

## บทที่ 7

### ภาวะผู้นำ (Leadership)

“ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องถูกเสมอไป แต่ผู้บริหารก็คือผู้บริหาร” กฎการทำงาน 2 ข้อที่ควรจำไว้คือ

1. ผู้บริหารผิดไม่ได้
2. เมื่อใดก็ตามที่สงสัยว่าผู้บริหารผิดให้ย้อนดูข้อ 1.

#### 7.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ บางทีเรียก การเป็นผู้นำบ้าง ผู้บังคับบัญชาบ้าง เรียกหัวหน้าบ้าง เพราะผู้นำเป็นตัวส่งผลต่อการทำงาน สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การ ส่งผลต่อคนส่วนรวม ต่อความสำเร็จขององค์การ

ถ้าจะถามง่ายๆ ว่า ผู้นำคืออะไร ?

ตอบสั้นๆ ว่า การที่บุคคลสามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าจะถามว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ความสามารถเฉลียวฉลาด เท่านั้นหรือ ก็คงจะบอกว่า “ไม่พอ” จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญ ต้องรู้จักสอนและแนะนำผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานเป็นและมีประสิทธิภาพด้วย

อีกความหมายหนึ่ง ผู้นำหมายถึง การเป็นผู้นำที่ใช้อิทธิพล (Influence) ในการดำเนินงาน พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะแบบพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ในความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน มุ่งให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

หน้าที่ผู้นำเกี่ยวข้องกับ การอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม การประสานงาน ควบคุมงาน ตรวจสอบ กำหนดนโยบาย วินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ เป็นกิจกรรมที่รับผิดชอบขององค์การ

นักวิชาการบางท่าน แปลคำว่า **LEADERSHIP** ดังนี้

L	-	Laugh	อารมณ์ดี
E	-	4E'S	มีผลงาน (ที่มีประสิทธิภาพ)
A	-	Ability	เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติ
D	-	Direct	หัดงานให้ลูกน้อง
E	-	Experience	คล่องด้วยประสบการณ์
R	-	Respect	กราบกรานผู้มีพระคุณ
S	-	Social	อุดหนุนคนทุกระดับ
H	-	Health	ปรับสุขภาพของตน
I	-	Improve	ฝึกฝนให้งานดี
P	-	Personality	มีบุคลิกภาพที่น่าซาบซึ้ง

(ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ , 2538 : 195)

## 7.2 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. ผู้นำ (Leader) คนจะเป็นผู้นำต้องมีบุคลิก ลักษณะอุปนิสัยที่แสดงออกถึงว่ามีภาวะผู้นำ และต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เช่นสร้างอิทธิพล (ทางบวก = การจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ ; ทางลบ = การข่มขู่ บังคับ) ผู้นำที่ใช้อิทธิพลทางบวกย่อมก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ แต่ถ้าผู้นำใช้อิทธิพลในทางลบ จะเกิดผลเสียหายระยะยาว → ความหวาดกลัว ความไม่มั่นใจ หวั่นไหว ส่งผลให้เกิดความกดดันในการทำงาน → งานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ผู้ตาม (Followers) คือผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามผู้นำ ∴ ผู้นำต้องแสวงหาและสร้างความเชื่อถือแก่ผู้ตาม → ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ⇒ พยายามใช้อำนาจเพียงบางส่วน → เปิดโอกาสให้เขาคิด = ผู้ตามมีส่วนร่วม ผู้ตามกล้าแสดงออกความคิดเห็น

3. สถานการณ์ (Situation) สภาพแวดล้อม , เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ∴ ผู้นำต้องทันข่าว ทันเหตุการณ์ → วางแผนแก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ โดยกล้าเผชิญปัญหาอย่างไม่ประมาท

คติ : อย่าบ่าหนัก      แต่หัวเบา  
 ปรีถุญยาว      ปัญญาหมอง  
 ประสบการณ์      ลืมประลอง  
 เหมือนของเก่าเข้าสู่โจว

## 7.3 ประเภทและแบบของผู้นำ (Type of Leadership) หรือ (Style of Leadership)

### 7.3.1 ถ้าจะพูดถึงประเภทผู้นำ แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) เป็นผู้นำใช้การบริหารไปในทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องทำตามผู้นำต้องการ พวกนี้ชอบใช้อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือมักพบ ผู้นำแบบเผด็จการหรือพวกบ้าอำนาจ

