

ภาวะผู้นำ

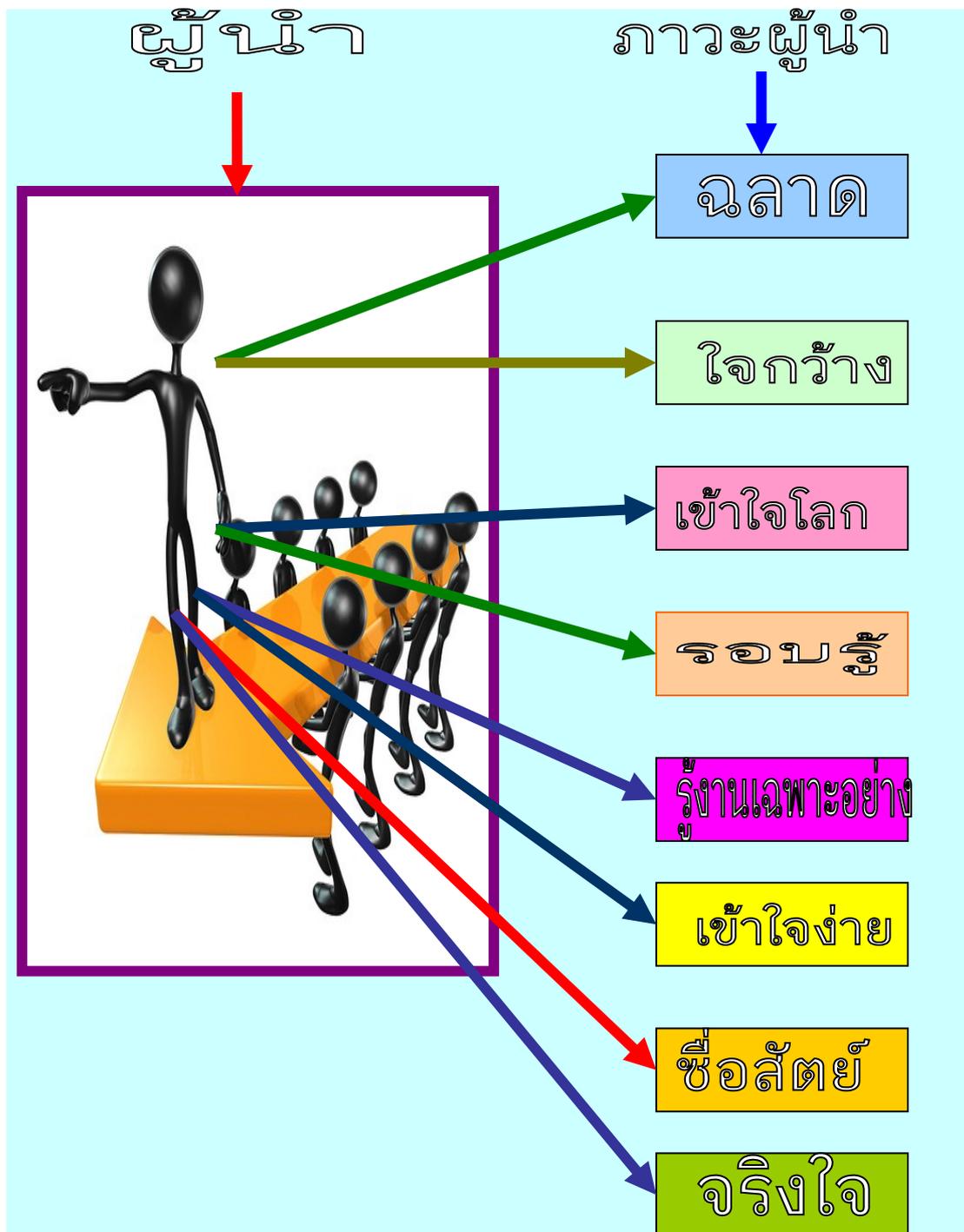
รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มในองค์การ หรือกลุ่มสังคม เมื่อนั้นก็จะเกิดผู้นำ ขึ้นมา ผู้นำ(Leader) หมายถึงบุคคล ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ในกลุ่มหรือ องค์การ ส่วนภาวะ ผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคลิกภาพ ลักษณะที่พึงประสงค์ หรือเป็นที่ยอมรับในกลุ่มหรือ องค์การ ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลที่มี ภาวะผู้นำในกลุ่มหรือในองค์การ พฤติกรรมองค์การที่สำคัญคือภาวะ ผู้นำ หมายถึงการศึกษา แรงจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้ พฤติกรรม นิสัย บุคลิกภาพที่เป็นภาพรวมของผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นบุคลิกภาพรวมของบุคคลที่ดีและเป็นตัวแทนของกลุ่ม

ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลป์และกระบวนการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำคือการกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตามแล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร ภาวะผู้นำคือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ

**ตามที่ผู้นำมุ่งหมาย สรุปได้ว่า ภาวะ
ผู้นำคือความสามารถที่ทำให้บุคคล
อื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ มักจะ
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง**



ความแตกต่างของผู้นำกับภาวะผู้นำ
ผู้นำผู้นำ คือตัวบุคคล ภาวะผู้นำ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะ

ผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธาบารมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายและขอบเขตเท่านั้น

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบารมีใ้มน้ำว

จิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุดความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่านักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีสมาชิกในองค์การมีความสามารถช่วยทำงานให้

บทบาทของผู้นำ (Leadership role) ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจ กลุ่มของตน บทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership)

หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึงจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง จะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การ

ติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย หน้าที่ของผู้นำมีดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)

2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)

3. เป็นผู้วางแผน (Planner)

4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)

5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)

6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)

**7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ
(Purveyor rewards and
punishments)**

**8. เป็นสัญลักษณ์ (Group
symbol)**

**9. เป็นแบบอย่างที่ดี
(Exemplar)**

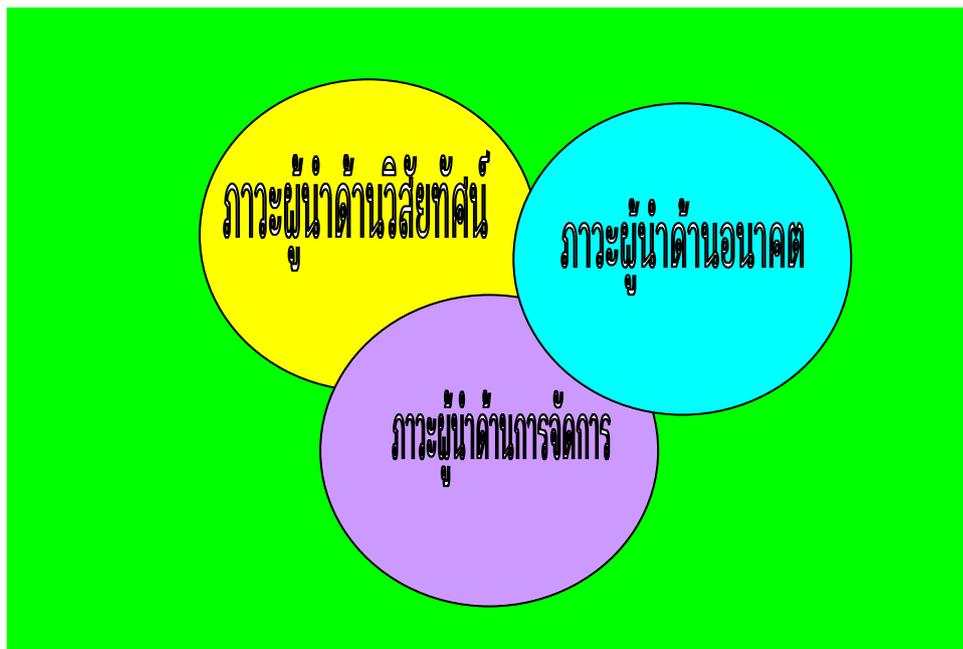
**10. เป็นนักอุดมคติ
(Ideologist)**

**11. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติ
งานขององค์กร (Scapegoat)**

สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่
สำคัญควรมีหน้าที่สำคัญคือ
ประการแรกภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
(Visioning leadership) ผู้นำที่ดีควรมี
วิสัยทัศน์มองการณ์ไกล สามารถ

คาดการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยการหยั่งรู้
 หรือด้วยการคาดคะเนด้วย
 ประสบการณ์และใช้ข้อมูล ข้อเท็จ
 จริงเข้ามาช่วยสร้างวิสัยทัศน์
 ประการที่สองภาวะผู้นำด้านอนาคต
 (Futuring leadership) ผู้นำควรมอง
 อนาคตด้วยการศึกษาข้อมูลในอดีต
 การทำงานด้วยความรอบคอบใน
 ปัจจุบัน ทำให้สามารถวางแผน
 พัฒนาองค์กรและกลุ่มในอนาคต
 ได้อย่างประสบความสำเร็จมีความ
 เสี่ยงน้อย ประการที่สามภาวะผู้นำ
 ด้านการจัดการ (Managing
 leadership) ผู้นำ มีหน้าที่และ
 บทบาทสำคัญด้านการจัดการ จัด
 ระบบการทำงานในองค์กรและ

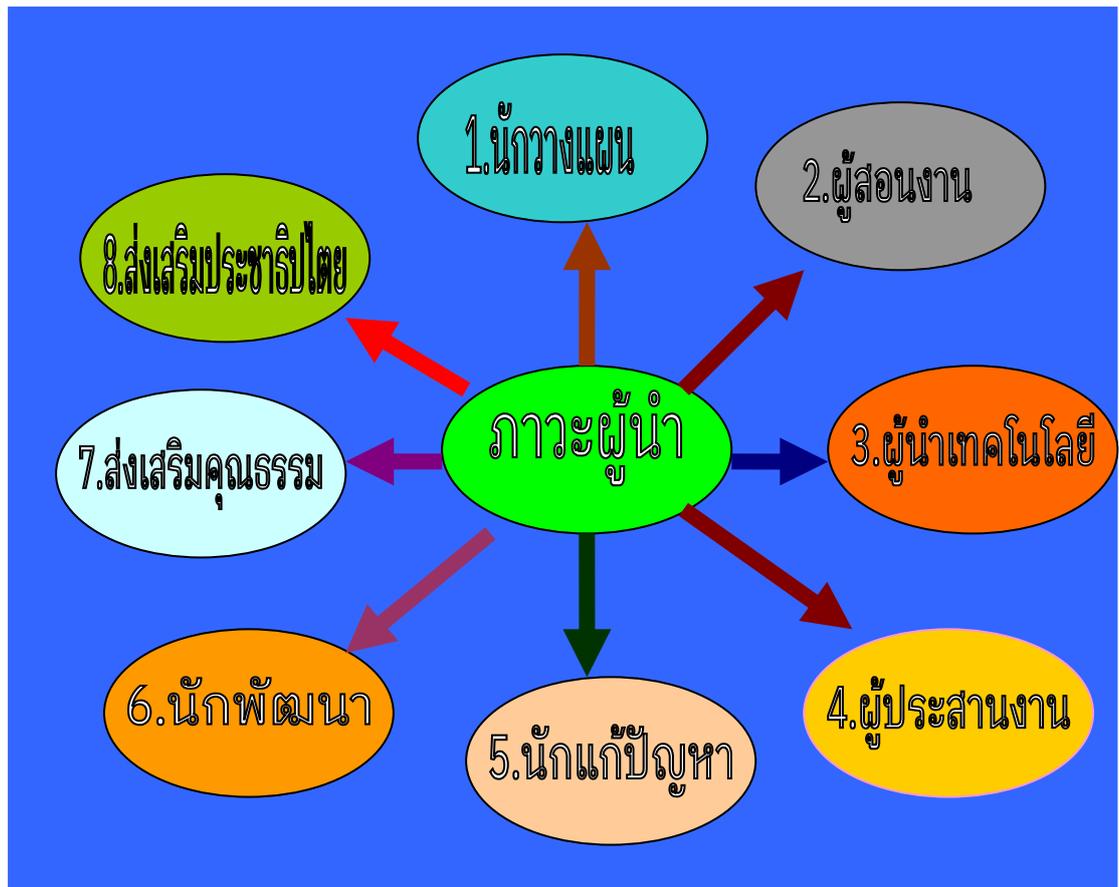
กลุ่ม เป็นหน้าที่ซึ่งจะทำให้สมาชิก
 ในองค์การเข้าใจได้ว่าผู้นำมีทักษะ
 การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้
 หรือไม่ ภาวะผู้นำด้านการจัดการจะ
 เป็นสิ่งที่แสดงคุณลักษณะที่สำคัญ
 อย่างหนึ่ง



คุณลักษณะภาวะผู้นำ
 (Leadership Trait) ผู้ที่จะเป็นผู้นำ
 ได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ

**บุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป
ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความ
กล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มี
ลักษณะท่าทางดี สง่าผ่าเผยมีเสน่ห์ มีความ
ยุติธรรม ฯลฯ ผู้นำที่ดีนั้นจะ
ต้องมีลักษณะสำคัญได้แก่ จะต้องมีความ
ซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่
พยายามมาดร้าย มีความถ่อมตนใจ
กว้างและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
ลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่น
ตัว มีความสามารถในการตัดสินใจ
อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความ
สามารถในการจูงใจคนความรับผิดชอบ
ชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลก
ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ**

**บทบาทของหัวหน้าในฐานะผู้นำ
บทบาทของหัวหน้าที่เป็นผู้นำใน
หน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้บริหารระดับ
ต้นที่จะใช้บทบาทของผู้นำในการ
บริหารงาน ควรมีพฤติกรรม
แสดงออกให้ทันต่อเหตุการณ์
เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน
และอนาคตในอันที่จะส่งเสริมให้
องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างดีจะ
มีบทบาทอย่างมากในด้านต่างๆ
ดังนี้**



