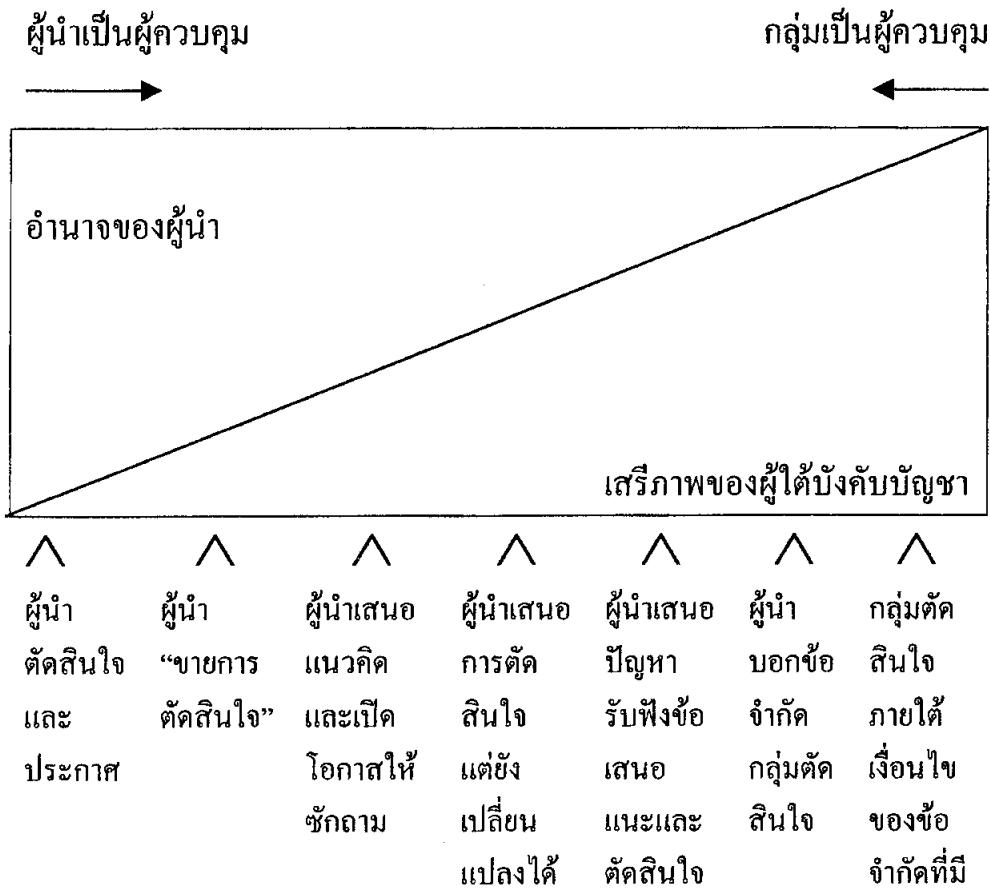
● การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้ทำงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับหรือไม่ยอมรับการตัดสินใจ และมีพันธะผูกพันต่อการนำเอาผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ทำงานมักจะยอมรับการตัดสินใจ และมีความพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติหากพากเพียได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ดังนั้น การยอมรับการตัดสินใจจึงมีสูงสุดเมื่อมีการนำแบบกระบวนการการกลุ่ม ถ้าใช้วิธีปรึกษาหารือ การยอมรับจะมีต่ำกว่า แต่หากใช้วิธีเด็ดขาด การยอมรับการตัดสินใจจะต่ำที่สุด

การเกี่ยวข้องกับเวลา (The amount of time) เป็นการพิจารณาปริมาณเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจว่า ความเร็วของการตัดสินใจจะส่งผลถ้วนทัชต่อเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ ผู้นำจะดำเนินการอย่างไรเมื่อมีกำหนดเวลาที่จะต้องทำงานอย่างจำกัด ผู้นำอาจต้องใช้วิธีการปรึกษาหารือหรือแบบเด็ดขาด เพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว

5. จำแนกตามรูปแบบของเทนเนมนัมและชmidท์ (7 แบบ)

