

## บทที่ 7

### ผู้นำ

#### เก้าโครงเรื่อง

- ความหมายของผู้นำ
- ภาวะผู้นำ
- ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ
- การสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- ลักษณะทั่วไปของผู้นำ
- ประเภทของผู้นำ
- คุณสมบัติของผู้นำ
- องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
- ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร
- บทบาทของผู้นำ

#### สาระสำคัญ

- ผู้นำคือการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ คือผู้ได้บังคับบัญชา โดยสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด
- ภาวะผู้นำคือศักดิ์ศรีและความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อนักศึกษาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- การสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย : การท้าทายกระบวนการ การกำหนดทัศนภาพ ให้คุณแสดงความสามารถ ทำเป็นตัวอย่าง ส่งเสริมให้กำลังใจ

### **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร
2. เพื่อให้เข้าใจว่าผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายอย่างไร
3. เพื่อให้เรียนรู้การเป็นผู้นำมีบทบาทหน้าที่อย่างไรในองค์กร
4. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของผู้นำเพื่อนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

## ความหมายของผู้นำ

คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความลับพันธ์ซึ่งมีอยู่ คือ ผู้ได้บังคับบัญชา โดยสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

### ในทางปฏิบัติ

ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงาน เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้นเอง โดยเป็นผู้นำในทางบริหารงาน เป็นผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน คือผู้บริหารของกลุ่ม โดยท่าหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การเริ่ม การประสานประนอง และการประสานงาน

อดีตนายกฯ อานันท์ ปันยารชุน ให้คำจำกัดความว่า “ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือน้องยาเดินตาม” ศาสตราจารย์ ดร.สิปปันนท์ เกตุทัด กล่าวว่า “ผู้นำจะต้อง มีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างกว้าง มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตาม อย่างหนัก เอกากาย ใจ และสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนได้ดีเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็น”

ความหมายของผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leader นั้น กับคำว่า Leadership ซึ่งแปลว่า ภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำหรือประมุขคิดเป็นนั้น หวาน พินชูพันธ์ (2528) ได้ให้ความหมายกว้างๆ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็น หัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปักครองบังคับบัญชา และ จะหาผู้บังคับบัญชาหรือทูปหน้าไปในทิศทางที่ดีหรือข้าวได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือ ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเข้าได้

3. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ใน กลุ่มหรือ

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อนให้เป็นหัวหน้า

5. ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องท่าหน้าที่เป็นผู้นำ

## ภาวะผู้นำ (Leadership) คืออะไร

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะชูใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ผู้บริหาร : ผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้จัดระบบ	: ผู้นำ นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้บริหาร คือ ผู้กำหนด	: ผู้นำ คือ ผู้เป็นต้นคิด
ผู้บริหาร คือ ผู้ชี้ทางรักษา	: ผู้นำ คือ ผู้พัฒนา
ผู้บริหาร คือ ผู้นำระบบและโครงสร้าง	: ผู้นำ มุ่งน่าคน
ผู้บริหาร ยึดการควบคุมเป็นหลัก	: แต่ผู้นำ บังคับให้เกิดความไว้เนื้อเชื่ोใจ
ผู้บริหาร หัวงผลกระทบ	: ผู้นำ หัวงผลกระทบ
ผู้บริหาร มักจะมีค่าความว่าอย่างไร เมื่อไร	: ผู้นำ จะถามว่าอะไร และทำไม่
ผู้บริหาร จะสั่งการตามลำดับ	: ผู้นำ จะเป็นลักษณะปรึกษาหารือ
ผู้บริหาร ชอบเดินแบบ	: ผู้นำ ชอบบริเวณ
ผู้บริหาร ยอนรับสถานภาพเดิม	: ผู้นำ กล้าเดียง
ผู้บริหาร เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา	: ผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง
ผู้บริหาร ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง	: ผู้นำ เลือกสิ่งที่ทำได้ถูกต้อง

(Warren Bennis, 1989)



### ผู้นำกับผู้บริหารเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

#### ผู้บริหาร

- เป็นบุคคลที่มีอำนาจตามที่มาแห่ง (Authority)
  - จากการแต่งตั้ง

- เปรียบผู้บริหารเหมือนรถชนโดยสารประจำทาง (บขส.) (ท่านที่เคยนั่งรถโดยสารประจำทางคงจะทราบว่าอาการของรถเป็นอย่างไร)
  - ช้า อึดอัด
  - ไม่ได้รับความสะดวกสบาย
  - ไม่มีเครื่องปรับอากาศ
  - ไม่มีห้องน้ำ
  - ไม่มีวิทยุให้รับฟังเพลง โทรทัศน์
  - ผู้โดยสารต้องอดทนอยู่ในรถจนกว่าจะถึงจุดหมายปลายทาง
- บุคลากรในโรงเรียนเปรียบเสมือนผู้โดยสารรถ บขส. เพราะว่ารูปแบบการทำงานของผู้บริหารคงให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมาย โดยไม่ได้คำนึงถึงความสะดวกสบาย หรือความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา

### **ผู้นำ**

- เป็นบุคคลที่มีอำนาจการมี (Power)
  - ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงจะทำให้หน่วยงานดำเนินไปด้วยดี
- เปรียบเหมือนรถทัวร์เดลกู๊ด มีหน้าที่นำผู้โดยสารให้ถึงจุดหมายปลายทาง
  - ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบาย
  - มีเครื่องปรับอากาศ ห้องน้ำ โทรทัศน์ วิทย์โอ เพลง
  - ได้รับบริการดีๆ
  - เป็นการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ

### **การสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ดังนี้ (ประชุม โพธิคุณ, 2536 : 27-29)**

#### **- การท้าทายกระบวนการ**

ผู้นำ คือ ผู้บุกเบิก เป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสใหม่และเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพเดิม ผู้นำชอบเปลี่ยนแปลง ทำการทดลอง และสำรวจวิธีการใหม่ๆ ใน การปรับปรุงองค์กร ผู้นำเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาด ผู้นำเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง การท้าทาย กระบวนการเกี่ยวข้องกับ

- แสวงหาโอกาส
- ทำการทดลอง และลองเสียง

### - การกำหนดทัศนภาพ (Vision) ร่วมกัน

ผู้นำต้องมองไปข้างหน้า มองกว้างไกล ผู้นำต้องกำหนดทัศนภาพในอนาคต มองโลกในแง่ดีและมีความหวัง ผู้นำจะสื่อแนวความคิดอย่างมีทักษะให้บุคลากรทราบ ผู้นำจะชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน โดยการสร้างความมุ่งหมายที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การกำหนดทัศนภาพเกี่ยวข้องกัน