1. บทบาทผู้นำ ในฐานะนักวางแผน บทบาทของผู้นำในฐานะนักวางแผน จะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล คือมีวิสัยทัศน์ (Vision) มองกว้างเป็นขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหาร ผู้นำวางแผนที่ดีจะต้องมองเห็นความ

**สำ คัญ ของ การ ปรึ บ ปรุ ง
ประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ทัน
สมัยอยู่เสมอ**

**2. บทบาทผู้นำในฐานะผู้สอน
งาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
และการสื่อสาร ยังผลให้มนุษย์
สามารถถ่ายทอดและรับความรู้ข้อ
สนเทศความคิดและเรียนรู้สังคม
โลกภายนอก มีลักษณะเป็นสังคม
ปิด จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ทางสังคม ทั่วทุกประเทศ กระแส
การศึกษาเป็นการกระแสผลักดันที่
ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการ
ถ่ายทอดความรู้และข้อสนเทศ
ระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และเป็นไป**

อย่างกว้างขวางและด้วยเทคโนโลยีใหม่

3. บทบาทผู้นำในฐานะผู้นำการใช้เทคโนโลยีในยุคไร้พรมแดน มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมากความเจริญก้าวหน้านี้ส่งผลกระทบต่อมนุษย์ทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบายมากขึ้น มีความอยากหรือความต้องการเป็นเจ้าของเทคโนโลยีนั้นๆ และแน่นอน ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีต้องส่งผลต่อการจัดการศึกษาด้วย หัวหน้าฝ่ายควรมี

**บทบาทเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศ**

**สารสนเทศคือข้อมูลที่ได้ผ่านการ
ประมวลและจัดให้อยู่ในรูปที่มีความ
หมายและเป็นประโยชน์ต่อการ
ตัดสินใจของผู้รับ สารสนเทศนี้
ประกอบด้วยข้อมูล เอกสาร เสียง
หรือรูปภาพต่าง ๆ แต่จัดเนื้อเรื่อง
ให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย คำว่า
ข้อมูลอาจจะมีผู้นำมาใช้อยู่บ่อย ๆ
ในฐานะที่เป็นส่วนประกอบของ
สารสนเทศ แต่ต้องควรจำไว้เสมอว่า
สารสนเทศไม่จำกัดเฉพาะแต่เพียง
ตัวเลขเพียงตัวเดียวเท่านั้น เมื่อมี
การเรียนใช้สารสนเทศเกิดขึ้นบ่อย
ครั้งเท่าไรก็ยิ่งทำให้สารสนเทศนั้น**

**มีคุณภาพมากขึ้นเท่านั้น คุณค่าของ
สารสนเทศจะมีความหมายอย่างยิ่ง
โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจ
หน้าที่ของสารสนเทศจะมีส่วนช่วย
ในการกำหนดความน่าจะเป็น ลด
ทางเลือกให้เหลือน้อยลง และลด
ความไม่แน่นอนโดยการเพิ่มความรู้
ในการตัดสินใจ**

**4. บทบาทผู้นำ ในฐานะผู้
ประสานงาน หัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้
บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะ
เป็นผู้ประสานงาน เนื่องจากการ
ทำงานแต่ละแห่งจะมีลักษณะงานที่
แตกต่างกัน การประสานงานจึงมี
ความสำคัญมากและจำเป็นอย่างยิ่ง
ที่จะทำให้ฟันเฟืองของจักรทุกข**

ขนาดทำงานสัมพันธ์กัน ดังนั้นการ
ประสานงานในระบบการทำงาน
จำเป็นต้องดำเนินให้เกิดขึ้นในทุก
ระดับ การให้ความรู้และข่าวสารใน
การทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกัน
อย่างถูกต้อง จึงเป็นการประสาน
งานที่ดีในยุคโลกาภิวัตน์ บทบาท
ของหัวหน้าฝ่ายจะต้อง
เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากปัจจัย
ภายนอก อันเป็นโลกที่ดูเสมือนไร้
พรหมแดนทางด้านสารสนเทศ
ข่าวสาร ข้อมูลการศึกษา ด้วยการ
ใช้เทคโนโลยี เช่น วิทยุ โทรศัพท
โทรสาร ซึ่งเป็นอุปกรณ์การสื่อสารที่
รวดเร็ว ได้ข้อมูลที่แน่นอนทำให้การ
ประสานงานเร็วขึ้น

5. บทบาทผู้นำในฐานะนักแก้ปัญหา จากสภาพการกระจายอำนาจการปกครองซึ่งมีความสอดคล้องกันของสังคมโลกไร้พรมแดน ซึ่งจะมีผลต่อการบริการ คือ การบริการจะเปลี่ยนรูปแบบจากการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจเป็นกระจายอำนาจมากขึ้นไปสู่ชุมชน ให้ชุมชนส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการที่สังคมในโลกปัจจุบันเป็นสังคมสารสนเทศมากขึ้น การจัดการบริหารและการจัดการทุกประเภททุกระดับในอนาคตจะเป็นการบริหารและการจัดการที่ต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกด้าน รวมทั้งจะ

**ต้องอาศัยความร่วมมือทุกระดับ
ของหน่วยงานและประชาชนที่
เกี่ยวข้อง เมื่อมีการประสานร่วมมือ
กันของหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะ
ต้องมีวิธีการในการประสานงาน
ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสิ่งที่
สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักการแก้
ปัญหาต่าง ๆ เนื่องจากความรวดเร็ว
ของโลกในด้านต่าง ๆ จะแก้ปัญห
ให้ทันเวลาฉับไวและทันกับความ
ต้องการ หัวหน้าฝ่ายต้องมีบทบาท
ในการเป็นนักพัฒนาบุคลากรและ
เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง จะต้อง
นำ ศาสตร์การบริหารและการ
จัดการ เทคโนโลยี มาใช้อย่างเหมาะ
สม**

6. บทบาทผู้นำ ในฐานะนักพัฒนา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพลังอำนาจ (Power shift) การเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้ามาสู่สังคม ในประชาคมโลกมากทุกขณะ จะเห็นได้ว่าความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้าสู่สังคมโดยเฉพาะไปในภาพเอกชน ที่เชื่อมโยงกับบริษัทข้ามชาติทั้งหลายสำหรับในภาคราชการนั้น ถึงแม้ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเชื่องช้าแต่เชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงกระแสนั้น จะต้องเกิดขึ้นในระบบบริหารราชการในที่สุด ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าในช่วงระยะเวลา นับตั้งแต่บัดนี้

เป็นต้นไปความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นทั่วไปในระบบสังคมทั่วโลก และย่อมหมายความว่า ระบบการศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนาดใหญ่ตามไปด้วย

7. บทบาทผู้นำในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม
มักได้ยินคำกล่าวที่ว่า ความรู้คู่คุณธรรม ผู้ที่มีคุณสมบัติครบทั้งสองประการจะได้รับการเคารพยกย่องเชื่อถือศรัทธา มากกว่าผู้ที่มีคุณสมบัติเพียงด้านเดียว คุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมักพึงมีมากับทุกคน ไม่ว่าจะผู้นั้นประกอบอาชีพใดก็ตาม ถ้าขาดคุณธรรมใดไปแล้ว

**ยอมเป็นผลเสียและยอมรับไม่ได้
คุณธรรมต่าง ๆ ได้ แก่ ความ
ซื่อสัตย์สุจริต ความเมตตากรุณา
ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความสุภาพ
อ่อนน้อม มีมารยาทงดงาม มีวินัยใน
ตนเอง หัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทใน
การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม
ในหน่วยงานให้มากขึ้น และทันต่อ
ยุคสมัย ความเจริญทางวัตถุ ความ
สะดวกสบาย การสื่อสารแผ่ขยาย
รวดเร็ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้กำลัง
ครอบงำทางจิตใจของคนในสังคม
ทำให้ภูมิคุ้มกันทางจิตใจเสื่อมไป
ชอบความสบายมากกว่า ชอบทำ
อะไรง่าย ๆ ความอดทนต่อความ
ยากลำบากน้อยลงไป ความเจริญ**

**ก้าวหน้าทางด้านวัตถุมีประโยชน์
จริงแต่ต้องยอมรับว่าถ้าหากสังคม
ไม่เสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม
ให้เกิดการสมดุลในชีวิตของคนใน
สังคมแล้วก็จะเจริญแต่ด้านวัตถุแต่
อย่างเดียวไม่มีความเจริญด้านจิตใจ**

**8. บทบาทผู้นำในการส่งเสริม
ประชาธิปไตยโลกมีความเกี่ยวเนื่อง
สัมพันธ์กันไปหมดเพราะการติดต่อ
ค้าขาย และสื่อสารโทรคมนาคม ทั้ง
โลกมีความสัมพันธ์กันเชิงเศรษฐกิจ
และการค้ามากขึ้น เศรษฐกิจโลก
ขึ้นอยู่กับการค้าเสรีจะช่วยยกระดับ
เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตมากขึ้น**



ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับความสามารถด้านธุรกิจ (Business competencies) เช่น มาตรการสำคัญทางธุรกิจ การปฏิบัติการ การตลาด ขอบเขตการบริการ ความจำเป็นในการประเมิน ความสามารถ

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic competencies) ในประเด็นต่าง ๆ คือ การจัดการนำเข้า การจัดการสัมพันธภาพ การวิเคราะห์การรับรู้ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ความรู้ วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

พลังอำนาจ

พลังอำนาจหรืออำนาจบารมี (Power) หมายถึงอำนาจที่แฝงเร้นอยู่ภายในเป็นศักยภาพ (Potential) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวผู้นำ ผู้นำพยายามใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ให้รางวัลเมื่อมีผู้ทำตาม ผู้นำจะลงโทษเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนไม่ยอมรับผู้นำ ผู้นำจะ

**ใช้อำนาจสั่งการให้คนในกลุ่มทำตาม
ตามที่ตนประสงค์ และมี การ
ประเมินผลพฤติกรรมผู้ตามเพื่อ
เป็นหลักเกณฑ์ในการลงโทษหรือให้
รางวัล**

**พลังอำนาจเป็นอำนาจที่เป็นการ
บังคับมากกว่าเพื่อให้เกิดพฤติกรรม
ที่คาดหวัง ถ้าไม่มีพลังอำนาจ
พฤติกรรมที่คาดหวังจะไม่เกิดขึ้น
พลังอำนาจเป็นส่วนสำคัญเหนือ
อำนาจหน้าที่ และ อิทธิพล
พฤติกรรมบุคคลมีอิทธิพลเหนือ
ระบบสังคม ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้พลัง
อำนาจที่มีอยู่ให้มากที่สุดเพื่อบรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์การหรือกลุ่ม
แทนที่จะใช้อำนาจหน้าที่หรืออำนาจ**

ตามกฎหมาย พลังอำนาจมีอิทธิพล
ให้รางวัลหรือลงโทษมากกว่าอำนาจ
แบบอื่น ๆ สิ่ง que แสดงว่าผู้นำในกลุ่ม
หรือองค์กรจะมีความสำเร็จ
ประการใดขึ้นอยู่กับพลังอำนาจ
มากกว่า เพราะพลังอำนาจจะทำให้
ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามในกลุ่มทั้ง
ที่เป็นทางการและเป็นส่วนตัว เป็น
ทางการหมายถึงการวินิจฉัยสั่งการ
ตามแผนการที่กำหนดไว้เป็น
กฎหมายที่องค์กรมอบหมาย
อำนาจให้ ส่วนตัวหมายถึงการชักจูง
ใจ การชักชวนให้ทำ ตาม
วัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่า
การใช้อำนาจขู่เข็ญ หรือการใช้
กฎหมายมาบังคับให้คนในกลุ่มทำ

ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม แหล่งที่มาของพลังอำนาจที่สำคัญคือ

1. อำนาจรางวัล (Reward power) เมื่อบุคคลในกลุ่มทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำก็จะให้รางวัลเพิ่มมากขึ้น การให้รางวัลหรือพระคุณแก่ผู้ตามเท่าใด พลังอำนาจของผู้นำก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น การให้รางวัลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับพลังอำนาจของผู้นำ

2. อำนาจบังคับ (Coercive power) พลังอำนาจเกิดจากการที่บุคคลเข้าไปบังคับบุคคลอื่นให้ทำตามความประสงค์ของตนเอง ผู้นำจะต้องสร้างอำนาจจากการบังคับทำให้เกิดความกลัวโดยเฉพาะเมื่อ