รูปแบบของผู้นำที่ได้รับการนำเสนอมาครูปแบบหนึ่งซึ่งคำนึงถึงธรรมชาติของผู้นำตามสภาพการณ์และตามสถานการณ์ที่เป็นสภาพที่ต่อเนื่องจากผู้นำที่ใช้วิธีการควบคุมมากที่สุด (leader control) ไปจนถึงผู้นำที่ใช้กลุ่มเป็นผู้ควบคุม (group control) โรเบิร์ต เทนเนมนัม และวอร์рен ชmidท์ (Robert Tannenbaum and Woren Schmidt) ได้เสนอรูปแบบของผู้นำไว้ 7 แบบ และได้อธิบายลักษณะของผู้นำแต่ละแบบไว้ดังนี้ (อ้างใน Bothwell 1983, 218)

สภาพะต่อเนื่องของภาวะผู้นำตามแนวคิดของแทนเนมบัมและชmidท์



ที่มา: Robert Tannenbaum and Woren Schmidt. 1973. Respective Commentary in "How to Choose a Leadership Pattern," **Harvard Business Review**. Vol. 51, No. 3 p. 167 (May – June 1973)

ผู้นำแบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจ และประกาศให้ทราบ เมื่อผู้นำต้องตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ตัดสินใจทันที และสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ตนได้ตัดสินใจไปแล้ว ไม่คำนึงว่าผู้ทำงานจะคิดอย่างไรกับการตัดสินนั้น ผู้ทำงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นแต่ประการใด

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำจะ “ขาย” การตัดสินใจ หรือเสนอแนวทางการตัดสินใจหมายความว่า ผู้นำได้ตัดสินใจเรียบร้อยแล้ว แต่ยังไม่ได้สั่งให้ลงมือกระทำทันที ผู้นำพยายามซักจุ่ง ชี้แนะข้อดีข้อเสียของการตัดสินใจนั้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบเสียก่อน แต่ในที่สุด ผู้ทำงานก็ต้องทำการตัดสินใจนั้น

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำเสนอแนวคิด และเปิดโอกาสให้ซักถาม การได้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนี้ จะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเจตนาของผู้นำได้มากขึ้น

ผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำเสนอแนวทางการตัดสินใจที่คนเองคิดว่าจะเป็นไปได้ แต่ก็พร้อมที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ การกระทำเช่นนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น แต่การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายก็ยังอยู่ที่ตัวผู้นำเอง

ผู้นำแบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหา รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันเสนอข้อคิดเห็นและวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ผู้นำสามารถใช้ข้อแนะนำของกลุ่มและผู้ใต้บังคับบัญชาไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผู้นำสามารถเลือกทางเดือกที่ดีที่สุดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานได้

ผู้นำแบบที่ 6 ผู้นำบอกข้อจำกัดต่าง ๆ แล้วให้กลุ่มตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 7 ผู้นำขยับมือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่มี เป็นการให้เสริมภาพแก่กลุ่มมากที่สุด ตัวผู้นำเองถือว่าตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่มก็ต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ไม่มีใครมีอำนาจเหนือกว่าใคร

ตามแนวคิดของแทนเนมนัมและชมิดที่เกี่ยวกับผู้นำทั้ง 7 รูปแบบนี้ จะพบว่า ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างต่ำ ก็จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบเดียวกับการค่อนข้างมาก ส่วนผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างสูงก็มักจะแสดงภาวะผู้นำที่เป็นไปในทางประชาธิปไตยมากขึ้น พยายาม

ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจในการทำงานมากขึ้น

6. จำแนกตามรูปแบบของ วิลเลียม เรดดิน และเออร์ซีและบลองค์ชาร์ด (8 แบบ)

มีนักทฤษฎีอีก 2 กลุ่มที่ศึกษาประเภทของผู้นำ กลุ่มแรกได้แก่ วิลเลียม เรดดิน และอีกกลุ่มคือ เออร์ซี และบลองค์ชาร์ด ทั้งสองกลุ่มนี้ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 8 แบบเหมือนกัน และมีลักษณะแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน ทั้งสองรูปแบบได้เสนอตาราง 2×2 ที่มีตัวแปร 2 ตัว ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำซึ่งได้แก่ พฤติกรรมด้านการคิด และพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ และการแสดงออกของพฤติกรรมว่าแสดงด้านใดสูงหรือต่ำ และขยายตารางในมิติที่ 3 ทิศทางหนึ่งเป็นพฤติกรรมที่ได้ผล (effective) และอีกทิศทางหนึ่งไม่ประสบผล (ineffective) ผู้นำที่ได้ 4 แบบ ได้แก่