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้การบริหารไปในทางที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น โน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นดีเห็นชอบด้วยเหตุผล ของการปฏิบัติงาน มักพบผู้นำแบบประชาธิปไตย คือให้เสรีภาพลูกน้อง คิดอย่างอิสระเป็นเครื่องมือ อาศัยบารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่

### 7.3.2 แบบของผู้นำ

#### 1. พิจารณาจากการใช้อำนาจ แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

(1) ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders) หรือเรียกว่า ผู้นำแบบอิตตาธิปไตย ถืออำนาจเป็นใหญ่ พวกนี้เชื่อมั่นตัวเองสูง ชอบวางท่า ไม่ให้เกียรติใคร เน้นสมรรถภาพของการทำงานเป็นเกณฑ์ คือชอบแบ่งวางท่า

(2) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-fair Leaders) แบบนี้ บางทีเรียก Freeman Leaders ทำหน้าที่คล้ายๆ บุรุษไปรษณีย์ชอบใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาแบบหลวม บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีเสรีภาพที่จะวินิจฉัยสั่งการตามอัธยาศัย ไม่ค่อยรับผิดชอบเช่นแต่งงานผ่านตัวเอง “ไม่เอาไหน”

(3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ถือเป็นแบบที่ดีที่สุด พวกนี้ใจกว้าง ถืออำนาจกลุ่มเหนืออำนาจตน มักให้กลุ่มช่วยตัดสินใจ เพราะต้องการความร่วมมือของทุกฝ่าย งานจะเกิดความเข้าใจอันดีและผู้นำแบบนี้ต้องการให้เกิดผลงานเป็นที่ได้รับความยกย่อง คนชอบและสนับสนุน

#### 2. พิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจ แบ่งผู้นำได้ 3 ประเภท

(1) ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เช่น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่แต่งตั้งโดยมีกฎหมายรองรับ เช่น หัวหน้างานระดับต่างๆ

(2) ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic Leaders) พวกนี้มีอำนาจติดตัวมาเพราะมีบุคลิกภาพดี ฐานะ ตระกูลดี การศึกษาที่ดี พวกนี้ไม่ต้องใช้อำนาจตามกฎหมายโน้มน้าวใจคน

(3) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leaders) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับ ยกย่อง เคารพ ทานองเดียวกัน King ของประเทศ หรือ สัตว์ป่า มีอำนาจบารมีมาก

(นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ , 2534 : 97)

#### 3. พิจารณาจากแนวคิดของ Getzels & Guba แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

(1) ผู้นำยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader) ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และมาก่อนเสมอ ไม่คำนึงถึงจิตใจคนทำงาน

(2) ผู้นำยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) ยึดความคิดเห็นของคนเป็นหลักในการตัดสินใจและบริหารงาน

(3) ผู้นำที่ยึดประสานประโยชน์ (The Transaction Leader) เอาทั้งข้อ 1 และ 2 มารวมกัน อะลุ่มอล่วย ประนีประนอม ได้ประโยชน์ทั้งหน่วยงานและความต้องการ ของคนความพอใจของคนทำงาน

**ผู้นำกับผู้บริหารต่างกันอย่างไร**

ผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change agents) ในองค์กร

ผู้บริหาร เป็นผู้รักษาความมั่นคงในหน่วยงาน (maintaining organization agents) เพราะต้องรับผิดชอบ จึงไม่มีใครอยากจะเปลี่ยนแปลงอะไรง่ายๆ

#### 4. พิจารณาตามแนวพฤติกรรมศาสตร์

4.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State studies) ประมาณปลายปี 1940 ได้มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำสองประเภทคือ (1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

(1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก หรือผู้นำกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของตัวเองและบทบาทของสมาชิก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

(2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก หรือผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำประเภทนี้จะมีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust)

**4.2 ตารางทฤษฎีการจัดการของ Blake และ Mouton (Blake and Mouton's managerial grid)** ตารางการจัดการ (Managerial grid) เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดย Blake และ Mouton เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกนคือ ความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่งาน แกนตั้งแทนความเอาใจใส่คน แต่ละแกนจะมี 9 ตำแหน่งจากต่ำสุด B<sub>1-9</sub> ตำแหน่งการจัดการที่สำคัญเหล่านี้มี 4 มุม และตำแหน่งศูนย์กลางอีกหนึ่ง 1 ตำแหน่ง