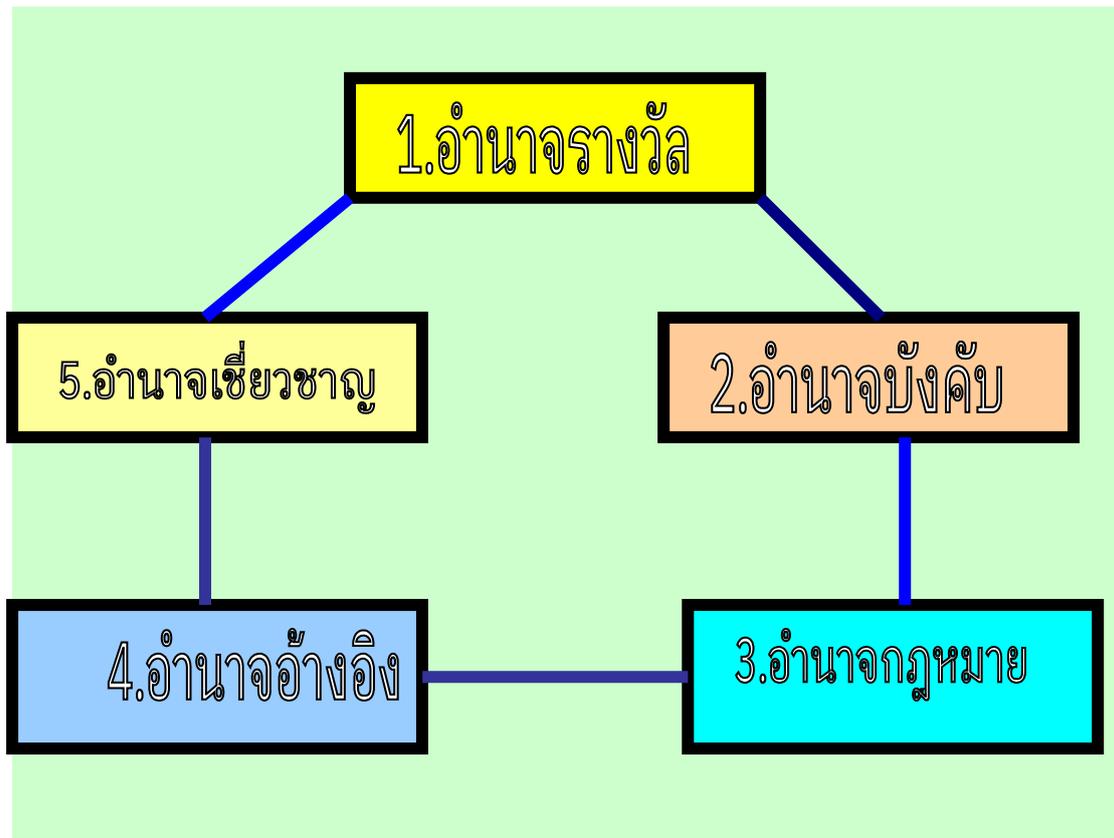
จะไม่ทำตามผู้นำหรือทำตามกลุ่ม
การใช้บทลงโทษทำให้ผู้มีอำนาจ
บังคับมากขึ้น การบังคับทำให้เกิด
ความกลัว เป็นบ่อเกิดพลังอำนาจ
อย่างหนึ่ง

3. อำนาจกฎหมาย (Legitimate
power) กฎหมายที่กำหนด
สถานภาพและบทบาทจะเป็นสิ่งที่มี
อิทธิพลทางอ้อมทำให้ผู้มีอำนาจ
มากกว่าที่กำหนดไว้ในตัวบท
กฎหมาย กฎหมายจึงเป็นปัจจัยที่
กำหนดอำนาจของผู้นำทั้งทางตรง
และทางอ้อม

4. อำนาจอ้างอิง (Referent
power) เกิดจากการที่บุคคลอ้างอิงถึง
ผู้มีอำนาจหรือเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้มี

**อำนาจ รวมทั้งการที่ผู้บังคับบัญชา
มอบอำนาจให้ บางครั้งอาจเกิดจาก
การประพฤติเลียนแบบผู้มีอำนาจ
ก็ได้**

**5.อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert
power) การที่บุคคลได้ฝึกทักษะ
ความชำนาญพิเศษในแต่ละสาขา
วิชาชีพทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้นำโดย
ปริยาย เช่น นายแพทย์จะต้องเป็นผู้
อำนวยการโรงพยาบาล หรือเป็นผู้มี
อำนาจสั่งการให้คนเจ็บปฏิบัติตาม
เพราะเป็นผู้มีความรู้มากกว่าคนอื่น
เป็น**



อิทธิพล

อิทธิพล(Influence) หมายถึงรูปแบบอำนาจที่ขู่เข็ญ อิทธิพลเป็นอำนาจในทางลบ อิทธิพลเป็นอำนาจทางลบที่บุคคลหนึ่งพยายามเข้าไปมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เมื่อมาสื่อสารสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อความคิด

รวมทั้งทัศนคติฝ่ายตรงข้าม รูปแบบสำคัญของอิทธิพลคือ การจูงใจ การเกลี้ยกล่อมและการเสนอแนะ อิทธิพลเป็นรูปแบบของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ เป็นหน้าที่ของผู้ตามที่จะใช้ดุลยพินิจว่าจะยอมรับหรือไม่และผู้ตามจะตัดสินใจทำตามหรือปฏิเสธผู้นำในที่สุด ผู้นำที่มีความสามารถควรใช้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้ตามดังต่อไปนี้คือ

1.การใช้อำนาจบังคับ ผู้นำอาจใช้อิทธิพลโดยการใช้อำนาจบังคับ อำนาจที่มาจากยศหรือตำแหน่ง เพื่อให้คนในกลุ่มหรือองค์กรทำตาม อำนาจที่เกิดจากการบังคับเกิดจากกฎหมายที่เป็นทางการและ

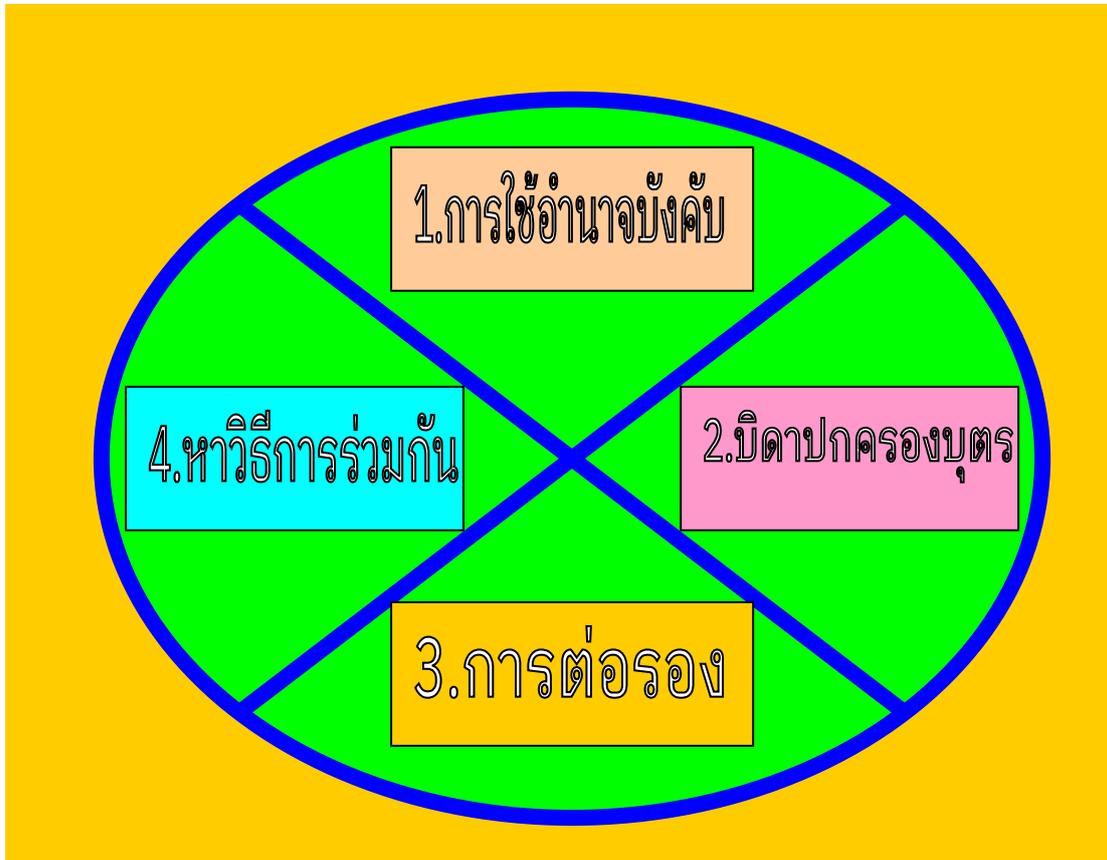
ไม่เป็นทางการเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

2. การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร(Paternalism) หมายถึงวิธีการที่ผู้นำใช้อิทธิพลทางอำนาจในกลุ่ม คือการใช้วิธีการปกครองแบบพ่อกับลูก ผู้นำจะต้องทำตัวเหมือนกับพ่อหรือหัวหน้าครอบครัว ผู้ตามเปรียบเสมือนลูก ความสัมพันธ์จะเป็นไปในรูปการเคารพเกรงใจซึ่งกันและกันมากกว่าความกลัว ความรักเคารพของคนในกลุ่มจะทำให้ผู้นำมีอำนาจมากขึ้น มีอำนาจบารมีเพิ่มมากขึ้น ผู้ตามจะทำตามด้วยความจงรักภักดีมากกว่า

3.การต่อรอง(Bargaining) ผู้นำใช้วิธีการให้ผู้ตามมีสิทธิแสดงความคิดเห็นต่อรองได้เมื่อทำกิจกรรมร่วมกันในกลุ่ม เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเอง ทำให้คนในกลุ่มมีความรู้สึกที่สามารถโต้ตอบได้ แสดงความคิดเห็นได้ แทนที่จะรับฟังคำสั่งอย่างเดียว ผู้ตามก็ได้รับความพึงพอใจด้วย

4.การแสดงความคิดเห็นหาวิธีทางร่วมกัน(Mutual means) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลโดยการหาวิธีการร่วมกัน เมื่อมีกิจกรรมเกิดขึ้นในกลุ่ม ร่วมกันทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตามสถานการณ์และบทบาทเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เป็นความสัมพันธ์แบบเป็นกันเอง ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม



อำนาจหน้าที่

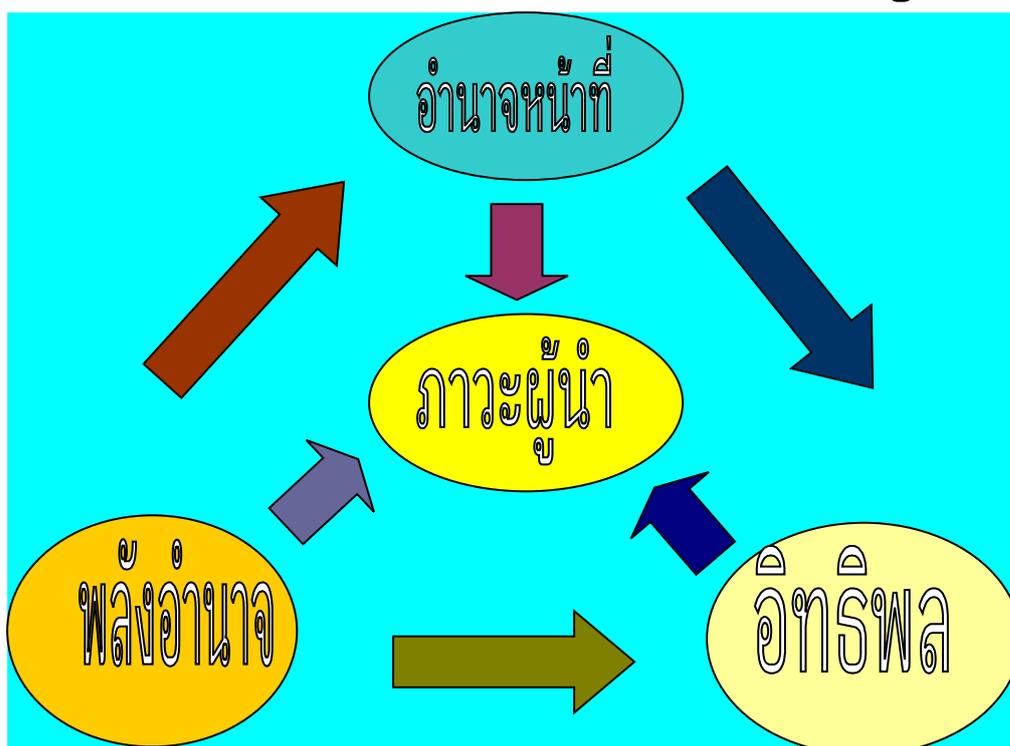
อำนาจหน้าที่ หรือ อิทธิ
อำนาจ (Authority) เป็นอำนาจที่
องค์การมอบหมายให้เป็นอำนาจใน
องค์กร หรือ
สถาบัน (Institutionalized power)

กฎหมายจะกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้
อย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อ
จำแนกความรับผิดชอบ การทำงาน
ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำอาจใช้
อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่เพื่อบรรลุ
วัตถุประสงค์ของกลุ่มตามความรับ
ผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอำนาจ
หน้าที่กับความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่
สัมพันธ์กันองค์การจะต้องกำหนด
อำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคคลสามารถ
ทำงานตามที่ได้รับผิดชอบว่าควรจะ
ต้องทำอะไรบ้างเป็นขั้นตอนในเวลา
ที่กำหนดอำนาจหน้าที่ จะกำหนด
ขอบเขตความรับผิดชอบแต่ละ
บุคคลด้วย

อำนาจหน้าที่ที่เกิดจากระบบไม่ได้
เกิดจากตัวบุคคล อำนาจหน้าที่ที่เป็น
อำนาจที่เกิดขึ้นโดยชอบธรรม
สมาชิกจะต้องยอมรับเมื่อเข้ามาใน
องค์การ อำนาจหน้าที่จึงเป็นอำนาจ
ที่ผู้นำตัดสินใจลงไปแล้วจะมีผล
ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เมื่อเข้ามาใน
กลุ่มหรือองค์การ อำนาจหน้าที่เป็น
รูปแบบความสัมพันธ์แบบหนึ่งของ
บุคคลในกลุ่ม บุคคลจะต้องยอมรับ
อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการตัดสินใจ
ตามที่สถาบันกำหนด

อย่างไรก็ตามอำนาจหน้าที่ตาม
กฎหมายก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของพลัง
อำนาจ เพราะพลังอำนาจเป็น
อำนาจที่เกิดจากศักยภาพภายใน ที่