- ผู้นำแบบหนีงาน (deserter) ไม่สู้งาน ชอบตำแหน่งแต่ไม่ชอบงาน
- ผู้นำแบบนักบุญ (missionary) ให้กำลังใจทุกคน ไม่ตีเตียนใคร ไม่สนใจผลสำเร็จของงาน ไม่กล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ชอบสร้างบรรยายกาศและมุ่ยสัมพันธ์ที่ดี
- ผู้นำแบบประนีประนอม (compromiser) ขึ้นถือความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ขาดการตัดสินใจที่เด็ดขาด แก้ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเป็นคราวๆ ไป ไม่ทำให้กระบวนการระเทือนใคร ขาดการนำที่ดี
- ผู้นำแบบเผด็จการ (autocrat) ใช้อำนาจ บงการ และสั่งให้ปฏิบัติตาม ไม่ชอบให้โต้แย้ง

ผู้นำที่ได้ 4 แบบ ได้แก่

- ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศีลปะ (benevolent autocrat) มีหลักในการทำงาน และสั่งงาน แต่ไม่ทำให้ผู้ร่วมงานบุ่นเบื่อง เป็นเผด็จการแต่ใช้ชั้นเชิงอย่างมุ่นนวลด ใช้มุ่ยสัมพันธ์เป็นแนวทางในการทำงาน

- ผู้นำแบบข้าราชการ (bureaucrat) บีดกฏหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่าง เคร่งครัด ไม่สนใจประสิทธิผลของงาน หรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ผู้นำประเภทนี้มีมากในส่วนราชการแต่จะลืมเหลวถ้านำมาใช้ในการ ธุรกิจหรืองานสอน
- ผู้นำแบบนักพัฒนา (developer) ทำงานกับผู้อื่นได้ดี วางแผนให้ผู้ร่วมงาน ทำงานแบบบัวไม่ช้ำ น้ำไม่บุ่น ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินปัญหา ต่าง ๆ
- ผู้นำแบบนักบริหาร (executive) ใช้คนเป็น รู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและนำมาใช้ประโยชน์ ตั้งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดและให้มี ส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ใช้กระบวนการทำงานเป็น กลุ่ม

เชอร์ซี และบลองค์ชาดท์ ได้เสนอรูปแบบของผู้นำที่ไม่ดีเป็น Q4 Q3 Q2 และ Q1 และผู้นำที่ใช้ได้เป็น S1 สั่งงาน (Telling) S2 สอนงาน (Selling) S3 มีส่วนร่วม (participating) และ S4 มอบหมายงาน (delegating)

- S1 สั่งงาน (Telling) การกิจสูง ความสัมพันธ์ต่ำ ควรใช้ในกรณีที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาขยับใหม่ต่องาน ความสามารถและแรงจูงใจ ต่ำ ผู้นำจะต้องกำหนดภารกิจและสั่งการ หรือบอกกล่าวให้ทำงานแต่ละอย่าง เน้นที่งานที่ให้ทำ ไม่นเนนที่ความสัมพันธ์ การสั่งงานเป็นการสั่ง จากบนลงล่าง ผู้สั่งเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้สั่งและผู้รับคำสั่งมีน้อย
- S2 สอนงาน (Selling) การกิจสูง ความสัมพันธ์สูง ผู้นำลักษณะนี้มุ่ง สร้างตัวแทนขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำเขียนะเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องทำ แนะนำ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ และชี้แจงเหตุผลให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ สนับสนุนความต้องการของลูกน้อง และสอนงานให้แก่ลูกน้องโดยเน้น ที่ประสิทธิภาพและเป้าหมายของงาน ผู้นำและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ อย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตามการตัดสินใจยังเป็นของผู้นำแต่เพียงผู้เดียว