#### - กำหนดทัศนภาพในอนาคต

##### - แสดงหาแนวร่วม

#### - การให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ

ผู้นำจะกรอกใส่ความคิดให้เกิดจิตวิญญาณของทีม ให้เกิดความไว้เนื้อเชือใจ ผู้นำที่การมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำจะกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนให้มีความตุขมารอบคอบในการตัดสินใจด้วยตัวของเขารอง ผู้นำเชื่อว่าลูกน้องมีความสามารถ และมีจุดเด่น ประจำตัว การให้คนอื่นแสดงความสามารถจะเกี่ยวข้องกัน

##### - การสร้างความร่วมมือ

##### - การพัฒนาจุดเด่นของผู้อื่น

#### - การกำหนดให้เป็นตัวอย่าง

ผู้นำต้องมีค่านิยม และความเชื่อที่จำเป็นต้องมีในการกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผู้นำจะระมัดระวังให้บุคลากร หรือโครงการเป็นไปตามครรลองของค่านิยม และแบบแผน วิธีการที่ผู้นำคาดหวังให้คนอื่นปฏิบัติก็คือ ผู้นำจะวางแผนโดยแบ่งซอยโครงการออกเป็นส่วนย่อยๆ ให้สำเร็จผลเป็นขั้นๆ ตอนๆ ทีละน้อยๆ ผู้นำจะทำให้งานง่ายขึ้น ลูกน้องจะได้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง ท่าคนให้เป็นตัวอย่าง จะเกี่ยวข้องกัน

##### - ทำตัวอย่างให้ดู

##### - วางแผนงานให้สำเร็จทีละน้อย

#### - ส่งเสริมให้กำลังใจ

ผู้นำจะส่งเสริมนบุคลากรให้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยการยอมรับในความสำเร็จ ให้การยอมรับโดยการให้มีส่วนร่วมในการเข้าร่วม กำหนดทัศนภาพในอนาคต ร่วมกัน ผู้นำจะประกาศเกียรติคุณยกย่องชมเชยในความพยายามและความสำเร็จของลูกน้องให้คนอื่นได้ทราบในความสำเร็จของทีม ผู้นำจะให้วิธีการฉลองความสำเร็จ ผู้นำจะอุปถัมภ์เลี้ยงคุ้มทีม ซึ่งทำให้บุคลากรใช้ความพยายามทำงานต่อไป การส่งเสริมให้กำลังใจ เกี่ยวข้องกัน

- ให้การยอมรับ การมีส่วนร่วม
- ฉลองความสำเร็จ

คำว่า Leadership ซึ่งแปลว่าภาวะผู้นำนั้น ถ้าจะแยกออกเป็นคำๆ ก็จะมีความหมายได้ ดังนี้

#### LEADERSHIP

L = LOVE	= รักตัวเอง, รักผู้อื่น, รักการทำงาน
E = EDUCATION	= การศึกษา
A = ADJUST	= การปรับตัว
D = DEVOTE	= การเสียสละ
E = EAGERNESS OF ENCOURAGE	= ความกระตือรือร้น
S = SINCERE	= ความจริงใจ
H = HARMONIC	= ความสามัคคี
I = INITIAE	= ความคิดริเริ่มหรือความสุภาพ

สต็อกเกิต (1974) สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำนั้นต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการการดำเนินการดังๆ ดังต่อไปนี้

1. ทำตนเป็นศูนย์กลางของกระบวนการยกสูง เป็นศูนย์รวมแห่งอำนาจ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ
2. มีบุคลิกภาพแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่โอดเด่นเป็นพิเศษ เนื่องจากคนอื่น มีวัตถุประสงค์ที่นายกย่องเสื่อมใส ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานโดยง่าย
3. มีศักดิ์สิทธิ์ในการโน้มน้าวจิตใจคน ผู้นำที่ดีจะต้องมีจิตวิทยาสูง พูดจาอย่อนหวาน และซักจุ่งจิตใจให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามกับความคิดเห็นและแนวทางของตนได้
4. มีอิทธิพลเหนือนบุคคลอื่น สามารถทำให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามความต้องการของตนได้ สามารถทำให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายได้ โดยที่ไม่ต้องบ่นรู่ หรือบังคับให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม
5. การเป็นผู้นำที่ดีของการมีปฏิสัมพันธ์ในงาน ผู้นำปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นผู้นำ เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ทำให้กลุ่มนี้มีความร่วมมือร่วมใจประสานกัน สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

6. การเป็นผู้นำ คือการมีความแตกต่างของบทบาท ในทุกสังคม สามารถในการกลุ่ม ต่างกันที่มีบทบาทแตกต่างกันไป ผู้นำก็แสดงบทบาทของผู้นำ ผู้ตามก็ต้องแสดงบทบาทของผู้ปฏิบัติตาม

7. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิผลนั้นจะต้อง เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ ชอบการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ไปกว่าเดิม เพื่อสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

### ลักษณะทั่วไปของผู้นำ

#### ลักษณะของผู้นำ

ได้แบ่งลักษณะของผู้นำตามเจตนาการณ์ของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จะจัดสิ่งที่เป็นแรงจูงใจและรางวัล ให้แก่ผู้นำเอง อย่างไรก็ได้ ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้เกิดการวินิจฉัยสั่งการที่รวดเร็ว เพราะเป็นการตัดสินใจของคนๆ เดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ช่วยจะมีส่วนในการวางแผนการจัดการ ภาระ วินิจฉัยการสั่งการ รวมทั้งมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มน้อยมาก ดังนั้น ผู้นำลักษณะนี้จึงมีจุดอ่อน ซึ่งถ้าพูดตามหลักการของมนุษยสัมพันธ์ก็คืออาจจะเป็นสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพ ในการทำงาน ขวัญไม่ดี เกิดความขัดแย้ง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่เต็มความสามารถ หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์เพียงเล็กน้อย ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับผู้นำเกือบ กึ่งหมด และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำลักษณะนี้อาจจะไม่ให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีของ ความเป็นมนุษย์ โดยการละเลยและกดขี่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะเพิ่มพูนความสามารถของตนโดยฝันคนอื่นๆ และจะใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เขาจะทำการซึ่งแนะนำ สนับสนุน และสร้างความเชื่อให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อิสระแก่กลุ่ม ในขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่ข้อเสียของการปฏิบัติงานของผู้นำลักษณะนี้คือ ต้องอาศัยการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารที่ดี กล่าวคือ ผู้นำแบบนี้ต้องเป็นผู้มีคุณภาพสูง เพราะมีปัจจัยที่จะเอื้อ ย้อนมากร้ายในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม จะมีลักษณะละเลยยาน้ำของตนเอง พอย กับผู้นำแบบ อัตตาธิปไตยที่ต่างคนต่างทำ และละเลยการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มจะไม่ได้