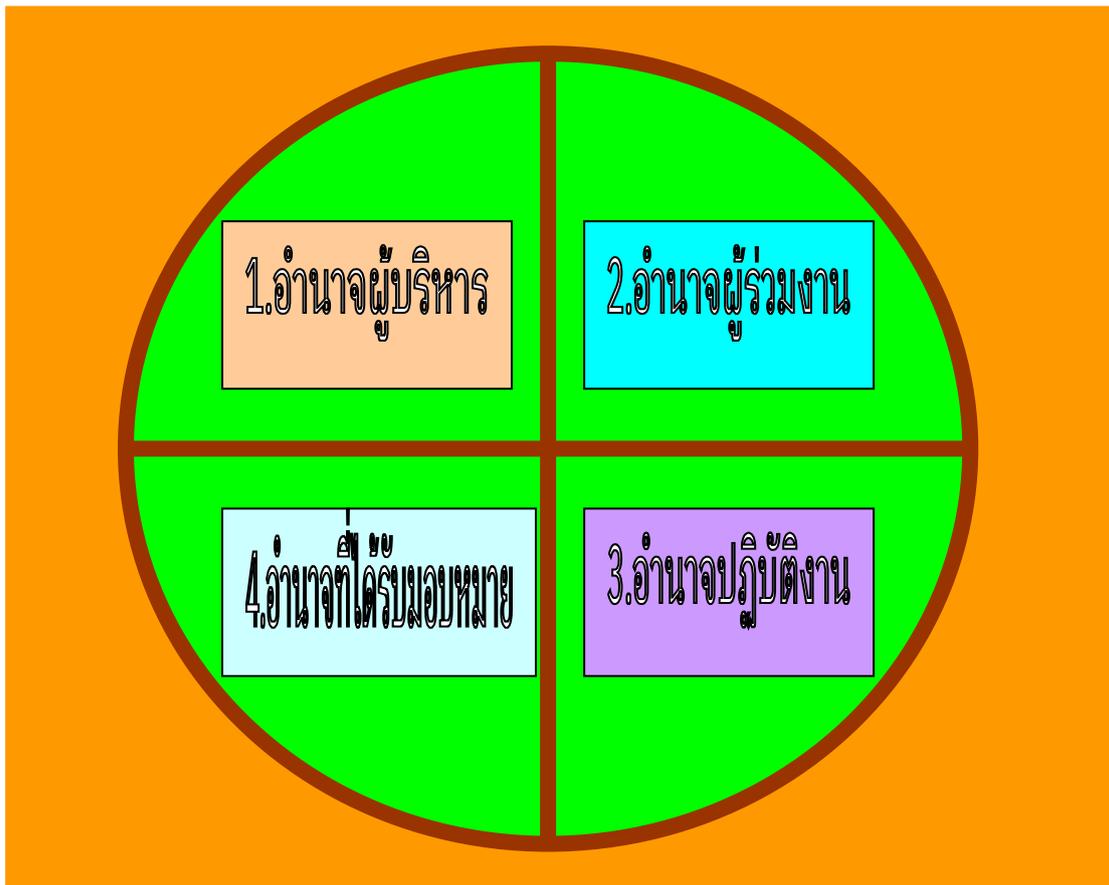
มีอำนาจครอบคลุมเหนืออิทธิพล
อิทธิพลเป็นอำนาจในทางปฏิบัติ
ที่แท้จริง ส่วนอำนาจหน้าที่เป็น
อำนาจที่ได้รับการยอมรับแล้ว
อำนาจในรูปแบบทั้งสามคือ พลัง
อำนาจ อิทธิพล อำนาจหน้าที่มีक्रम
สัมพันธ์ใกล้ชิดประกอบเป็นผู้นำ



อำนาจหน้าที่แบ่งออกเป็น 4
ประเภท คือ อำนาจของผู้บริหาร

งาน (Administrative authority)
หรืออำนาจผู้นำผู้ทำหน้าที่บริหาร
งาน วางแผนงานของโครงการให้
สำเร็จไปตามความรับผิดชอบที่ได้
รับมอบหมาย ประการที่สอง อำนาจ
ของผู้ร่วมงาน (Staff authority)
เป็นอำนาจหน้าที่ของคนในองค์การ
ที่ร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่าง
หนึ่ง อำนาจหน้าที่ของผู้ร่วมงานทำ
หน้าที่ให้คำปรึกษาผู้นำ ด้วย
ประการที่สาม อำนาจการปฏิบัติ
งาน (**Operative authority**) เป็น
อำนาจหน้าที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
เช่น ปฏิบัติการรักษาความสงบ
เรียบร้อย เป็นต้น และประการ
สุดท้าย อำนาจหน้าที่ที่ผู้นำมอบ

หมายให้ตัดสินใจสั่งการสิ่งใด สิ่งหนึ่งให้งานลุล่วงไปด้วยดี



ประเภทผู้นำ

ในองค์การและกลุ่มสังคมมีผู้นำ
ประเภทต่าง ๆ มากมายขึ้นอยู่กับ
องค์การนั้น ๆ ผู้นำในสังคมจะต้อง

ปรับตัวให้เข้ากับเวลา สถานการณ์ และสถานที่ นักจิตวิทยาองค์การให้ความเห็นว่าผู้นำ ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างสังคม เนื่องจากลักษณะสังคมหรือองค์การแตกต่างกันเป็นสิ่งที่กำหนดให้ผู้นำแตกต่างกันไปด้วย

นักสังคมวิทยามีความเห็นว่าลักษณะผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มและองค์การ สังคมแต่ละแห่งแต่ละแบบ เพราะฉะนั้นผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับกลุ่ม ประเภทของภาวะผู้นำ (Leadership types) ผู้นำ มีประเภทใหญ่ได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้ นำ ทา ง ล บ (Negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงใจจำ ต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุดผู้นำทางลบแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ คือ

1.1ผู้ นำ แ บ บ บ ำ ต ต า นิยม (Autocratic)ผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ เชื่อมั่นในตัวเองและถือตัวมาก เป็นผู้นำ ประเภททางลบมากกว่าเพราะชอบข่มขู่ผู้อื่นอยู่เสมอ การวางอำนาจทำให้ต้องโดด

**เดี่ยวปลีกตัวออกจากกลุ่ม ผู้นำแบบ
นี้จะทำงานโดยไม่มีผู้ปรึกษา เน้น
เรื่องความสามารถหรือสมรรถ
ภาพในการทำงาน พยายามเพิ่ม
อำนาจของตัวเองทุกทาง นิยมใช้
อำนาจของตนเองจนบางครั้งเกิน
ความจำเป็น วินิจฉัยสั่งการตาม
อารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตัว
มากกว่าส่วนรวม เพื่อแสดงอำนาจ
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจมัก
ทำคนเดียวเพราะไม่ไว้วางใจคนอื่น มอง
เห็นความสำคัญของตัวเองมากเกินไป
ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นใหญ่มัก
จะรับทราบเรื่องราวปัญหาในกลุ่มไว้
ทั้งหมดไม่ยอมให้ผู้อื่นรับรู้ เพื่อให้
คนอื่นยอมรับอำนาจของตนเอง**

การสั่งงานจึงมักเป็นแบบจากเบื้องบนลงมาทั้งสิ้น ทำให้การทำงานไม่มีระบบเท่าที่ควร อาจเปลี่ยนแปลงแผนงานตามอารมณ์ของตนเอง ปัจจัยดังกล่าวทำให้ช่วงบังคับบัญชา (Span of control) ยาว ล่าช้า งานคั่งค้างมาก บางครั้งก็พยายามกระจายหรือปิดความรับผิดชอบไปให้คนในกลุ่มเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับผู้นำ

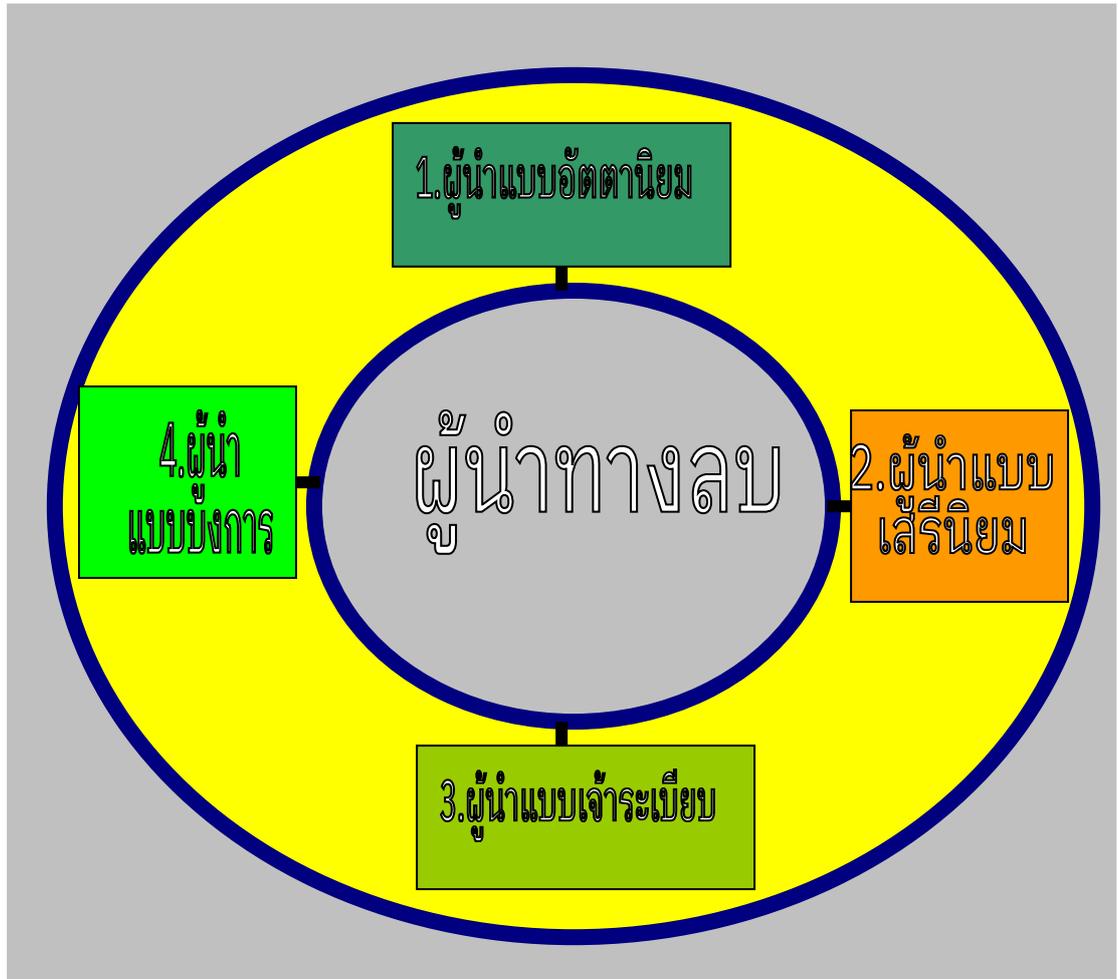
1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leader) เป็นผู้นำค่อนข้างลบอำนาจของตนเองน้อยที่สุดไม่พยายามรับผิดชอบการทำงานของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะทำงานตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา ไม่มีความคิด

ริเริ่มสร้างสร้างไม่คำนึงถึงหลัก
เกณฑ์เท่าใดนัก ผู้นำแบบเสรีนิยม
ไม่มีหลักบรรทัดฐานในการควบคุม
ดูแลคนในองค์การ ไม่มีการควบคุม
การทำงานของกลุ่ม ไม่ใช่อำนาจ
ควบคุมการทำงานของกลุ่มจึงเป็น
ผู้นำแบบตรายางหรือผู้นำในนาม
เท่านั้น การวางแผนงานไม่แน่นอน
เปลี่ยนแปลงไปตามความคิดเห็น
ของผู้ใต้บังคับบัญชา การขาดความ
คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ไม่มีการ
ประเมินผลการทำงานหรือการวิจัย
เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงาน

**1.3. ผู้นำแบบเจ้า
ระเบียบ (Regulative leader) เป็น
ผู้นำทางลบไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง**

ยึดระเบียบแบบแผนเป็นบรรทัดฐาน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เหมือนผู้นำแบบอัตตานิยาม การทำกิจกรรมในกลุ่มมักจะอ้างระเบียบแบบแผนอยู่เสมอ พยายามทำตัวให้เด่นปลีกตัวจากคนในกลุ่ม ทำให้มีการติดต่อสื่อสารเป็นทางเดียว

1.4 . ผู้นำแบบบังคับชี้แนะ(Directive leader) เป็นผู้นำทางลบที่ชอบใช้อำนาจพยายามสั่งงานอย่างเดียวไม่มีการเสนอแนะหรือสั่งสอน ขาดมนุษยสัมพันธ์จึงพยายามสั่งการเพื่อแสดงอำนาจ ทำให้คนในกลุ่มหวาดระแวง ความสัมพันธ์เป็นแบบพิธีการหรือทางการมากกว่า



2. ผู้นำ ทางบวก (Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง

ผู้นำ ประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าประเภทที่แรก การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบาปมีเป็นเครื่องมือมากกว่าใช้อำนาจหน้าที่ ผู้นำทางบวกแบ่งออกเป็น