ความเอาใจใส่ในคน (Concern for people) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์ สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิต (Concern for Production) หมายถึง ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ตัวเลข 1 - 9 ทั้งแกนตั้งและแกนนอน แสดงพฤติกรรมความเอาใจใส่งานตั้งแต่ระดับน้อยไปหาระดับมาก

ความสัมพันธ์ของความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่ในงาน 5 ประการ ตำแหน่งที่ 1,1 เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished management) ไม่สนใจทั้งงานและคนจะใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จ

น้อยมาก บรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชา ผู้นำประเภทนี้จะทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร ผู้นำประเภทนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

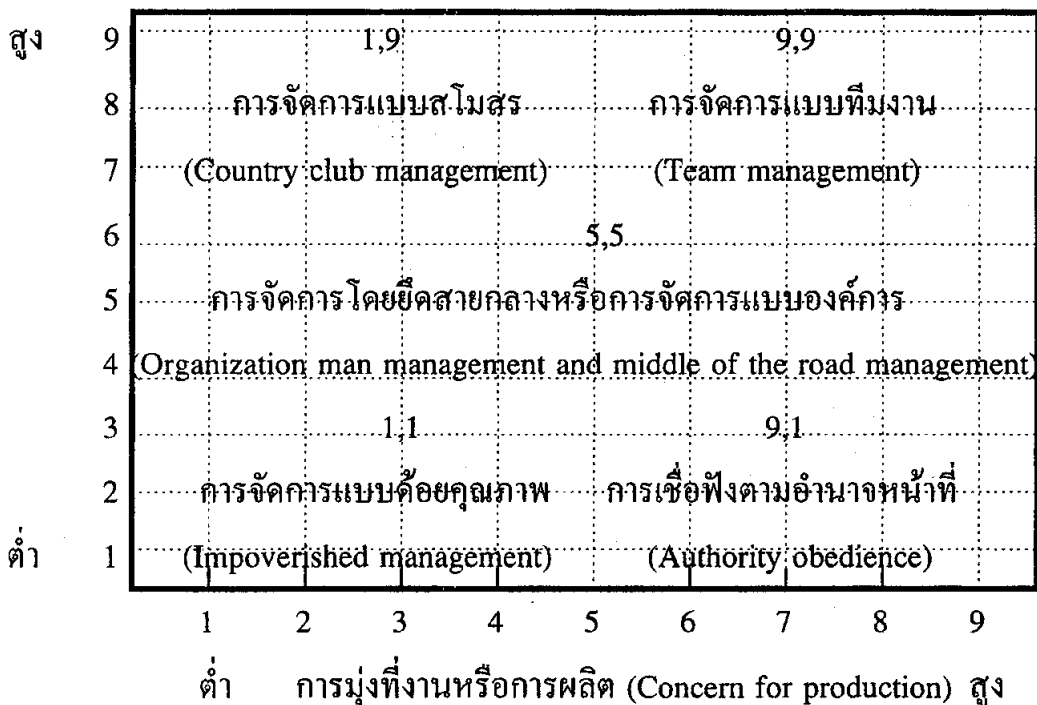
ตำแหน่ง 1,9 เป็นการจัดสโมสร (Country club management) เป็นการจัดการซึ่งผู้นำเน้นความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจในเรื่องงานเท่าที่ควร

ตำแหน่ง 9,1 เป็นการจัดการแบบเผด็จการ หรือการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority obedience management) โดยผู้นำเน้นความสนใจแต่งานอย่างเดียว ไม่สนใจขวัญกำลังใจของคนงานว่าเป็นอย่างไร ผู้รัประเภนี้เรียกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)

ตำแหน่ง 9,9 เป็นการจัดการแบบทีมงาน (Team management) ซึ่งผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งคนและงาน ทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจ มีผู้บังคับบัญชา นับถือและไว้วางใจกัน ผู้นำแบบนี้คือหัวหน้าทีม

ตำแหน่ง 5,5 เป็นการจัดการผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle of the road management) หรือผู้นำแบบองค์กร (Organization man management) ทั้งสองด้านมีบรรยากาศเรียบง่าย งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่คนก็มีกำลังใจในการทำงานพอสมควร