รับความไวเริ่มสร้างสรรค์จากผู้นำ และอาจเป็นสาเหตุให่องค์การล้มเหลวเสื่อมลงจนไม่มีระเบียบได้

ดังนั้น ลักษณะของผู้นำทั้ง 3 แบบ จะพบว่าผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะมีผลดีต่อกลุ่มในระยะยาว มีประสิทธิภาพสูง และผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมากที่สุด

อย่างไรก็ตี ในเรื่องประเภทของผู้นำนี้ Fleishman ได้ก่อสร้างถึงมิติของแบบฉบับความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ

#### 1. มิติที่มุ่งงาน (Initiating Structure)

เป็นมิติที่แสดงให้เห็นถึงขอบเขตของงานและบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงเกี่ยวกับงานที่กำหนด อันที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย อาจเป็นการวางแผนการกำหนดตารางการทำงาน เป็นต้น และยังแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ทำงาน เพื่อสร้างรูปแบบที่ดีขององค์การ ซึ่งทางการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธี ปฏิบัติงาน ต่างๆ

#### 2. มิติที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)

เป็นมิติที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะมุ่งความสัมพันธ์ เน้นถึงความต้องการของคน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพในความติดเทินและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาที่มหาวิทยาลัย Ohio พบว่า มิติของแบบฉบับความเป็นผู้นำทั้งสองนี้ไปเขียนอยู่ซึ่งกันและกันตั้งรูป

### มิติที่มุ่งความสัมพันธ์

### มิติที่มุ่งงาน

อย่างไรก็ตาม มิติของแบบฉบับความเป็นผู้นำทั้งสองนี้มีประโยชน์ไปแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นลักษณะต่างๆ เช่น

- ผู้นำบางคนให้ความสำคัญต่องาน
- ผู้นำบางคนให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์
- ผู้นำบางคนอาจให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและความสัมพันธ์ แต่มีระดับความสำคัญต่างกัน กล่าวคือ อาจให้ระดับความสำคัญในเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์

## ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันทั่วไปมีอยู่ 2 แบบ คือ

### 1. ผู้นำแบบใช้อำนาจ

หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจตามแบบอนุรักษ์นิยม หรือแบบที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นประเพณี โดยผู้นำจะมีหน้าที่ตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง และมักจะแสดงตัวเองต่อผู้อื่นได้บังคับบัญชาไว้ตามเป็นผู้นำและคาดหวังที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามทุกอย่างตามที่ตนบอก ผู้นำประเภทนี้อาจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้บังคับบัญชาไว้ได้แต่ผู้อื่นได้บังคับบัญชาจะไม่เคยได้รับคำอကواให้เข้าแสดงความเห็นหรือให้ข้อมูลเพื่ออะไร

### 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย

หมายถึง ผู้นำที่ใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่ทำงานที่สำคัญ 2 ประการ คือ

#### 2.1 ใช้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาร่วมในการตัดสินใจ

2.2 มีลักษณะเป็นมิตรและสนับสนุนผู้อื่นได้บังคับบัญชา และเมื่อต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำและผู้อื่นได้บังคับบัญชาจะร่วมกันทำ ดังต่อไปนี้

##### 2.2.1 พยายามมองปัญหาให้ชัดเจน

##### 2.2.2 เสนอทางแก้ไข

##### 2.2.3 เลือกแนวทางแก้ไขที่อาจเป็นไปได้

นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาพนับถือสรรค์และยกเทียงปัญหาโดยต้องปฏิบัติดูประหนึ่งว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่ง และผู้นำจะไม่ใช้อิทธิพลอื่นใดเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และต้องยอมรับข้อบุคคลในการแก้ปัญหาที่ก่อสูมได้ตกลงกันอย่างไร ก็ต้องได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำและแบ่งลักษณะของผู้นำในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ ตามพฤติกรรมการใช้อำนาจ และการให้ ความเป็นอิสระแก่ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเป็น 7 แบบ ดังนี้

ตารางฯ นี้จัดทำขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านมนุษยศาสตร์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการศึกษาเรื่องมนุษยศาสตร์อย่างลึกซึ้ง

### หลักการนิยมของผู้นำ

#### การใช้สื่อสารของผู้นำ

#### ความเป็นผู้นำของผู้นำทั่วไป

1	2	3	4	5	6	7
ผู้นำตัดสินใจ อย่างรวดเร็ว ให้ทราบ	ผู้นำพยายาม การดูแลในสี่- ประการ	ผู้นำเสนอข้อ คิดเห็นในเรื่อง การเมืองให้บอกรับ รับผลลัพธ์	ผู้นำเสนอข้อ คิดเห็นในเรื่อง ความสัมพัน น้ำของตน	ผู้นำเสนอ ปัญหาแล้วขอ รับแนะนำ แต่ ไม่รับฟัง	ผู้นำข้อสรุป แล้วให้ผู้ใต้ บังคับบัญชา ตัดสินใจของ ตัวเอง	ผู้นำอนุญาตให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการตัดสินใจ ในขอบเขตที่ กำหนด

จากตาราง ผู้นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจควบคุมงานอยู่ตามช่องทางๆ จาก  
ข้างไปขวา ดังนี้

ข้ายกสูตร เป็นเรื่องราวใช้อำนาจควบคุมงานอย่างมาก

ข่าวสุด เป็นเรื่องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมมากที่สุด และผู้นำเก็บข้อมูล  
น้อยที่สุด ดังรายละเอียดค่าอธิบาย ดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจเองฉลัวแจ้งให้ทราบ ผู้นำแบบนี้จะพิจารณาปัญหาเอง และหาก  
ทางแก้ไขเอง แล้วจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการ ซึ่งเขาก็จะดำเนิน  
ไม่ค่านึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะรู้สึกอย่างไรในการตัดสินใจของเข้า กล่าวคือ ผู้นำแบบ  
นี้จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการ  
การตัดสินใจแต่ประการใด สำหรับวิธีการที่เข้าจะใช้เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติ งานก็คือการ  
ใช้อำนาจบังคับ

2. ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี่ยกล่อมให้ยอมรับผลในการตัดสินใจของตน ผู้นำแบบ  
นี้ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบเดียวกันกับแบบที่ 1 จะต่างกันบ้างก็ตรงที่ผู้นำแหหันที่จะแจ้ง  
การตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบโดยตรง ก็มาเป็นการใช้ติดปะการเกลี่ยกล่อมผู้ใต้  
บังคับบัญชาเสียก่อน โดยที่ให้เห็นว่าการกระทำตามแล้วจะเกิดประโยชน์อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อ  
ป้องกันการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอทราบความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจ  
แล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความคิด  
ของตนว่าคิดอย่างไร ตั้งใจอย่างไร แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอนความบัญญาที่สงสัย ทำให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นผู้นำจะทำอะไรและทำอย่างไรจึงจะเป็นผลสำเร็จ

4. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจและอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้จะให้โอกาสผู้ใต้  
บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและ  
พิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับตัวผู้นำ โดยเขายังตัดสินใจมาก่อนการประชุมกับผู้ใต้บังคับ-  
บัญชาพิจารณาให้ความคิดเห็น แต่การตัดสินใจขึ้นอุดกั้นท้ายเป็นการตัดสินใจยังเป็นของผู้นำ

5. ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอแนะนำแต่ตัดสินใจเอง กล่าวคือ ผู้นำแบบนี้จะ  
อธิบายถึงตัวบัญชา แล้วถามความเห็นว่าใครมีความเห็นต่อปัญหานั้นๆ อย่างไร กดุมผู้ใต้

บังคับบัญชาทั้งหลายก็มีหน้าที่ให้ความติดเทิน เพราะผู้นำแบบนี้ถือว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อได้ข้อเสนอแนะหลายทางแล้ว ผู้นำก็ยังเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่ดูเหมือนว่าดีที่สุด

6. ผู้นำซึ่งข้ากัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ผู้นำแบบนี้จะมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยด้วยของเขากลางเข้าเป็นสมาชิกกสุ่มด้วย หรืออาจเป็นเพียงผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจไว้

7. ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด ผู้นำแบบนี้ให้อิสระแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้นำก็จะต้องทำตาม

### คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้บริหารการศึกษาที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ดีได้นั้น ต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำอย่างครบถ้วน คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำมีดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง จะให้คนอื่นเชื่อมั่นในตัวเรามากน้อยเพียงใดนั้น ตัวเราเองมีความเชื่อมั่นในตนเองให้สูงที่สุดเสียก่อน หากเราเองไม่เชื่อมั่นในตัวเราเองแล้ว จะมุ่งหวังให้คนอื่นเชื่อมั่นในตัวเราได้อย่างไร ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ

2. ความเต็ดขาด ความกล้าหาญ และความรับผิดชอบ หมายถึง มีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมั่นคงและรวดเร็วอย่างกล้าหาญ โดยไม่ลังเล และมีอำนาจในตัว ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อทุกสถานการณ์ของงาน องค์กร ที่ตนทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำ ความเต็ดขาด ความกล้าหาญ และความรับผิดชอบ เป็นการแสดงให้เห็นถึงสมรรถภาพ คุณภาพ และประสิทธิภาพ จะนั้น ผู้บริหาร หรือผู้นำ จึงต้องมีความเต็ดขาด เต็ดเดียว กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญ และรับผิดชอบ ต่อปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ รวดเร็ว โดยไม่ลังเล และไม่เกรงกลัว กล้ารับภารกิจการทำงาน ที่หนักกว่าคนอื่นๆ คือ กล้าทำงานใหญ่เพื่อเกียรติ ศักดิ์ศรี และชัยชนะ

3. ความกระตือรือร้น คือ การมีความเอาใจใส่จังจัง หรือสนใจอย่างจริงจังต่องานหรือการกิจที่รับผิดชอบ และมีการปฏิบัติการกิจต่างๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จนมีความคิดสร้างสรรค์ รู้ว่าสิ่งใดควรปฏิบัติ และสิ่งใดไม่ควรปฏิบัติ

**4. ความเสียสละและมีเวลาให้กับงาน ความเสียสละ คือ การเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ ประโยชน์ และความสุขส่วนตนเพื่อผู้อื่นและเพื่อส่วนรวม ความมีเวลาให้กับงาน คือ การอุทิศเวลาส่วนตน นอกเหนือจากเวลาทำงานปกติให้กับการทำงานในหน้าที่ ซึ่งต้องรับผิดชอบ**

**5. ความซื่อสัตย์ เป็นหัวใจและเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารหรือผู้นำและของบุคลากรทั่วไปด้วย ความซื่อสัตย์แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ**

- ซื่อสัตย์ต่อตนเอง
- ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น
- ซื่อสัตย์ต่อประเทศชาติ

ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ จะต้องปฏิบัติการกิจในหน้าที่รับผิดชอบในองค์การด้วยความสะอาด บริสุทธิ์ มีความชัดเจนไปร่วมสู่ ถูกต้อง ตรงตามระเบียบ และกฎหมาย

**6. ความมั่นคง คือ การปฏิบัติการกิจใดๆ ที่เหมือนกันทุกครั้งจะมีความรู้สึก และพฤติกรรมการกระทำที่มีความมั่นคง คงที่สม่ำเสมอ ไม่ขึ้นไม่ลงทำให้เกิดเสียงรากฟ้าที่เท่าเทียมกันในองค์การ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความมั่นคงต่อการกิจงาน ต่อเพื่อนผู้ร่วมงาน ต่อองค์การ การปฏิบัติการกิจของงานทุกครั้งจะต้องให้ผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการกิจของงานนั้นๆ มีส่วนรู้เห็น**

**7. ความเสมอภาค คือ ความเท่าเทียมกัน ความเสมอเหมือนกัน ความเท่ากัน ความสมน้ำสมเนื้อกัน ผู้บริหารหรือผู้นำควรทำให้เกิดความเสมอภาคในตนขึ้น ความเสมอภาคเป็นยอดประดานของมวลมนุษย์ทั้งหลายที่จะให้เกิดแก่ตนเองในเหตุการณ์ การกิจ และประโยชน์ตลอดเวลา การจะให้ความเสมอภาคเกิดขึ้นกับบุคคลใด ในสังคมใด บุคคลและกลุ่มสังคมนั้นต้องตัดคำว่า “เห็นแก่ตัว เห็นแก่ได้” ออกไปจากความรู้สึกเสียก่อน**