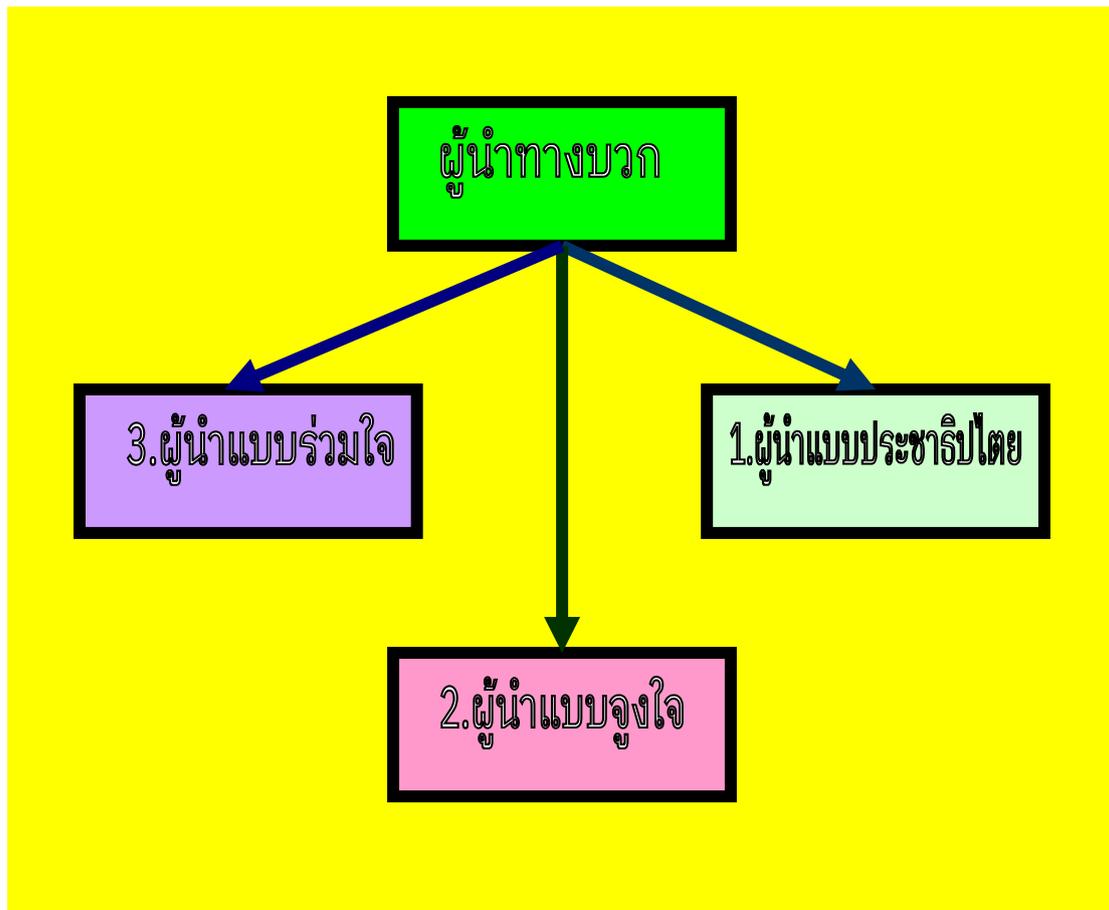
2.1 ผู้นำ แบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นผู้นำทางบวกที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะการยอมรับอำนาจของกลุ่มว่ามีอยู่เหนือตนเอง การทำงาน

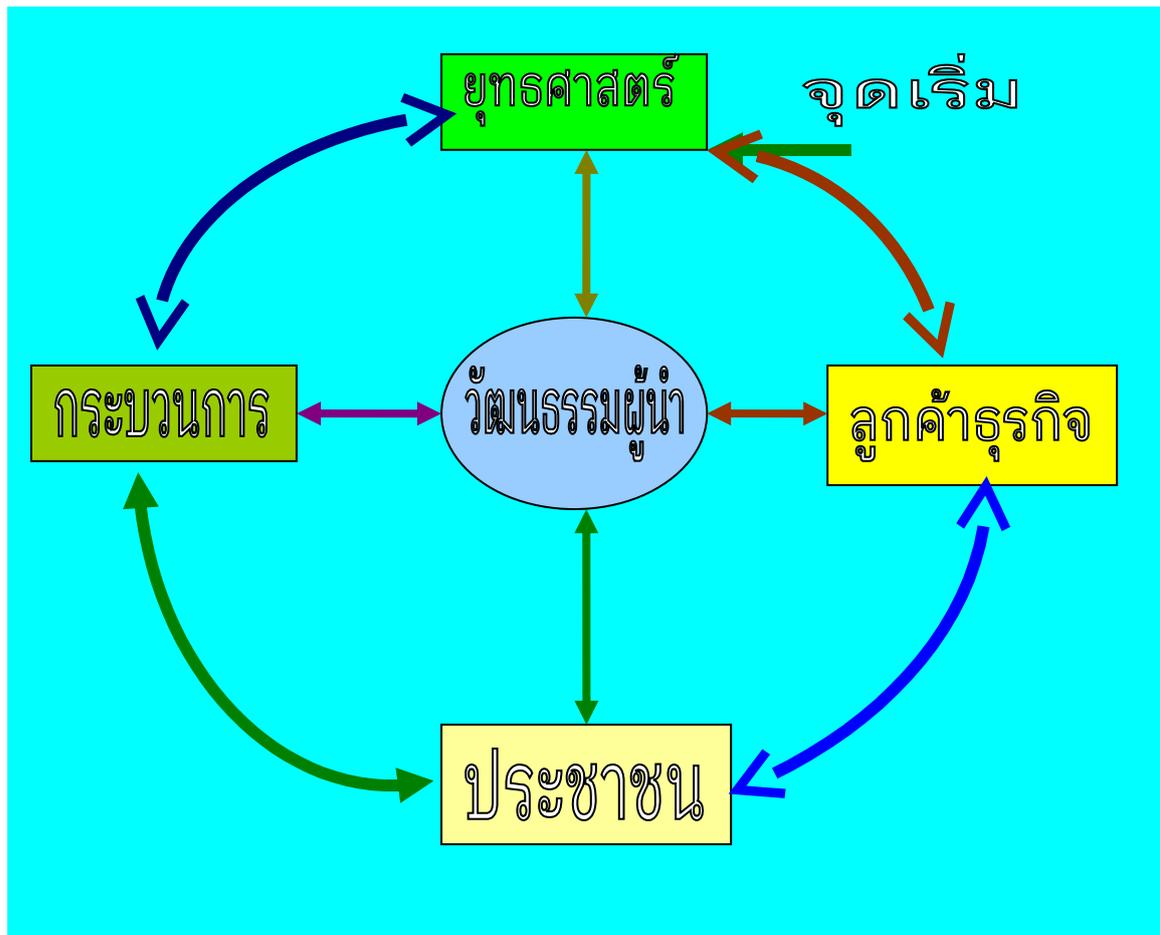
ก็เพื่อกลุ่ม กระตุ้นความร่วมมือ
ร่วมใจของคนในกลุ่มให้ทำงานร่วม
กัน ผู้นำแบบนี้เน้นความผูกพันใน
องค์การ ส่งเสริมการทำงานของ
คนในกลุ่ม เพื่อความเจริญก้าวหน้า
ขององค์การ เปิดโอกาสให้คนใน
กลุ่มแสดงความคิดเห็นและคอย
แนะนำให้กำลังใจกับคนในกลุ่ม ไม่
ทำตนให้แตกต่างจากคนในกลุ่ม
ทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มดีขึ้น

2.2 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive
leader) เป็นผู้นำทางบวกยอมรับ
ฟังความคิดเห็นของคนอื่น พยายาม
หาทางลดความตึงเครียดหรือข้อ
ขัดแย้งในกลุ่มให้มากที่สุด การ
ติดต่อสื่อสารจะเป็นทั้งสองทาง คือ

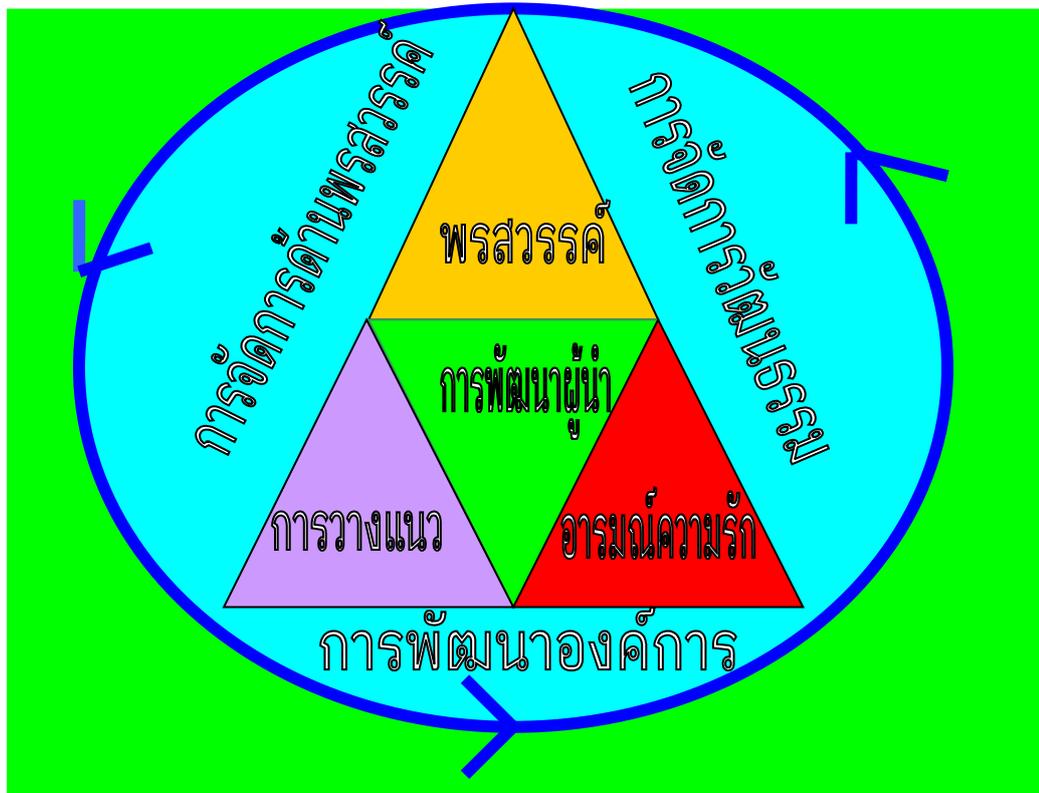
**การออกคำสั่งและการยอมรับฟัง
ความคิดเห็นทำให้เกิดความผูกพัน
และทำงานมีประสิทธิภาพ**

**2.3 ผู้นำ แบบ บ ร ่วม ใจ
(Participative leader) เป็นผู้นำทาง
บวกแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ
พยายามยอมรับฟังความคิดเห็น
ของผู้อื่น พยายามประนีประนอม
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
พยายามใช้ศิลปะมนุษยสัมพันธ์กับ
คนอื่นในกลุ่ม ทำให้เกิดความร่วม
มือได้มาก**





ผู้นำ มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ของลูกค้ำในองค์การธุรกิจและประชาชนโดยทั่วไป ผู้นำได้สรุปรวมข้อมูลทั้งหมดมาสร้างกระบวนการเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาองค์การและสังคม



ในยุคโลกาภิวัตน์การพัฒนา
 ผู้นำมีบทบาทความสำคัญควบคู่กับ
 การพัฒนาวัฒนธรรม การพัฒนา
 อ ง ค์ ก า ร (Organization
 development) และการจัดการด้าน
 พรสวรรค์ (Talent management)
 เป็นปัจจัยที่แวดล้อมภายนอก การ
 พัฒนาผู้นำ เกี่ยวข้องกับปัจจัย

**แวดล้อมภายใน เช่น ปัจจัยด้าน
อารมณ์ ความรัก (Passion)
พรสวรรค์ และการจัดวางแนวทาง
ทาง (Alignment)**



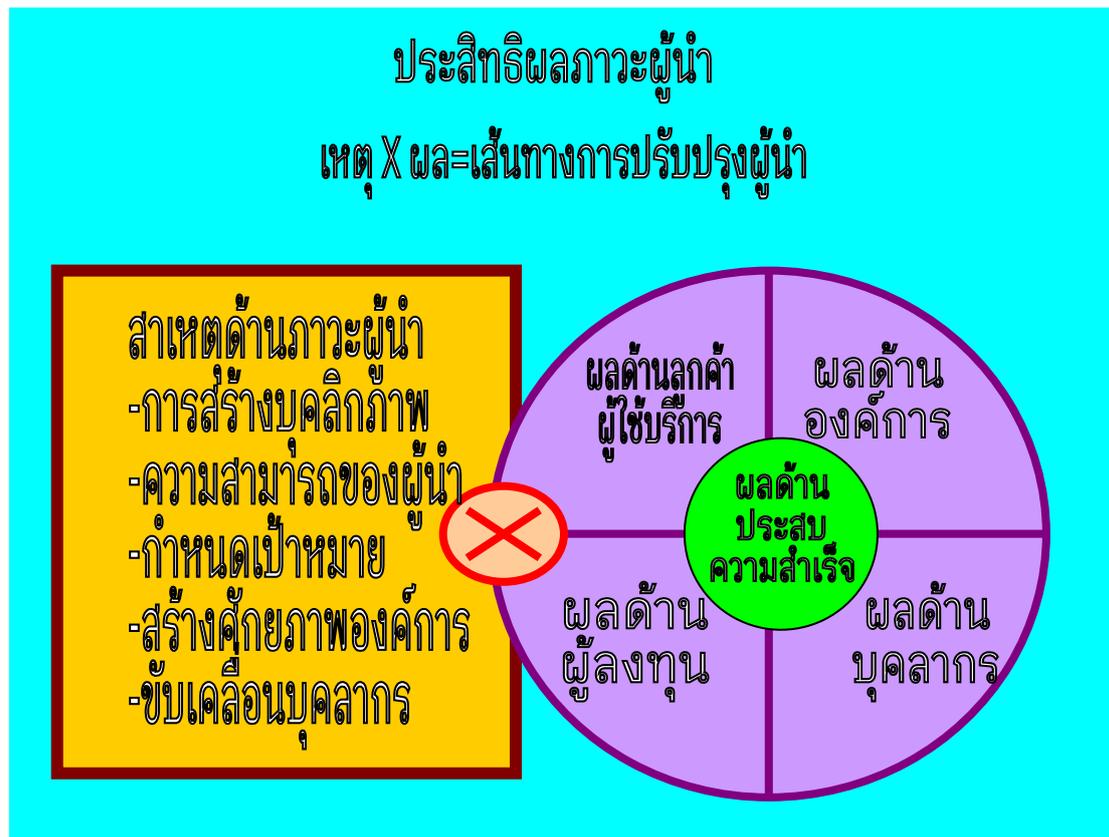
**การพัฒนาผู้นำมีความสัมพันธ์
 กับ ประสิทธิภาพขององค์การ
 (Organization effectiveness)
 ประสิทธิภาพหมายถึงผลความ**