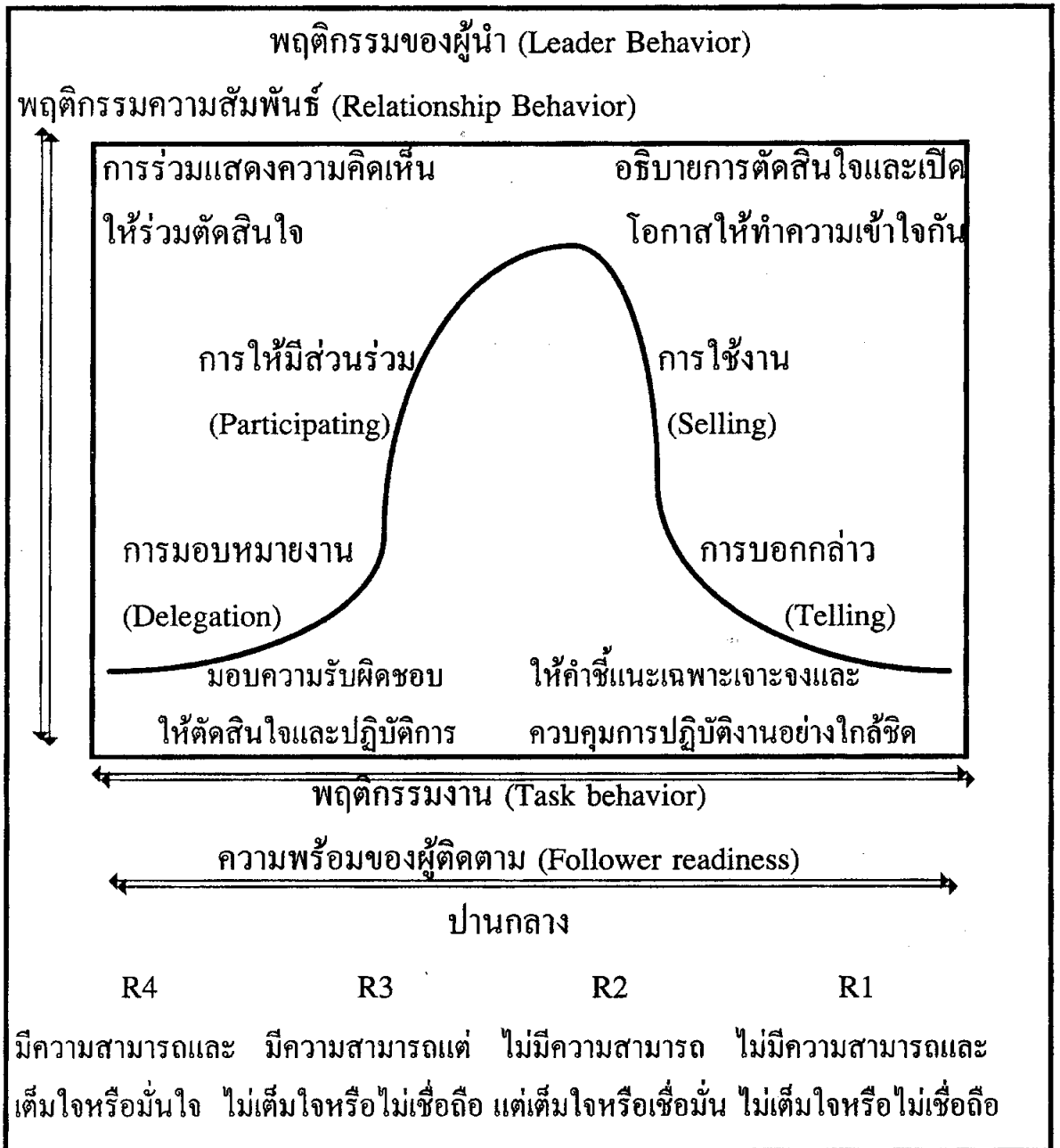
การมุ่งที่คน (Concern for people)



**4.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey - Blanchard** (Hersey - Blanchard situational leadership theory) เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งเสนอว่าพฤติกรรมผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของพนักงานในการทำงาน ทฤษฎีนี้มีการพัฒนาโดยนักวิจัยชื่อ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบการเป็นผู้นำในแต่ละระดับ ความพร้อมของพนักงานซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละงานความพร้อมของพนักงานที่ Hersey-Blanchard เรียกว่าความพร้อมในการเป็นผู้ตาม (Follower readiness) เป็นหน้าที่ของสองปัจจัย คือ (1) ความสามารถ (Ability) (เช่น ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์) (2) ความเต็มใจ (Willingness) (เช่น ความเชื่อมั่น) เงื่อนไขและการจูงใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ คือ (1) ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจ หรือไม่มีความมั่นคง เรียกว่า R1 (2) ไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจหรือเชื่อมั่น เรียกว่า R2 (3) มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือมีความไม่มั่นคง เรียกว่า R3 (4) มีความสามารถและเต็มใจหรือเชื่อมั่น เรียกว่า R4