- S3 มีส่วนร่วม (participating) การกิจตा ความสัมพันธ์สูง ผู้นำที่ใช้วิธีการนำนี้เน้นที่ความสัมพันธ์ไม่ค่อยเน้นงาน เพราะผู้ทำงานมีความชำนาญงานแล้ว ใช้ได้ค้ำ Hari รับผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ แต่ขาดแรงจูงใจ เปื่อยหน่วยงาน ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์นี้ควรบุกสนับสนุนให้ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุจุดหมาย แต่งตั้งให้เป็นกรรมการหรือตำแหน่งสำคัญ การสื่อสารเป็นแบบสองทาง การตัดสินใจมักจะกระทำร่วมกัน การนำรูปแบบนี้ใช้ได้ถ้าผู้ร่วมงานมีความสามารถในระดับใกล้เคียงกัน
- S4 มอบหมายงาน (delegating) การกิจต่า ความสัมพันธ์ต่ำ การนำแบบนี้ไม่เน้นภารกิจ และไม่เน้นความสัมพันธ์ เหตุที่ไม่เน้นงาน เพราะผู้ร่วมงานมีความสามารถสูงพอที่จะทำงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล ส่วนที่ไม่เน้นความสัมพันธ์ เพราะผู้นำไม่ต้องซึ่งแนะนำหรือสนับสนุน สามารถปล่อยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้เอง การนำแบบนี้ใช้ได้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถสูงและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงด้วย

9. จำแนกตามรูปแบบของโบทเวล

โบทเวล (Bothwell 1983, 219-222) ได้ทำการศึกษาประเภทของผู้นำจากนักทฤษฎีต่าง ๆ ข้างต้น ที่กล่าวมาแล้ว เขาได้นำมาสรุปได้ตามแผนภาพข้างล่างนี้ (Bothwell 1983, 220) และเขาได้เสนอรูปแบบของผู้นำเป็น 10 แบบ ดังนี้

เผด็จการ (Authoritarian)	$\left\{ \begin{array}{l} A2 \text{ ตัดสินใจเอง และสั่งให้ทำ} \\ A2 \text{ ตัดสินใจเอง และชี้ชวนให้ทำตาม} \end{array} \right.$
ใช้อิทธิพล (Influenced)	$\left\{ \begin{array}{l} I1 \text{ ตัดสินใจเอง ปรับโดยใช้ข้อเสนอแนะ} \\ \text{ และสั่งให้ทำ} \\ I2 \text{ เสนอการตัดสินใจ ให้มีการโต้แย้งได้บ้าง} \end{array} \right.$

ปรึกษาหารือ (Consultative) C1 ปรึกษาเป็นรายบุคคล ตัดสินใจแล้วประการ
C2 ปรึกษาในกลุ่ม ตัดสินใจ และประการ

มีส่วนร่วม (Participative) P1 ให้กลุ่มสำรวจและตัดสินใจ ผู้นำยังถือสิทธิ์จะไม่เห็นด้วยได้
P2 ให้กลุ่มสำรวจ และตัดสินใจ ผู้นำมีฐานะเท่าเทียมกันสมาชิกในกลุ่ม

ถอนหายใจ (Withdrawal) W1 ผู้นำกำหนดถึงที่ต้องการทำ และปล่อยให้ตัดสินใจเอง
W2 ถอนหายใจย่างสิ้นเชิง ปล่อยให้ตัดสินใจเองและปฏิบัติภารกิจตามลำพัง

จากประเภทของผู้นำที่ได้มีผู้ศึกษาวิจัยและนำเสนอมาตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้ หากจะตามว่ารูปแบบใดดีที่สุด ใช้ได้ผลมากที่สุด คงไม่มีนักทฤษฎีคนใดบอกได้อย่างถูกต้อง เพราะไม่มีผู้นำประเภทใดดีที่สุดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่ละประเภทของผู้นำก็จะเหมาะสมกับบางสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ โครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงาน หรือคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามในแต่ละบุคคลจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำที่แตกต่างกันตามสภาพการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แต่ในตัวของแต่ละคนเองจะมีแนวโน้มของการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าแบบอื่น ๆ ดังนั้น จึงควรได้ศึกษาประเภทของผู้นำแบบต่าง ๆ และพยายามนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เราต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำตามสภาพนั้น ๆ