**สำเร็จขององค์การที่เน้นการวัดเชิง
คุณภาพและภาพองค์รวม (Holistic)
มากกว่าผลสำเร็จตามเป้าหมายของ
องค์การที่วางไว้ ประสิทธิภาพมีเป้า
หมายแตกต่างกันกับประสิทธิภาพ
(Efficiency) เนื่องจากประสิทธิภาพ
เน้นการวัดความสำเร็จกิจกรรมต่าง
ๆ ในองค์การหรือกลุ่มเชิงปริมาณ
มากกว่า เช่น ประสิทธิภาพการผลิต
เป็นต้น ประสิทธิภาพขององค์การ
(Organization effectiveness) ได้รับ
อิทธิพลจากการวางแนวทาง
ธุรกิจ (Business alignment) คือ
ปัจจัยด้านการวิเคราะห์องค์การ
การวิเคราะห์ระบบงาน ปรับ
องค์การและออกแบบกระบวนการ**

**ทำงานใหม่ ปัจจัยด้านการพัฒนา
ผู้นำเกี่ยวข้องกับกาาฝีกอบรมการ
จัดการ ดำเนินการวางแผนการ
ประเมินการจัดการและผลตอบ
กลับ การเป็นผู้ให้คำปรึกษา ปัจจัย
ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง
(Change management) หมายถึง
เร่งการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา
โครงการและการจัดการราย
ละเอียด**

**ปัจจัยด้านการวางแผนแนวทางกอดัน
การทำงาน (Workforce alignment)
เกี่ยวข้องกับกาากำหนดแบบ
ศักยภาพ การผสมกลมกลืนทีมงาน
ใหม่ การจัดการความขัดแย้งและ
สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัย**

ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการประเมิน วัฒนธรรม การบูรณาการค่านิยม หลักและจริยธรรม



ประสิทธิผลภาวะผู้นำเกิดจาก
สาเหตุ(Attributes) และผล(Result)

**เป็นเส้นทางการปรับปรุงผู้นำ ปัจจัย
สาเหตุด้านภาวะผู้นำประกอบด้วย
การสร้างบุคลิกภาพผู้นำ ความ
สามารถของผู้นำ กำหนดเป้าหมาย
การทำงาน สร้างศักยภาพองค์กร
และการขับเคลื่อนบุคลากรให้
ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้
เกิดผลทางด้านลูกค้าผู้มารับบริการ
ผลต่อองค์กร ผลต่อสมาชิกใน
องค์กรและผลต่อผู้ลงทุน โดย
เฉพะอย่างยิ่งผลด้านความสำเร็จ
ขององค์กรโดยรวม**

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

**สาขาจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษา
วิจัยภาวะผู้นำของกลุ่มและองค์กร**

**ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำด้านการ
 เปรียบเทียบผู้นำและผู้ตามในสังคม
 ศึกษาอิทธิพลของผู้นำในกลุ่ม ความ
 สัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามใน
 สังคม คนในกลุ่มมีอิทธิพลต่อผู้นำ
 ในองค์การด้วย แต่อย่างไรก็ตามนัก
 จิตวิทยาองค์การก็ยังมุ่งสนใจศึกษา
 บทบาท ของผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อ
 องค์การมากกว่า รวมทั้งศึกษา
 ทฤษฎีภาวะผู้นำและผลของความ
 สัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมาก
 ขึ้น**

**การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในระยะ
 แรก มุ่งเน้น การรับรู้มากกว่า
 พฤติกรรมของบุคคลากร ทฤษฎี
 ระยะแรกศึกษาพฤติกรรมผู้นำทาง**

**ด้านคุณสมบัติเฉพาะบุคคล โดย
 เฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางทหาร มุ่ง
 ศึกษาผู้นำ ในกองทัพว่ามีความ
 สามารถนำ บุคคลต่าง ๆ ทุก
 สถานการณ์ การศึกษาทฤษฎีผู้นำ
 ระยะเวลาแรกเปรียบเทียบกับเฉพาะ
 คุณสมบัติผู้นำเป็นบุคลิกภาพที่เป็น
 รากฐานภาวะผู้นำ บุคลิกภาพและ
 ความเป็นผู้นำ จะต้องมีความ
 สัมพันธ์กัน การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำ
 ได้พัฒนาทำให้เกิดทฤษฎีผู้นำที่
 สำคัญในระยะเวลาต่อมา ทฤษฎีภาวะ
 ผู้นำที่สำคัญมีดังต่อไปนี้**

ทฤษฎีบุคลิกภาพ

**ทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality-
 Attribute Theory) ศึกษาบุคลิกภาพ**

หมายถึงลักษณะรวมของผู้นำที่มี
ประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ
เป็นสิ่งที่กำหนดบุคลิกภาพผู้นำว่า
จะประสบความสำเร็จหรือไม่ เป็น
ทฤษฎีวิจัยแบบนั่งโต๊ะไม่มีการเก็บ
ข้อมูลภาคสนามในระยะแรก ต่อ
มาระยะหลังมานี้เริ่มพัฒนาระเบียบ
วิธีวิจัย เป็นการศึกษาวิจัยภาคสนาม
มากขึ้น การศึกษาวิจัยได้เสนอผล
การศึกษามุคลิกภาพหรือลักษณะ
ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มี
ประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
ต้องมีลักษณะฉลาด ใจกว้าง เข้าใจ
โลก รู้กว้าง รู้งานเฉพาะอย่าง เข้าใจ
ง่าย ซื่อสัตย์และจริงใจมาก มีความ
สามารถเป็นผู้นำและเป็นตัวแทน

**กลุ่มที่ดี ส่วนลักษณะผู้นำที่ไม่มี
ประสิทธิภาพคือ ไม่สามารถแก้
ปัญหาได้ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ ใช้
กระบวนการตัดสินใจที่มีปัญหา
ขาดลักษณะผู้นำ ไม่มีการติดต่อ
สื่อสาร ยึดตัวเองเป็นหลัก เชื้อย ไม่
เป็นตัวแทนกลุ่ม**

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



1.ฉลาด

2.ใจกว้าง

3.เข้าใจโลก

4.รอบรู้

5.รู้งานเฉพาะอย่าง

6.เข้าใจง่าย

7.ซื่อสัตย์

8.จริงใจ

9.สามารถเป็นผู้นำ

10.สามารถเป็นผู้แทนที่ดี

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ



1.ไม่สามารถแก้ปัญหา

2.ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

3.ใช้การตัดสินใจที่เป็นปัญหา

4.ขาดลักษณะผู้นำ

5.ไม่มีการสื่อสาร

6.ยึดตัวเองเป็นหลัก

7.เฉื่อย

8.ไม่เป็นตัวแทนกลุ่ม

ทฤษฎีเอกวิถี (One-Best-Way Theories)



ดักลาส แมคเกเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญมากคนหนึ่งได้แบ่งผู้นำหรือผู้บริหารออกเป็น 2 แบบคือ

1. แบบเผด็จการ(Authoritarian Style) เรียกว่า “ทฤษฎี X”(Theory X)

2.แบบ ความสัมพันธ์ (Egalitarian Style) เรียกว่า “ทฤษฎี Y” (Theory Y)

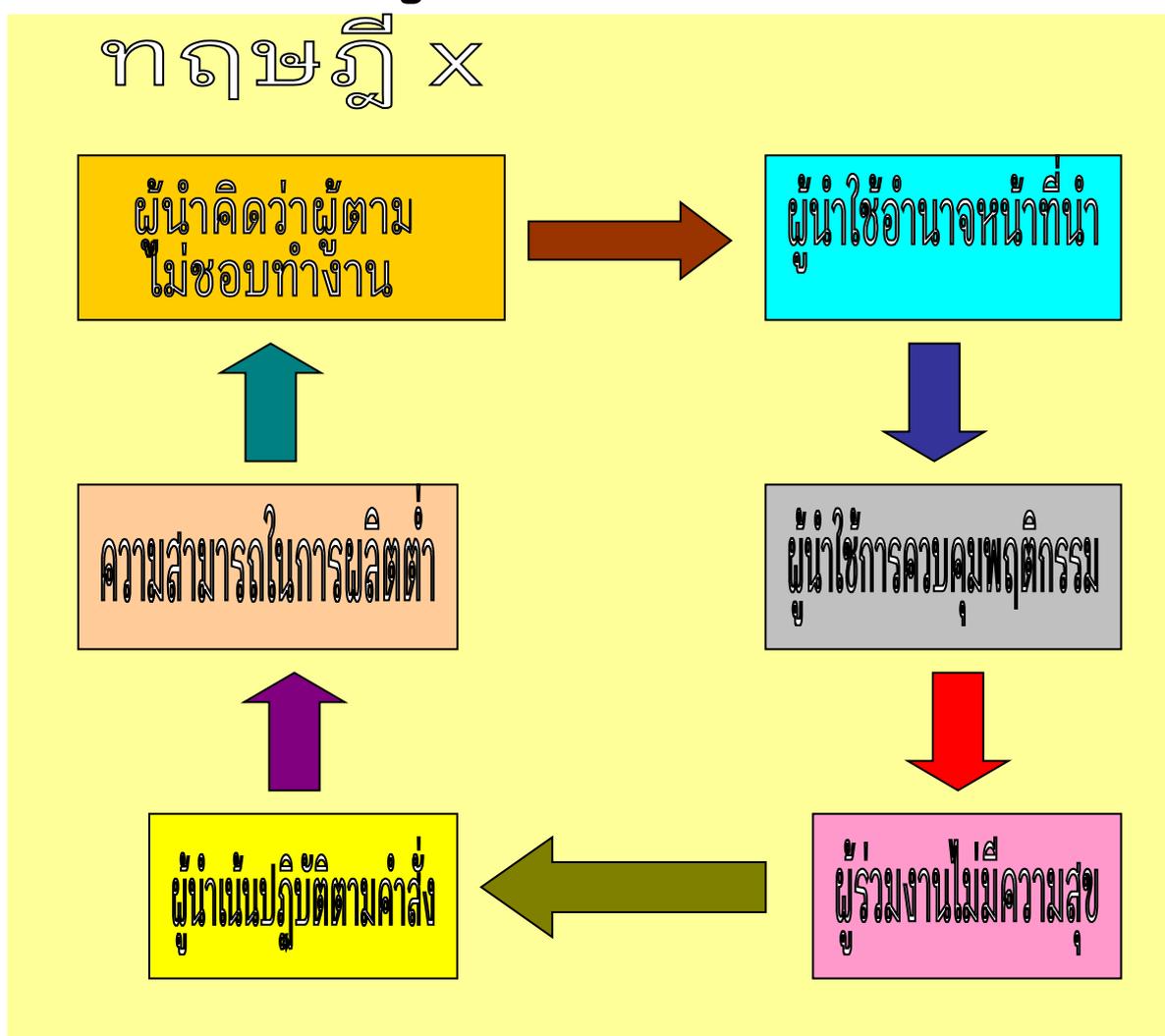
ทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์นั้น
ผู้นำประเภทนี้เกิดจากโบสถ์ของ
ศาสนาคริสต์โรมันคาทอลิกและ
สถาบันการทหาร ซึ่งมีพื้นฐานการ
รวมกลุ่มแบบบังคับและแรงจูงใจ
ทางเศรษฐกิจตามทฤษฎี X มีความ
เชื่อว่า

1. โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ชอบ
ทำงาน และหลีกเลี่ยงถ้าสามารถจะ
เลี่ยงได้

2. ด้วยเหตุที่ว่ามนุษย์ไม่ชอบ
ทำงานซึ่งเป็นบุคลิกภาพของมนุษย์
ฉะนั้นจึงต้องมีการบังคับ ควบคุม

ชี้แนะ ต้องมีการลงโทษเพื่อบรรลุ
จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การ

3. โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่สามารถ
ควบคุมตนเองได้ มนุษย์ต้องการ
หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มนุษย์มี
ความทะเยอทะยานน้อยแต่ต้องการ
ค่าตอบแทนสูง



ตามทฤษฎี X เป็นความเชื่อที่ตรงข้ามกับทฤษฎี Y ซึ่งมีพื้นฐานจากความคิดของมาสโลว์เห็นว่างานเป็นสิ่งสนุกสนานและคนที่ทำงานจะเกิดความพึงพอใจถ้าได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนตัว ในขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ขององค์การก็บรรลุผลด้วย เพราะฉะนั้นจะต้องไม่มีความแตกแยกระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยหลักการแล้วทฤษฎี Y มีหลักการดังต่อไปนี้

1. โดยปกติแล้วการใช้พลังทางกายและสติปัญญาในการทำงานเป็นธรรมชาติเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน

2.การควบคุมจากภายนอกและการลงโทษไม่ใช่วิธีการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ มนุษย์จะฝึกทำงานด้วยตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนที่มีความผูกพันอยู่

3.ข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์เป็นหน้าที่เปรียบเสมือนรางวัลซึ่งผูกพันกับความสำเร็จ