ทฤษฎี Hersey-Blanchard ครอบคลุมถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ 2 ประการคือ (1) พฤติกรรมการทำงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม (2) พฤติกรรมความสัมพันธ์ (Relationship behavior) เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำรับฟังและติดต่อสื่อสารกับพนักงานร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการเพื่อยอมรับและเพื่อปรับปรุงความพร้อมของพนักงาน Hersey และ Blanchard ได้กำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำเหล่านี้ในโดยการบอก (Telling) การใช้งาน (selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegating) ดังรูปโดยมีรายละเอียดดังนี้





1. การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมงานสูง - พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำรูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงาน ซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2. การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุน

ความต้องการของพนักงาน รูปแบบนี้มีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3. การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์กันสูง) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทอำนวยการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสม เมื่อผู้ตามมีทักษะ และขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

4. การมอบหมายงาน (Delegation) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะอำนวยการหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard เป็นที่แพร่หลายของผู้บริหารเพราะ การจูงใจและความง่ายในการประยุกต์ใช้ แม้ว่าผู้วิจัยบางคนค้นพบระดับความพร้อมวิกฤตการณ์ เหตุการณ์ซึ่งทำลายทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่า ความพร้อมของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่จะต้องพิจารณารูปแบบการเป็นผู้นำด้วย (ลัทธิกาล ศรีวระมย์ , 2539 : 271 - 272)

#### 7.4 หน้าที่ของผู้นำ

ไม่ว่าท่านจะเลือกเป็นผู้นำแบบใดก็ตาม หน้าที่ในฐานะผู้นำของท่านโดยทั่วไปควรมีดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร
2. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. หน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน
4. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อตัวเอง

#### 7.4.1 หน้าที่ที่มีต่อองค์กร เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำในฐานะผู้นำกลุ่ม

1. กำหนดเป้าหมาย
2. วางแผน
3. วางนโยบาย
4. ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
5. ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
6. ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ
7. วางตนเหมาะสม มีกิจกรรมารยาทดี

#### 7.4.2 หน้าที่ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน 3 ด้าน คือ

1. งานบริหาร
2. งานปกครองคน
3. งานฝึกอบรม ดังมีรายละเอียดดังนี้
  - (1) สอนงานและแนะนำการทำงานให้
  - (2) อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันในกลุ่ม
  - (3) รับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - (4) รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน รักษา หรือ ประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน
  - (5) ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว
  - (6) ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์
  - (7) เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก
  - (8) ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปลูกฝังความรับผิดชอบ

- (9) ใช้คนให้เหมาะกับงานและความสามารถ
- (10) สร้างบรรยากาศให้ผู้ที่บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น
- (11) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า
- (12) บำรุงขวัญและให้กำลังใจ
- (13) เป็นผู้ให้คุณและโทษ
- (14) เป็นอนุญาโตตุลาการ
- (15) เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- (16) เป็นแบบอย่างที่ดี
- (17) เป็นที่พึ่ง
- (18) เป็นที่ปรึกษา
- (19) ให้ความเป็นธรรม

#### 7.4.3 หน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน

1. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

#### 7.4.4 หน้าที่ที่มีต่อตัวเอง

1. สอนตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี
2. รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
3. ปฏิบัติงานให้เข้ากับสังคมได้ดี
4. ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
5. ขยันในการทำงาน และอุทิศเวลาให้งานในหน้าที่
6. กล้ายอมรับผิด
7. ตรงต่อเวลา
8. มีความยุติธรรม
9. มีความซื่อสัตย์
10. มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา, กรุณา, มุทิตา, อุเบกขา)
11. มีอิทธิบาท 4 (ฉันทะ, วิริยะ, จิตตะ, วิมังสา)

12. มีสังคหวัตถุธรรม 4 (ทาน, ปิยวาจา, อตถจริยา, สมานัตตา)  
(ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2538 : 206 - 208)

## 7.5 ลักษณะประจำตัวของผู้นำ

ลักษณะประจำตัวของผู้นำ อันถือเสมือนเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ นั้นควรมีดังนี้

1. มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Personality) คือ มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอส่วนตัวดี

บุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น

อุปนิสัย หมายถึง มโนธรรมอันเป็นสิ่งสำคัญที่อยู่ภายในจิตใจของคน อันใช้เป็นเครื่องคุมความประพฤติของคน เช่น มีความเมตตากรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นต้น

2. มีความรู้และความสามารถในการบริหารและในการทำ (Ability) นั่นคือ มีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีทำงาน คือ เก่งงานมีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจงใจ ให้คนศรัทธาร่วมงานด้วยทั้งร่างกายและแรงใจ คือ เก่งคน

มีความสามารถในการนึกคิด คือ มีปัญญา ไหวพริบ ฉลาด ทันคน ทันเหตุการณ์ เห็นการณ์ไกล ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี คือ เก่งคิด

3. มีความตั้งใจสูง (Willingness) มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคง มีความอดสาหะ เชื่อมั่นในตัวเอง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ

5. มีความเป็นธรรม (Fair) ฟังความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมอหน้ากัน ให้ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า

6. มีใจกว้าง (Open minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้ง หรือที่ไม่เป็นมิตร

7. มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป (Popular) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

8. มีศิลปะในการนำ (Ability to lead) มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา และสร้างสามัคคีที่ดีในกลุ่ม

## 7.6 คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้หน้าที่ดี

### 7.6.1 คุณสมบัติด้านวิชาการ

1. มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี
2. มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี
3. มีประสบการณ์ในการบริหารและการทำ

### 7.6.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

1. มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี มีบุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้องมีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม
2. มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน
3. มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน

### 7.6.3 คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

มีสติ ปัญญาฉลาด Intelligence รับผิดชอบ รับผิดชอบ (Responsibility) มีความกล้า (Courage) แนบเนียน (Tact) เด็ดขาด

(Decisiveness) กระตือรือร้น (Enthusiasm) บังคับตนเองได้ (self-control) รวมทั้งมีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

## 7.7 ศิลปะของการเป็นผู้นำ

ผู้นำนั้น อาจเป็นผู้นำโดยการที่กลุ่มยกย่องขึ้นมา เนื่องจากมีลักษณะเด่นเป็นพิเศษเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม หรืออาจเป็นผู้บริหารในองค์กรที่มีรูปแบบเป็นทางการ ซึ่งกระทำหน้าที่ผู้นำไปในตัว

แม้จะเป็นความจริงที่ว่า ผู้มีอำนาจทางการบริหารย่อมเป็นที่เคารพเกรงกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ก็ตาม แต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะมีไม่ได้เลย หากผู้ปฏิบัติงานมิได้กระทำด้วยกำลังกายและกำลังใจ

ฉะนั้นผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องกระทำหน้าที่เป็นผู้นำ หากได้สำรวจดูจากคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติของผู้นำที่ดี และพบว่าข้อใดตนยังขาดอยู่ก็สามารถที่จะปรับปรุงตนให้มีลักษณะดังกล่าวได้สมดังคำกล่าวที่ว่า

“Managers are made, not born” “ผู้บริหารนั้นอาจสร้างขึ้นมาได้ ไม่จำเป็นต้องมีพรสวรรค์มาแต่กำเนิด” ทั้งนี้เพื่อจะได้กระทำให้ตนเป็นที่ศรัทธาเคารพนับถือ เพื่อให้ได้ทั้งงานและน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดังนี้

1. ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี
2. มีศิลป์ในการสั่งการ
3. มีศิลป์ในการบริหาร
4. ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน

### 7.7.1 การปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี กระทำได้ดังนี้

1. วางแผนในการดำเนินงานไว้ให้พร้อม และเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
2. วางระบบ ระเบียบในการทำงานไว้ให้พร้อม

3. จัดคนเข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความสามารถ และรู้จักใช้คนให้  
เหมาะสมกับงาน

4. แต่งงาน สอนงาน และฝึกอบรม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ  
ในการทำงาน

5. แสดงกริยา วาจา และปฏิบัติตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าพบปะร้องเรียน และฟังพ  
ออาศัยได้

7. ให้ความสนใจ และให้การช่วยเหลือในธุรกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9. ให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

10. รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน

11. แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผล  
ของการปฏิบัติงานของเขา

12. ให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการรวมทั้ง  
สนับสนุน

13. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรกระทำต่อหน้าผู้อื่น

14. ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเรียบง่าย และเพื่อให้เข็ดหลาบเท่านั้น