**8. ความมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี มีร่างกายที่แข็งแรงความสุขกายสบายใจ ยอมจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ จิตใจปกติ มีอารมณ์มั่นคง ไม่ทำอะไรในลักษณะรุ่วรวม**

**9. ความมีคุณธรรม เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารหรือผู้นำที่มีมานานแล้ว นับแต่ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรกขึ้นในปี พ.ศ. 2471 ในสมัยรัชกาลที่ 7 พระองค์ได้วางฐานด้านความมีคุณธรรมไว้ การมอนหมายการกิจงานให้**

ผู้ร่วมงานคนหนึ่งคนใดได้ปฏิบัติ ต้องเดือกดันที่เหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ ไม่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติ เพื่อนฝูง แต่ให้มีความมีคุณธรรมมาเป็นฐานในการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณธรรมประจำตนอยู่เสมอ

10. มีความอดทน อดกลั้น มีสภาพร่างกายและจิตใจที่พร้อมจะเผชิญกับงานหนัก ที่มีความรับผิดชอบสูง มีความเสี่ยงมากต้องเริ่มต้น จนสำเร็จผลสมความมุ่งหมาย

11. ความมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสุภาพ มีความเป็นมิตรกับคนทั่วไป สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยา อาการ และวาจาที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่ติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจ ทั้งนี้ โดย อาศัยความรู้ จากประสบการณ์ในด้านชนบทรวมเนียมประเพณี ภารياทในการเข้าสังคม ตลอดจน วัฒนธรรมที่มีอยู่ในท้องถิ่น หรือของผู้ที่เราจะต้องติดต่อด้วย

12. ความสร้างสรรค์ ในการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะต้อง มีความรับผิดชอบภาระงานต่างๆ และบุคคลทุกคนในองค์การ ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำขาด ความสร้างสรรค์ในการกิจด่างๆ ขาดความสร้างสรรค์ในบุคคลผู้ร่วมงาน องค์การนั้นก็ไม่สามารถ พัฒนาได้ และถ้าบุคคลผู้ร่วมงานขาดความสร้างสรรค์ ผู้บริหารหรือผู้นำยังเป็นอุปสรรคในการ พัฒนาองค์การนั้นมากยิ่งขึ้นไปอีก ความสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่เป็นผู้บริหาร หรือผู้นำ โดยเฉพาะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับตนเอง เพื่อให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานได้เกิด มีความสร้างสรรค์ในตน

13. ความสามารถในการพูดและการเขียน การพูดเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ฐาน ที่จำเป็นของมนุษย์และมีความสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งสิ้น การพูดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การพูดให้ทั้งคุณและโทษ ซึ่งทั้งนี้แล้วแต่ผู้พูดพึงประสงค์จะให้เป็นชันใน การเป็นผู้บริหาร หรือผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการพูด โดยผู้บริหารหรือผู้นำต้องเป็น คนรู้จัก ศิลป์และศาสตร์ในการพูด ส่วนการเขียนก็เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์ที่มี ความสำคัญรองจาก การพูด และสามารถใช้ได้ในสภาพต่างๆ เช่นเดียวกับ การพูด แต่เป็น ศักยลักษณ์ที่มั่นคงยั่นนานได้มาก การเขียนเป็นได้ทั้งศาสตร์และศิลป์เช่นเดียวกับ การพูด ผู้บริหารหรือผู้นำมีความจำเป็นต้องการเขียน เพราะต้องใช้ในการติดต่อนัดสือ ติดต่อ ประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

14. ความสุภาพอ่อนน้อมและต่อมตน สงบเยี้ยม ไม่หึ่งไส ไม่วางเขื่อง ของหงส์ ไม่เหิมเกริม การอ่อนน้อมต่อมตนนี้เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่ง ที่ทำให้ได้รับความยกย่อง นับถือมากกว่าที่จะได้รับความดูหมิ่นเกลียดชัง

15. ความมีบุคลิกภาพที่ดี บุคลิกภาพของคนเรานั้นสามารถก่อให้เกิดความรู้สึกต่อบุคคลอื่นที่ได้มีโอกาสพูดคุยกันหรือได้ร่วมงานกัน เกิดความมีศรัทธา ความรักใคร่ชอบพอ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น
16. มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ผู้นำที่ดีจะต้องสอนงานเป็น มีความจริงใจและเต็มใจที่จะอบรม สอนงาน แนะนำเทคนิคในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
17. มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน สามารถใช้หลักจิตวิทยามอบผลงานกับอีกฝ่ายหนึ่งที่มีอยู่ ให้คนทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ได้รับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
18. มีลักษณะอ่อนชomatic ประนีประนอม ผู้นำที่ดีต้องไม่แข็งกร้าวเกินไป มีความนุ่มนวลอ่อนปน อะซุ่มอ่อนโยน ให้กู้มต่างๆ สามารถประทานกันได้
19. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องไม่หยุดคิด ไม่หยุดนิ่งในการทำงาน มีความคิดแปลกร้าย ใหม่ๆ ที่จะพัฒนางานให้รุ่ดหน้าไป
20. มีความรอบรู้ในเรื่องบุคลคลและสภาพแวดล้อม บัญชา ความต้องการ ความเคลื่อนไหว แนวโน้มทางค้านเหตุรุกข์กิจและสังคมขององค์กร ชุมชน ชาติ บ้านเมือง ถึงระดับโลก
21. รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา มีใจกว้างที่จะรับฟังข้อเสนอแนะ และถ้าเป็นข้อเสนอแนะที่ดีก็สนับสนุนโดยเสนอขึ้นไประดับบน พยายามสร้างบรรยากาศให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น แต่ต้องไม่ใช่คนหูหนา และในการเปิดโอกาส ให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีนั้น ต้องให้อยู่ภายใต้ขอบเขต
22. มีวินัยในตนเอง สามารถบังคับตนเองในสิ่งที่ต้องมี เกิดความรับผิดชอบในใจ และเป็นผู้มีระเบียบแบบแผนในตนเอง
23. มีความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้ความเที่ยงธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ตามที่เข้าต้องการ ภายในการอนของอีกฝ่าย วางแผนเป็นก่อ
24. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยสืบสานหาข้อเท็จจริง ทุกครั้ง ตัดสินใจภายในการอนของอีกฝ่าย ที่ได้รับมอบหมาย
25. มีความหนักแน่น มีความสุขุม ไม่หูเบา และไม่น่าເ夷းເရှး ตัวมาปนกับ หน้าที่การงาน

26. มีความไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ความสุขและประโยชน์ของตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียว ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ ไม่เปียดบังผลประโยชน์ ไม่เอาเบริญผู้อื่น โดยเฉพาะไม่เปียดบังผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาส่วนรวมและประเทศชาติ

27. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทั้งนี้ ต้องไม่ทำให้ผลประโยชน์ส่วนรวมต้องเสียไป ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นจะต้องเอาใจใส่ดูแลผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องทุกๆ สุข ตลอดจนความเดือดร้อนใจเพราการกระทำดังกล่าวจะเป็นเครื่องคอมมูนิตี้จิตใจต่อผู้นำที่ดีที่สุด

28. มีความจริงรักภักดี มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น ท่องหน้าที่ ต่อรัฐฯ ฯลฯ มีความจริงรักภักดีต่อหมู่คณะ หรือส่วนรวมเพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา

29. มีความสามารถที่จะชูให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม โดยจะต้องรู้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ให้ความห่วงใยต่อสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ทำตนเป็นที่ปรึกษาและแสดงความเต็มใจที่จะช่วยต่อสู้เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น

30. มีความสามารถสร้างความเป็นหมู่คณะ โดยพยายามส่งเสริมให้มีความเข้าใจกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็พยายามประนีประนอม ขจัดข้อขัดแย้งในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาให้หมดศรีนไป ผู้รักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

31. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ รู้วิธีควบคุมคนและรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความถนัดและความสามารถ มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างมุติธรรมและแจ่มชัด

32. มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง ว่องไวต่อความเป็นไป ความเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว

33. มีความแน่นอน ช้านิขานาญ แนบเนียนในการกระทำการต่างๆ ให้เกิดความราบรื่น ได้รับความสำเร็จ มีติดปีในการติดต่อกันค้าสมาคมกับคนทั่วไป

34. มีสังคมดี สามารถเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เข้าวงใหญ่ที่ได้เข้าไปที่ไหนก็มีแต่ความแจ่มใส่ร่าเริงสนุกสนาน คนชอบอุปนิสัยใจดี อยากเข้าพบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในทุกวงการที่คนเองเข้าไปเกี่ยวข้อง เมื่อทำงานใดๆ ยอมได้รับการยอมรับอยู่เสมอ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขานมาใส่ใจเรา เข้าใจในปัญหาความทุกข์ยากของผู้อื่น และอยากรเข้าไปช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้แก่เขา

ดังนั้น การทำงานร่วมกันในองค์กรทั้งหลาย จะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพล ถ้าองค์การมีผู้นำดี มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม และที่สำคัญคือมีมนุษย-

ผู้มีอำนาจที่ตีเส้า องค์การนั้นจะเจริญก้าวหน้า และบุคลากรองค์การนั้นจะประสบ ความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าอย่างแน่นอน

### องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1. ผู้นำ (Leader) คนจะเป็นผู้นำต้องมีบุคลิก ลักษณะอุปนิสัยที่แสดงออกถึงแม้ว่า มีภาวะผู้นำ และต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เช่น สร้างอิทธิพล (ทางบวก = การชูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ ; ทางลบ = การบังคับ) ผู้นำที่ใช้อิทธิพลทางบวกย่อมก่อให้เกิดข่าวญ่ากำลังใจ ความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน น้ำพากองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ แต่ถ้าผู้นำใช้อิทธิพลในทางลบ จะเกิดผลเสียหายระยะยาว ความหวาดกลัว ความไม่มั่นใจ หัวนี้ให้ ส่งผลให้เกิดความกดดันในการทำงาน งานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ผู้ตาม (Followers) คือผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำต้องแสวงหาและสร้างความเชื่อถือแก่ผู้ตาม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พยายามใช้อานาจเพียงบางส่วน เปิดโอกาสให้เข้าคิด ผู้ตามมีส่วนร่วม ผู้ตามกล้าแสดงออกความคิดเห็น

3. สถานการณ์ (Situation) สภาพแวดล้อม เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องทันท่วงทัน เหตุการณ์ วางแผนแก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ โดยกล้าเผชิญปัญหาอย่างไม่ประมาท

คติ	อย่างบ้าหัก	แต่หัวเบา
	บริษัทฯ	บัญญาหม่อง
	ประสบการณ์	ลืมประสบ
	เหมือนของเก่า	เข้าสู่โซร์

เก็ทเซลล์และกูบา (Getzels & Guba) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท

1. ผู้นำยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader) ไม่คำนึงถึงจิตใจคนทำงาน

2. ผู้นำยึดบุคลภาพเป็นหลัก (Idiographic Leaders) ยึดความคิดเห็นของคนเป็นหลักในการตัดสินใจและบริหารงาน

3. ผู้นำที่ยึดประสานประโยชน์ (The Transaction Leader) เอกลักษณ์ 1 และ 2 มารวมกัน อะครุ่มอ่อนไหว ประนีประนอม ให้ประโยชน์ทั้งหน่วยงานและความต้องการของคน ความพอใจของคนทำงาน

## ในฐานะของผู้นำความมีหน้าที่ดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต้องค์การ
2. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. หน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่นในองค์การเดียวกัน
4. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อตัวเอง

หน้าที่ที่มีต้องค์การ เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำในฐานะผู้นำกลุ่ม

1. กำหนดเป้าหมาย
2. วางแผน
3. งานนโยบาย
4. ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรับแก้ไข
5. ช่วยเสริมสร้างให้บริษัทและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
6. ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ
7. วางแผนเหมาะสม มีวิริยามารยาทดี

หน้าที่ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมีหน้าที่และความ

รับผิดชอบในงาน 3 ด้าน คือ

1. งานบริหาร
2. งานปกครอง
3. งานฝึกอบรม ดังมีรายละเอียดดังนี้
  1. สอนงานและแนะนำการทำงานให้
  2. อ่านวายให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันในกลุ่ม
  3. รับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
  4. รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน รักษา หรือประสานให้สามารถ  
ในกลุ่มอยู่ร่วมกัน
  5. ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม  
ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีก่อผลประโยชน์
  6. ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์
  7. เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก

8. ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ปลูกฝัง  
ความรับผิดชอบ

9. ใช้คุณให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ
10. สร้างบรรยายการให้ผู้ได้บังคับบัญชาถ้าแสดงความคิดเห็น
11. ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า
12. ปั้นรุ่งขวัญและให้กำลังใจ
13. เป็นผู้ให้คุณและโภชนา
14. เป็นอนุญาโตตุลาการ
15. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
16. เป็นแบบอย่างที่ดี
17. เป็นที่พึง
18. เป็นที่ปรึกษา
19. ให้ความเป็นธรรม

หน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานอื่นในองค์การเดียวกัน

1. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ที่มีต่อตัวเอง

1. สอนคนเองให้เป็นผู้ดีที่ดี
2. รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
3. ปฏิบัติงานให้เข้ากับสังคมได้ดี
4. ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
5. ขยันในการทำงาน และอุทิศเวลาให้งานในหน้าที่
6. กลายยอมรับผิด
7. ตรงต่อเวลา
8. มีความยุติธรรม
9. มีความซื่อสัตย์
10. มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา, กรุณา, มุทิตา, อุเบกขา)
11. มืออาชีวาน 4 (ฉันทะ, วิริยะ, จิตตะ, วิมังสา)
12. มีสังคಹัตถุธรรม 4 (ทาน, ปิยาจา, อัตถจริยา, สมานัตทา)

(ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2538)

## ลักษณะประจำตัวของผู้นำ

ลักษณะประจำตัวของผู้นำ อันถือเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำนั้นควรมีดังนี้

1. มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Personality) คือ มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอส่วนตัวดี

บุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทิวажา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์ และบทบาท ซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น

อุปนิสัย หมายถึง มโนธรรมอันเป็นสิ่งสำคัญที่อยู่ภายในจิตใจของคน อันใช้เป็นเครื่องคุณความประพฤติของคน เช่น มีความเมตตากรุณา มุทิตา อุเบกษา เป็นต้น

2. มีความสามารถในการบริหารและในการทำ (Ability) นั่นคือ มีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีทำงาน คือ เก่งงานมีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คน และชูใจให้คนครัวเรือนร่วมงานด้วยหัวใจแรงกล้า คือเก่งคน

3. มีความตั้งใจสูง (Willingeness) มีหลักตั้งใจอันแน่นหนักมั่นคง มีความอุตสาหะเชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นและครัวเรือนความสำเร็จของงาน "ไม่กลัวต่อความล้มเหลว" ในการปฏิบัติงาน

4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ครัวเรือนต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้อ่อนอย รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน ก้าวหน้าโดยเด็ดขาด และผลของการตัดสินใจ

5. มีความเป็นธรรม (Fair) พึงความเห็นทุกด้าน "ไม่ทูบนา เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมอหน้ากัน" ให้ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า

6. มีใจกว้าง (Open minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีใจหนักแน่นต่อสภาการณ์ คำพูดที่ขัดแย้ง หรือที่ไม่เป็นมิตร

7. มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป (Popular) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

8. มีศีลปะในการนำ (Ability to lead) มีศีลปะในการปกครองบังคับบัญชาและสร้างสามัคคีที่ดีในกลุ่ม

## ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมดังนี้

1. มองปัญหาที่จะเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้ และผลจากการทำงานในวันนี้มีอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร
3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูง โดยมีการซึ่งวัดดุ-ประسังก์ที่ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน
4. พยายามสร้างหรือปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่ถูกต้องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อให้เข้าเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
5. ต้องกล้าตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นว่าถูกต้อง และมีเหตุผลเพียงพอ
6. สุขุมใจเย็น และรู้จักรอเวลาที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
7. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
8. ให้ความสนใจต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานฝีกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
9. จัดให้มีการสื่อสารระบบเปิด เป็นไปอย่างทั่วถึงทุกระดับ
10. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนแน่นอน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

## บทบาทของผู้นำ

บทบาทของผู้บริหารนั้น ไม่มีการศึกษาใดๆ พบว่ามีรูปแบบมาตรฐานในแนวทางที่ผู้บริหารใช้ เวลาของเขาจะทำหน้าที่จากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ (ชาญชัย อรจินสมารยา, 2531) แต่ทว่าบทบาทของผู้นำจะแตกต่างไปจากผู้บริหาร ขณะที่ผู้บริหารจะเน้นในด้านการส่งเสริมงานเดパートัว แต่ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทหลายบทบาท อารี เป็นนักคิด บทบาทของนักวิเคราะห์ สั่งการ และการจัดระบบในองค์กร ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีความสามารถที่แตกต่างกัน และมีทักษะที่เหนือกว่ากันในบางอย่าง แต่ถ้าจะให้บรรลุถึงเป้าประสงค์แล้ว เขายังสามารถทำให้ถูก ซึ่งได้ ตลอดจนถึงการใช้

ทักษะและรูปแบบของการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับงาน สถานการณ์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Heller, 1999) ขณะเดียวกันที่ชาญชัย อรจินสมารยา (2531) ได้กล่าวถึง Mintzberg ซึ่งได้กำหนดบทบาทของพฤติกรรมของผู้บริหารได้ดังนี้

#### บทบาทระหว่างบุคคล

- บทบาทของประธานในพิธีต่างๆ
- บทบาทของผู้นำ
- บทบาทของผู้ประสานงาน
- บทบาทการติดตามผล

#### บทบาททางข่าวสาร

- บทบาทในการให้ข่าวสาร
- บทบาทในการเป็นโฆษณา
- เป็นผู้นักวัดกรรม

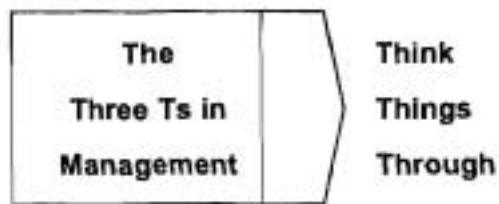
#### บทบาทในการตัดสินใจ

- ผู้แก้ปัญหา
- ผู้ไกล่เกลี่ย

### Mastering Roles

Leadership is a multi-dimensional function requiring knowledge and understanding of many organizational needs. As a leader, you must master the various roles that are required to handle different people and circumstances with skill and efficiency.