4.โดยทั่วไปแล้วมนุษย์เรียนรู้ภายใต้สภาพการณ์เฉพาะอย่างไม่เพียงแต่เป็นการยอมรับเท่านั้นแต่เพื่อค้นหาความรับผิดชอบด้วย

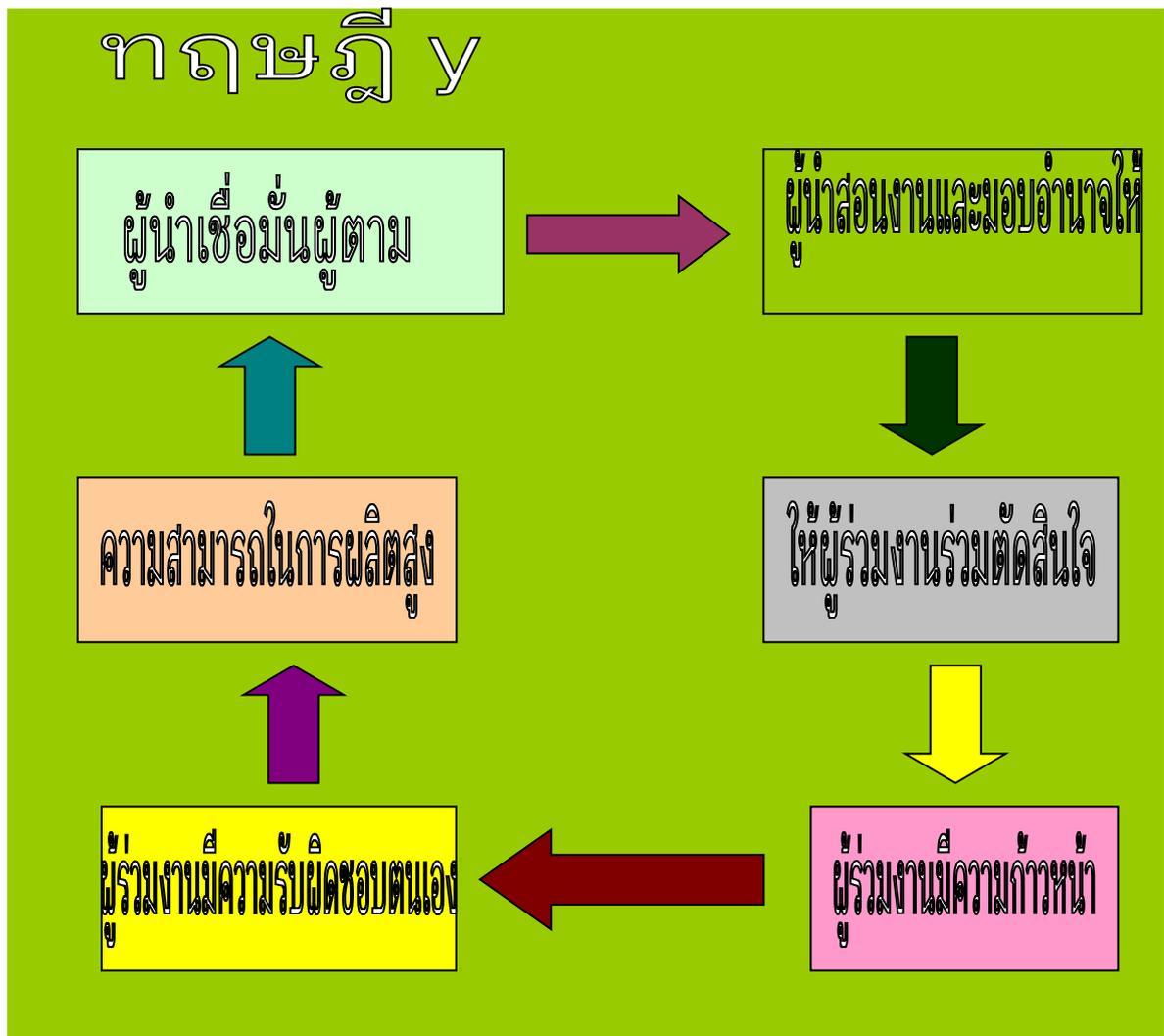
5.ความสามารถในการฝึกฝนการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความคิดหรือจินตนาการ ความ

**ฉลาด และความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา
ภายในองค์กร โดยการให้
ทุกคนในองค์กรร่วมทำงานด้วย**

**6.ชีวิตในโลกอุตสาหกรรมสมัย
ใหม่ความสามารถหรือศักยภาพทาง
ปัญญาของมนุษย์โดยเฉลี่ยมี
ประโยชน์บางส่วนเท่านั้นไม่ทั้งหมด**

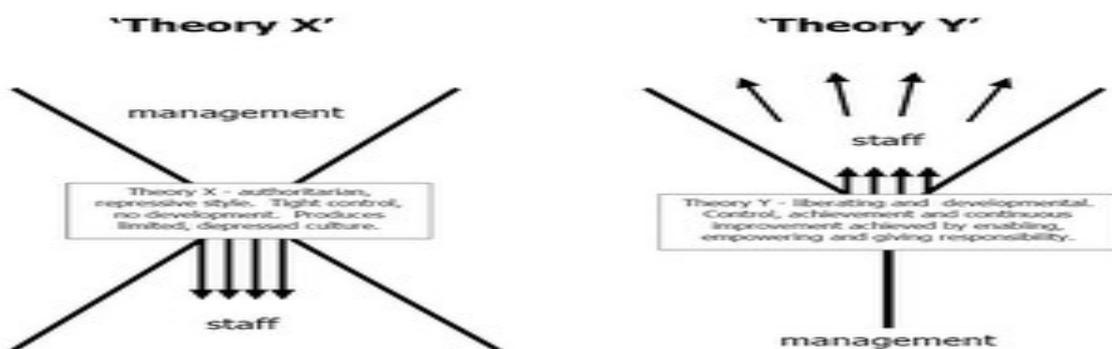


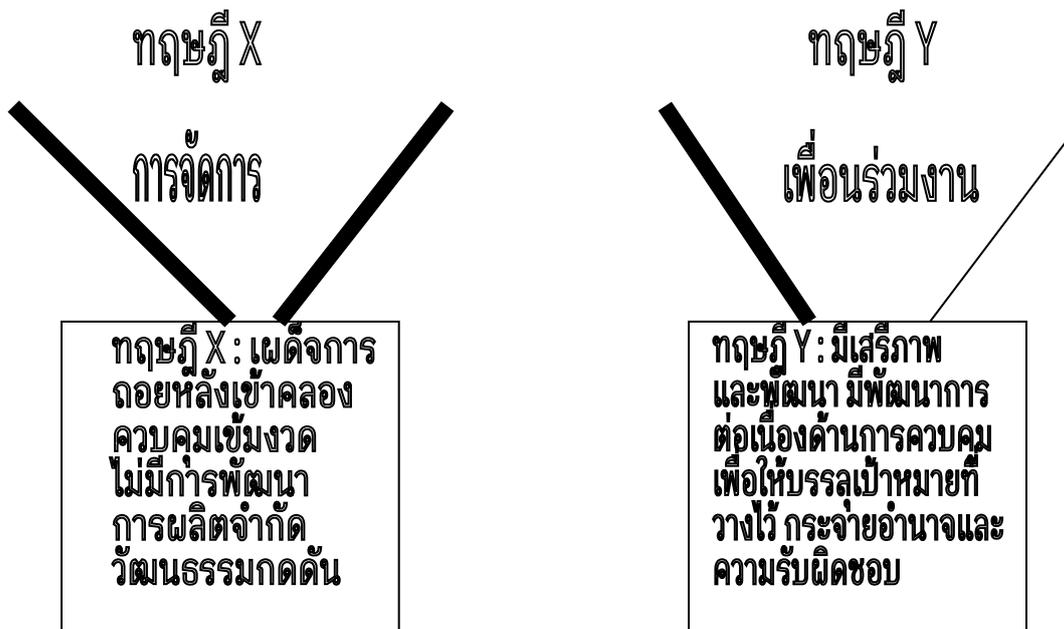
**มา ส โล ว์ (Abraham Harold
Maslow -April 1, 1908 – June 8,
1970)**



เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์กล่าวไว้ว่ามนุษย์จะต้องมีการควบคุมลงโทษ และทฤษฎีนี้ก็ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ผู้นำหรือผู้จัดการที่มีความเชื่อตามแนวทฤษฎีนี้จะต้องปฏิบัติดังนี้คือ จะต้องเฝ้าผู้ตาม

หรือผู้ร่วมงานตลอดเวลา ส่วน
ทฤษฎี Y ผู้นำหรือผู้บริหารที่เชื่อ
ตามทฤษฎีนี้จะต้องสร้างโอกาสการ
ทำงาน ใช้ความสามารถของคนใน
องค์การขจัดอุปสรรค ส่งเสริมความ
เจริญรุ่งเรืองทั้งให้คำ แนะนำ แก่
บุคลากรในองค์การอย่างทั่วถึง





เพื่อนร่วมงาน

การจัดการ



ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมีความแตกต่างกับการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้ว่าการทดลองบางส่วนจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันบ้าง ลิเคิร์ตมีความเห็นว่าการจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การเป็นงานที่สำคัญที่สุด งานทุกอย่างขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การที่ทำงานสำเร็จลงได้ดีเพียงไร ลิเคิร์ตให้ความสนใจกลุ่มคนงานและการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการ โดยจัดองค์การออกเป็น 4 ระบบที่สำคัญดังต่อไปนี้

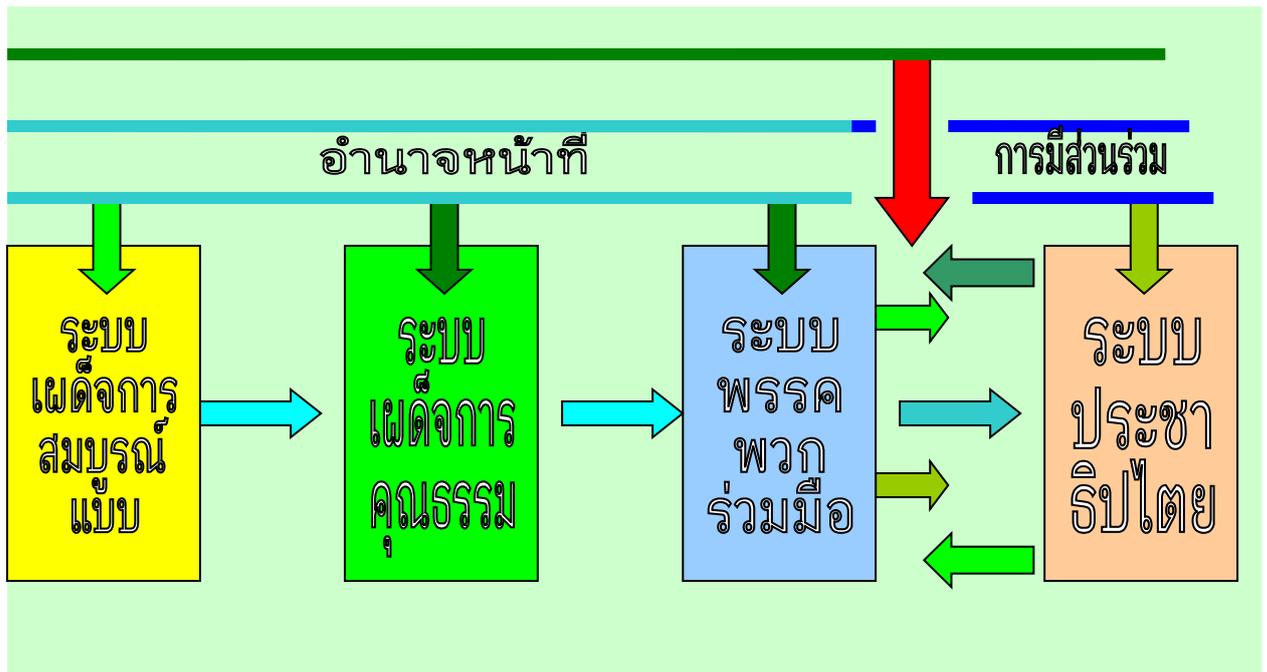
1. ระบบที่เป็นแบบหาประโยชน์ส่วนตัว แบบเผด็จการ(Exploitative authoritative) หรือการปกครอง

**แบบเจ้าขุนมูลนายเป็นระบบ
เผด็จการสมบูรณแบบ**

**2. ระบบที่เป็นแบบหาประโยชน์
ส่วนตัวน้อย (Benevolent
authoritative) แต่ยังมีกา
รเผด็จการอยู่ เป็นระบบเผด็จการ
แบบคุณธรรม**

**3. ระบบที่เป็นแบบให้คำปรึกษา
แนะนำมาก ชี้แนะกว่า
เดิม(Consultative) เป็นระบบพรรค
พวกร่วมมือ**

**4.ระบบที่เป็นแบบให้มีส่วนร่วม
ในการทำงาน เป็นระบบ
ประชาธิปไตย (Participative
group) เป็นระบบประชาธิปไตย**



ระบบที่ 1 ผู้นำหรือผู้จัดการมีความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือในตัวผู้ตามหรือผู้ร่วมงานน้อย งานทุกอย่างผู้นำหรือผู้จัดการตัดสินใจและสั่งตรงไปยังผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ ผู้นำมีความหวาดระแวง บังคับใช้อำนาจต่าง ๆ ทุกประการเพื่อบังคับให้ทุกคนในกลุ่มทำงาน ดังนั้นการควบคุมจึงต้องเป็นไปอย่างจริงจังและเด็ดขาด ทำให้คนในกลุ่มหรือ