15. ขยันในกิจการงาน และอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่

16. ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข

17. หมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ

18. ทำตนให้สมตำแหน่งหน้าที่ โดยถูกต้องกาลเทศะ และตามหน้าที่

19. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี

20. เป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในทุกโอกาส

21. บำรุงรักษาบุคลิกภาพและร่างกายให้สง่างามอยู่เสมอ



### 7.7.2 มีศิลปะในการสั่งการ

จัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ  
 ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ  
 คำสั่งที่ใช้ต้องชัดเจน ทันเหตุการณ์  
 ผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้  
 ใ้วาจาที่สุภาพ  
 พูดและเขียนภาษาง่ายๆ  
 ไม่สั่งพร้อมๆกันหลายๆเรื่องจนเกินไป

### 7.7.3 มีศิลปะในการบริหาร

ทำงานที่ตนถนัดมากที่สุด  
 ใช้คนให้เหมาะกับงานและความสามารถ  
 รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน  
 รู้จักตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม  
 รู้จักจัดเวลาและใช้เวลาให้เป็นประโยชน์  
 เป็นเผด็จการอย่างมีศิลปะ  
 ทำงานอย่างมีแผน  
 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเขามีความสำคัญและมีส่วนร่วม  
 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลของงาน  
 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด ให้อภัยแล้วเป็นส่วนตัว แต่หากทำดีให้ชมเชย

โดยเปิดเผย

กล้าตัดสินใจ  
 ให้ความเสมอภาคและความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย  
 ให้การยอมรับในความคิดใหม่ๆ  
 มีสมาธิ  
 รู้จักพอ

ทำตัวเป็นกันเอง เข้ากับคนได้ทุกชั้น  
 ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน  
 ส่งเสริมให้มีการพูดได้อย่างเสรี  
 ยกย่องชมเชยเป็นลายลักษณ์อักษร  
 รู้จักวิธีการจูงใจคน  
 พบปะสนทนาปราศรัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นระยะๆ  
 รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว  
 ให้เกียรติแก่เขาเมื่อถึงเวลาอันควร  
 เอาใจใส่ในทุกข์สุขของเขา  
 ส่งเสริมให้เขาเข้าพบได้เมื่อมีปัญหาหรือเมื่อต้องการปรับทุกข์  
 ลงมือแก้ไขปัญหาให้เขาถ้าเขาทำไม่ได้  
 แฉงการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้ทราบทั่วกัน  
 ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม  
 บังคับใจตนเองได้  
 มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา และสร้างสามัคคีที่ดีในกลุ่ม

#### 7.7.4 การประพฤติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน

1. มีเมตตา - ความสงสาร โอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจ และส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ดีมีความสุข (ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข)
2. มีความกรุณา - ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชายามทุกข์ยาก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละตามควร (ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์)
3. มีมุทิตา - เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ดีก็ยินดีด้วย ไม่อิจฉาริษยา (ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี)
4. มีอุเบกขา - วางตัวเป็นกลาง ยุติธรรม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยเสมอหน้ากัน (การวางเฉย)
5. มีสติ - ความระลึกได้ หรือความยับยั้ง คือคิดก่อนทำ

6. มีสัมปชัญญะ - ความรู้ตัวในการกระทำ
7. มีหิริ - ความละอายแก่ใจตนเองที่จะประพฤติชั่ว
8. มีโอตฺตปปะ - เกรงกลัวต่อผลของการกระทำชั่ว
9. มีฉันทะ - ความพอใจในสิ่งที่มีอยู่
10. มีวิริยะ - มีความเพียร
11. จิตตะ - มีความตั้งใจจริง
12. วิมังสา - ใช้ปัญญา
13. ทาน - มีการให้ปัน
14. ปิยวาจา - เจรจาไพเราะอ่อนหวาน
15. อัถถจริยา - ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน
16. สมานัตตา - วางตัวสม่ำเสมอและเข้ากับคนได้
17. มีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อเวลาและหน้าที่
18. ประพฤติชอบทั้งกาย วาจา ใจ
19. สุภาพอ่อนโยน
20. อุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคบบัญชา
21. ตรงต่อเวลา
22. เป็นนักพูดที่ดี
23. เป็นผู้ประสานงานที่ดี
24. มีความจงรักภักดี
25. บังคับใจตนเองได้ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ , 2538 : 188 - 195)