ปัจจุบัน ผู้บริหารไม่เพียงแต่จะกำหนดบทบาทของตนเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ แล้ว ผู้บริหารจะต้องรู้การนำเสนอ T มาใช้ในการบริหาร สาม T นี้มาจากไทน์สาม T นี้มา จากตัวย่อของคำว่า Think Things Through นั่นหมายความว่า ผู้บริหารสามารถคิดเรื่อง ต่างๆ ได้สำเร็จอย่าง แก้ปัญหาได้นั้นเอง ชาญชัย อรจินสมารยา (2531) ได้เสนอขั้นตอน ในการคิดสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงดังนี้



1. หลักเลี่ยงการกระทำที่ใช้อารมณ์
2. กำหนดปัญหาหรือสถานการณ์
3. รวบรวมข้อมูลทั้งหมด
4. วิเคราะห์ข้อมูล
5. พัฒนาทางแก้ปัญหา
6. ประเมินผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือก
7. วิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ของทางเลือกที่ได้คัดเลือก
8. กำหนดผลกระทบของทางเลือกที่มีต่อนักศึกษา
9. ประเมินผลการดำเนินการของแต่ละทางเลือกโดยยึดหลักกระบวนการบริหารทั้งหมด
10. ตัดสินใจหลังจากได้ดำเนินการตั้งแต่ข้อ 1 ถึง 9 ลุล่วงไปแล้ว

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่าผู้บริหารกับผู้นำจะมีความเหมือนและความแตกต่างกันไม่นักก็น้อย ซึ่งจะพอดีกับสังเขปดังนี้

#### การเป็นผู้บริหาร (Being an Administrator)

การบริหาร เป็นบทบาทอันสำคัญของผู้นำ ซึ่งในปัจจุบันนี้ผู้นำต้องพนักงานบัญชาหมายหลายที่สลับซับซ้อน ดังนั้น ผู้บริหารจึงถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการแบ่งงานกันทำ และประสานงานทำงานที่เป็นไปด้วยดี ไม่เพียงแต่จะทำให้การทำงานสะดวกราบรื่นแล้ว แต่ยังเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานอีกด้วย ดังนั้น การที่จะสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ ควรพยายามจัดระบบเพื่อที่จะลดเวลาการทำงานให้น้อยลงไปบ้าง หรือเวลาที่ถูกใช้โดยสูญเปล่า แต่ควรจะปรับปรุงผลิตผลให้สูงขึ้น โดยเอกสารที่ง่ายๆ ถูกจัดให้ใช้น้อยลงเสียบ้าง และควรเพิ่มการสื่อสารทางตรง (direct-communicative) การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ จะช่วยให้ทุกคนได้รับรู้ว่าเขาก็จะต้องดำเนินอะไรอย่างไรบ้าง ดังนั้น การทำงานในรูปแบบของทีมจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งก็จะสามารถตรวจสอบได้ง่ายและเร็วขึ้นตามเวลาที่กำหนด

### ผู้บริหารกับบทบาทการเป็นนักยุทธศาสตร์ (Becoming a Strategist)

ในฐานะที่เป็นผู้นำจะต้องเน้นความเป็นผู้รักษา เพื่อที่จะทำให้ทีมงานของท่านเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน เช่นเดียวกันกับงานธุรกิจที่จะต้องทำให้เสร็จภายในวันนั้น กับทีมงานเขายังต้องสามารถวางแผนว่า จะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดได้อย่างไร โดยพยายามที่มองรายละเอียดได้ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย และวัดถูกประสงค์ และให้แน่ใจว่าทุกคนรับรู้ถึงความรับผิดชอบของตน ปัญหางานอย่างที่คาดไม่ถึงอาจจะต้องนำมาปรับในรายละเอียดของการวางแผน และไม่ลืมที่จะจัดเตรียมสถานที่สำหรับการวางแผนการทำงานด้วย

รูปภาพผู้บริหาร



### เน้นคนเป็นสำคัญ (Heller, 1999)

การจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นความสำเร็จที่สูงสุด ในฐานะหัวหน้าซึ่งเปรียบเสมือนเป็นบุคคลที่ทุกคนให้ความสนใจมากที่สุด องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นก็คือ ถ้าผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยที่ผู้ร่วมงานสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นได้โดยปราศจากความหวาดกลัวหรือความระแวงใดๆ

ถ้าผู้บริหารรู้จักสร้างบรรยากาศของการทำงาน อบอุ่นมีชีวิตชีว่า และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ มีคุณค่าต่องค์กร และอีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้อีกประการหนึ่งนั้นก็คือ พยายามส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดศักยภาพสูงสุดในการทำงานในองค์กร

## เสริมสร้างศักยภาพ

ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถติดต่อ สื่อสารได้ดี เป็นห่วงเป็นใยต่อบุคคลในองค์กรเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นนักคิดวิเคราะห์ ที่สามารถมองภาพข้างหน้าได้ เป็นนักบริหารที่สามารถทำงานได้ เพื่อความสำเร็จของงานและนำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมมาสู่องค์กร

## สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความสำเร็จทั้งผลงานในอนาคต ถ้าผู้บริหารสามารถซักจูงจิตใจให้ผู้ร่วมงานมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และเปิดใจกว้างยอมรับ การเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งการอ่านนายความสะทวကในการทำงานแล้ว ยังจะนำความเจริญมาสู่องค์กรและผู้ร่วมงานเอง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้เข้าเหล่านี้ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน และแนวทางการปรับปรุง ภายในหน่วยงานให้ดีขึ้นตามไปด้วย

## แบบฝึกหัด

1. เปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้นำ และผู้บริหาร พิรุณนาผู้นำที่ทำนั้นชอบ
2. ท่านคิดว่าหัวหน้าคาดหวังอะไรในด้านท่าน
3. ท่านคิดว่าลูกน้องคาดหวังอะไรในด้านท่าน
4. ตรวจสอบลักษณะของท่าน พิรุณกับจัดอันดับคุณลักษณะ (Shin อ้างถึงใน พพด. เวชสวัสดิ์, 2524)

	ตีมาก	พอใช้	นกพร่อง
ความรับผิดชอบ	_____	_____	_____
ความเชื่อมั่นในตนเอง	_____	_____	_____
ความเชื่อถือปฏิสูตร	_____	_____	_____
เปิดกว้างรับคำวิพากษ์วิจารณ์	_____	_____	_____
คุณยพินิจ	_____	_____	_____
การควบคุมตนเอง	_____	_____	_____
ความซื่อตรงต่อหน้าที่	_____	_____	_____

5. การเป็นผู้นำเป็นศิษปะอย่างหนึ่งซึ่งต้องเรียนรู้และนำไปปรับปรุงใช้อย่างเร็ว ต้องไม่ถูกนำไปประปันกับท่าแห่ง ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อธิบาย