## 7.8 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมดังนี้

1. มองปัญหาที่จะเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้ และผลจากการทำงานในวันนี้มีอะไรบ้าง ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ
3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้สูง โดยมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
4. พยายามสร้างหรือปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่ถูกต้องให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อให้เขาเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
5. ต้องกล้าตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นว่าถูกต้อง และมีเหตุผลเพียงพอ
6. สุขุมใจเย็น และรู้จักรอเวลาที่เหมาะสำหรับการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
7. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
8. ให้ความสนใจต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา
9. จัดให้มีการสื่อสารระบบเปิด เป็นไปอย่างทั่วถึงทุกระดับ
10. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชาให้ชัดเจนแน่นอน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นอยู่เสมอ
11. ยอมรับว่าแต่ละคนมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นต้องพยายามวิเคราะห์ดูว่า อะไรเป็นแรงจูงใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาแล้วให้ความสนใจกับสิ่งนั้นเพื่อเป็นการจูงใจให้เขาได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การให้มากที่สุด
12. กำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือมอบหมายงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระหรือมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

## 7.9 ถ้าต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาหมกกำลังใจดูที่นี่

เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเสนอข้อคิดเห็นต่อผู้บริหาร มักจะมีคำพูดหรือการกระทำที่ทำให้เขาหมกกำลังใจ หรือบั่นทอนกำลังใจในการปฏิบัติงาน ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างคำพูดและการกระทำบางประการ ที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหมกกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

### คำพูด

1. อย่าหาหาใส่หัว
2. คุณทำไปก็เท่านั้นแหละ
3. คุณกินข้าวอิ่มแล้วไม่มีอะไรจะทำหรือไง
4. เรื่องนี้ผมไม่รู้คุณทำไปเถอะ
5. คุณจะรู้ดีกว่าผมได้อย่างไร
6. ความรู้อย่างคุณทำไม่ได้หรอก
7. ความคิดคุณผู้ใหญ่งคงไม่ให้ความสนใจหรอก
8. ทำอะไรควรดูทิศทางลมเสียบ้าง
9. คุณเก็บความคิดของคุณไว้ก่อน
10. อย่างคุณนี้มีความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด
11. พูดง่ายทำยาก
12. ไม่เห็นจะเข้าท่าตรงไหน
13. ชอบทำงานมาชู้ๆ
14. คุณเขียนรายงานอะไรของคุณไม่รู้เรื่องเลยจริงๆ
15. เสนอมาทำไมไม่มีประโยชน์
16. พวกชอบฝันเฟื่อง
17. พวกนักทฤษฎีชอบทำตามทฤษฎีอยู่เรื่อย
18. ไอเดียดี ไอคิวต่ำ
19. คุณใช้มือหรือใช้เท้าทำกันแน่

20. ยังไม่เจ็ดอีกหรือนี้ หลายหนแล้วนะ
21. ความคิดที่ดีๆกว่านี้มีอีกไหม
22. อย่าให้ได้ยินอีกนะความคิดนี้
23. คุณก็ฉลาดแต่ในเรื่องโง่ๆ
24. เงินเดือนคุณก็แค่นี้จะคิดอะไรให้มากไปทำไม
25. เรื่องนี้ทำยาก ถ้าผู้ใหญ่ไม่เอาก็เสียเวลาเปล่า

### การกระทำ

1. ไม่สนใจสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูด
2. เสนอแล้วก็เข้าลิ้นชัก
3. โยนแฟ้มใส่หน้า
4. ชมคนหนึ่ง ขณะที่ตำหนิอีกคนหนึ่งเวลาเดียวกัน
5. ตำหนิต่อหน้าคนหลายๆ
6. รับฟังด้วยท่าทีเฉยเมย
7. คอยจ้องจับผิด
8. เมื่อเข้าไปปรึกษาแล้วไล่ส่ง
9. ตำแหน่งที่ทำต่อหน้าผู้บริหารระดับสูง
10. ไม่รู้งานแต่ทำเป็นเหมือนรู้ดี
11. นึกเรื่องทิ้งต่อหน้า
12. มองด้วยสายตาเหยียดหยาม
13. ฟังแต่คำพูดคนประจบสอพลอ
14. ซ้ำเติมผู้ได้บังคับบัญชา
15. ออกดี ถ้าเอียง
16. ชอบใช้อารมณ์ในการทำงานบ่อยๆ
17. แก้ไขงานซ้ำๆซากๆ

(เอกชัย กี่สุขพันธ์ , 2538 : 114 - 117)