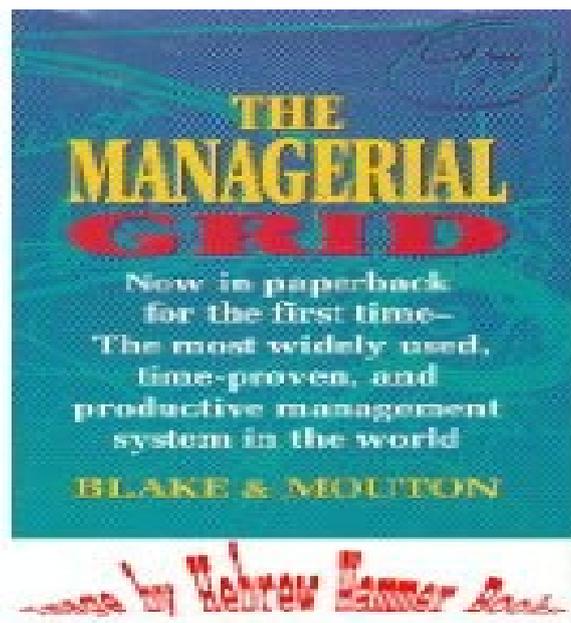
**คนทำงานไม่ค่อยร่วมมือในการ
ทำงานเป็นกลุ่มเท่าที่ควร**

**ส่วนระบบที่ 2,3 อยู่ระหว่างระบบ
ที่1 และระบบที่ 4 โดยที่ระบบที่ 2 มี
ลักษณะคล้ายคลึงกับระบบที่ 1 ส่วน
ระบบที่ 3 มีลักษณะคล้ายคลึงกับ
ระบบที่ 4 และระบบที่ 4 จะตรงข้าม
กับระบบที่ 1 ซึ่งผู้นำหรือผู้จัดการมี
ความเชื่อมั่นสมาชิกในกลุ่ม การ
ตัดสินใจเปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือ
คนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
มีการสื่อสารและปรึกษาสัมพันธ์
ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับ
ผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชา กระตุ้น
คนในกลุ่มโดยให้โอกาสมีส่วนร่วม
กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ร่วมช่วย**

กันปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ ให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของกลุ่ม มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้นำ ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อซึ่งกันและกัน อำนาจความรับผิดชอบไม่ได้อยู่เฉพาะผู้นำหรือผู้จัดการเพียงคนเดียว แต่จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบออกไปเพื่อให้งานสำเร็จลงไปด้วยดี

ลิเคิร์ทใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาการจัดองค์การหลายองค์การ การศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของการบริหารองค์การแบบที่ 4 จะทำให้ผลงานหรือผลผลิตสูงมีความสูญเปล่าน้อยมาก

คนในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันดีกว่า
ลดต้นทุนในการจัดองค์การได้
มากกว่า ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน
มากกว่า ผู้นำหรือผู้จัดการที่ใช้หลัก
การบริหารแบบที่ 4 ผลการศึกษา
ยืนยันว่ารูปแบบการจัดการทั้ง 4
ระบบดังกล่าวข้างต้น ระบบที่ 4
สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ
องค์การต่าง ๆ ได้ทุกรูปแบบและ
ทุกสถานการณ์



โรเบิร์ต เบลค และเจน มูตัน (Robert Blake and Jane Mouton) ศึกษารูปแบบผู้นำโดยใช้รูปแบบข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะขององค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. เป้าหมายหรือจุดประสงค์ องค์การทุกประเภทจะต้องมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์การ เพื่อกำหนดรูปแบบและการจัดองค์การ

2. บุคลากร องค์การทุกประเภทจะต้องมีบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายและโครงสร้างองค์การตามที่กำหนดไว้

3.สายงานการบังคับบัญชา ทุกองค์การต้องประกอบด้วยหัวหน้าหรือผู้นำและผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้บริหารมีดังนี้คือ

3.1 มุ่งผลผลิตหรือผลงาน

3.2 .มุ่งบุคลากร

3.3 ผู้จัดการหรือผู้นำกำหนดข้อสมมุติฐานในการใช้สายงานหรือสายสัมพันธ์เพื่อทำงานหรือผลผลิตที่ค่อนข้างสูง ผู้นำหรือผู้จัดการมีแนวความคิดแตกต่างกันไปในเรื่องการใช้สายบังคับบัญชาสั่งงาน รูปแบบที่สำคัญมีดังนี้คือ

ข่ายการบริหารงานประกอบไปด้วย 2 แกนคือ แกนตั้งหมายถึงถึง

**ผู้นำหรือผู้บริหารมุ่งความสัมพันธ์
กับบุคลากร และแกนนอน หมายถึง
ผู้บริหารมุ่งผลงานหรือมุ่งผลผลิต
รูปแบบการบริหารทั้ง 5 แบบนี้คือ**

**1.1 ผู้นำ แบบ ข ต า ม ส บ า ย
(Impoverished) ผู้นำหรือผู้บริหาร
ที่ไม่มุ่งผลงานและไม่มุ่งความ
สัมพันธ์กับบุคลากร เป็นผู้นำหรือผู้
บริหารที่ไม่มุ่งทั้งสองแบบเป็นผู้
บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพที่สุด**

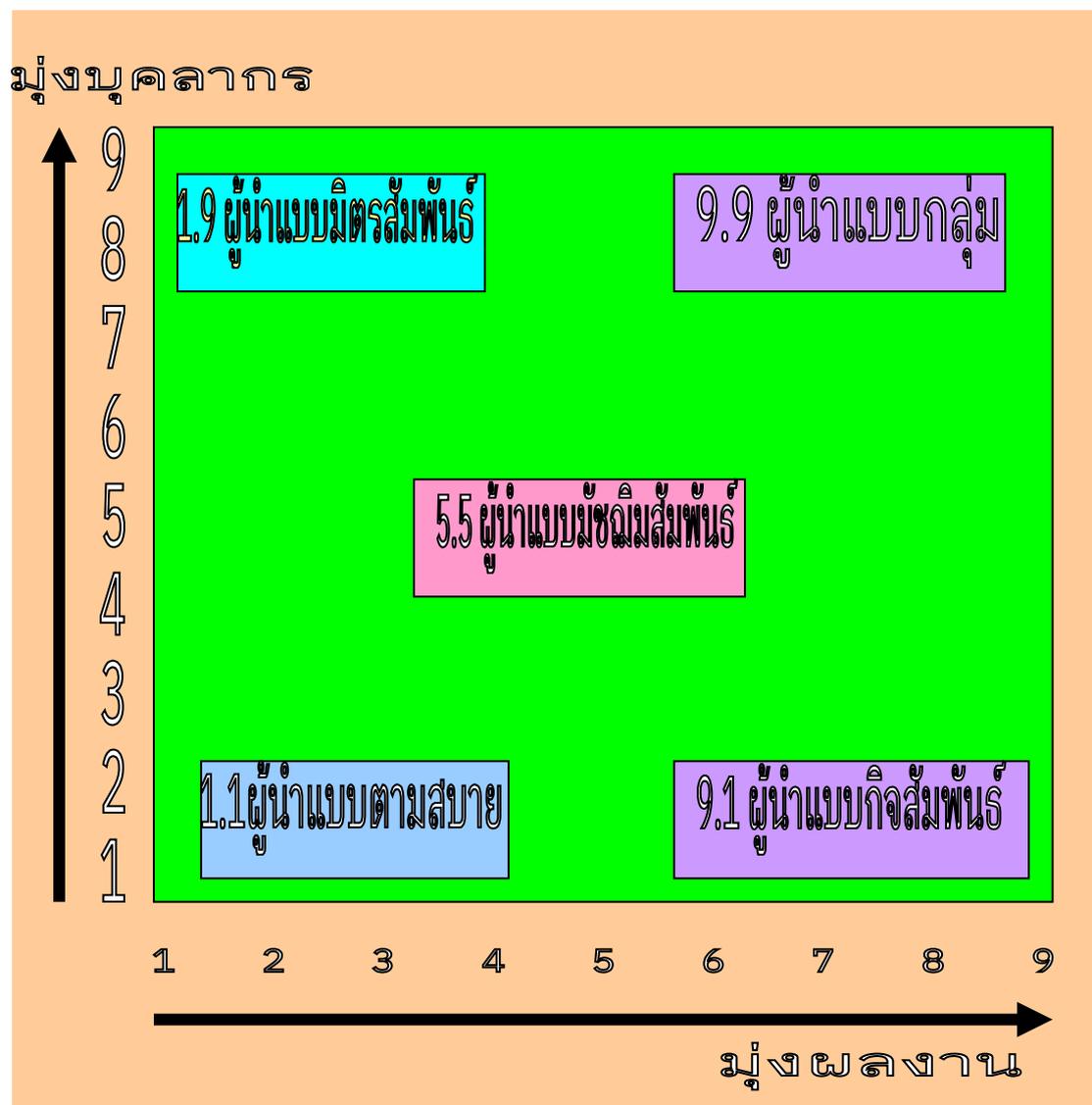
**1.9 ผู้นำ แบบ มิ ตร สัม พัน ธ์
(Country Club) ผู้นำหรือผู้บริหารที่
มุ่งความสัมพันธ์กับบุคลากร
มากกว่ามุ่งงาน จะทำให้ผลงานหรือ
ผลผลิตต่ำ เป็นผู้นำที่มีลูกน้องหรือ
พรรคพวกมาก**

9.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Task)
 ผู้นำที่มุ่งผลงานไม่สนใจความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การสิ้นเชิง มุ่งงานหรือผลผลิตมากกว่า

5.5 ผู้นำแบบมัชฌิมสัมพันธ์ (Middle-of-the-road) ผู้นำ และ ผู้บริการที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์กับบุคลากรเท่ากัน เป็นระบบสายกลางไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เหมาะสมกับงานประจำหรืองานบริหารจัดการที่ทำงานประจำมากกว่า

9.9 ผู้นำแบบกลุ่ม (Team) ผู้นำหรือผู้บริหารที่เน้นการจัดการในองค์การที่ดีที่สุดแต่ในทางปฏิบัติอาจทำได้ยาก เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร

ที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูงสุดเท่ากัน



ทฤษฎีอุบัติการณ์



เฟรด อี.ฟีดเลอร์ (Fred E.Fiedler)

ผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ
ทฤษฎีอุบัติเหตุการณ์ (Contingency
Theory) เห็นว่าการจัดการที่เหมาะสม
ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ
ประการแรกผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับ
บัญชา ประการที่สองสภาพการณ์ที่
ผู้นำกำหนด ประการที่สาม
สถานการณ์เฉพาะอย่าง

ตามทฤษฎีนี้ให้ความเห็นว่าการ
จัดองค์การหรือการบริหารควรคำนึง
ถึงภาวะผู้นำโดยสรุปว่า ความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลในกลุ่มต้องมีบุคคล
หนึ่งเป็นผู้ชี้นำ จัดระเบียบแนะนำ
คนในกลุ่มให้ปฏิบัติงานร่วมกัน ความ
เห็นนี้การบริหารงานหรือการจัดการ
ไม่ใช่เป็นการทำเพียงอย่างเดียวแต่จะ
ต้องรับผิดชอบในผลงานด้วย กล่าว
โดยสรุปผู้นำหรือผู้จัดการมีหน้าที่ 2
ประการคือ ประการแรก การชี้นำ
แนะนำ บอกอย่างตรงไปตรงมาว่าจะ
ให้คนในกลุ่มทำอะไรหรือทำอย่างไร
ประการที่สอง ผู้นำจะต้องมีความ
สัมพันธ์กับคนในกลุ่ม ช่วยกัน
วางแผนในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบ
ร่วมกัน อย่างไรก็ตามรูปแบบการ
จัดการหรือการบริหารที่ดีหรือเหมาะสม

สมชิ้นอยู่กับสถานการณ์จะเป็นตัว
กำหนด

ผู้นำ ที่เหมาะสมอยู่กับ
สถานการณ์ ผู้นำต้องปรับปรุงรูปแบบ
การทำงานของตัวเองเพื่อให้เข้า
กับสถานการณ์ การทำงานจะต้องมี
ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ฟีดเลอร์
ให้ความเห็นว่าการเลือกสถานการณ์
ที่เหมาะสมง่ายกว่าการเปลี่ยนผู้นำ
งานบริหารระดับสูงเปลี่ยนมาเป็งาน
ระดับต่ำลงมาก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะ
สมกับแบบของผู้นำที่ดีกว่า ฟีดเลอร์
ได้ปรับปรุงแบบสอบถามเกี่ยวกับการ
อธิบายว่าเพื่อนร่วมงานแบบใดที่ตน
ไม่ชอบ เพื่อกำหนดแบบผู้นำหรือผู้
จัดการ การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็น

ว่าคนงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในกลุ่ม
ได้อธิบายเพื่อนร่วมงานที่ตนเองไม่
ชอบและที่ตนเองชอบ คนที่ตนเอง
ชอบมีลักษณะประการแรกมีความ
สัมพันธ์ดี ประการที่สอง
ประนีประนอม ประการที่สามมี
มนุษยสัมพันธ์ดี ส่วนผู้ที่เพื่อนร่วม
งานไม่ชอบมีลักษณะประการแรกยึด
งานเป็นหลัก ประการที่สองการ
ทำงานหรือการบริหารงานชอบ
บงการ ประการที่สาม มนุษยสัมพันธ์
น้อย ฟีดเลอร์เลือกศึกษาในกลุ่ม
ตัวอย่างหลายกลุ่ม เช่น โรงงาน
เหล็กกล้า ทีมบาสเก็ตบอลและกลุ่ม
อื่น ๆ อีกมากมาย การศึกษาพบว่า

ตัวแปรที่สำคัญมี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ของผู้นำคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม คือระดับความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่ม ปัจจุบันนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับคำจำกัดความของผู้นำแบบมีอำนาจบารมี กล่าวคือผู้นำที่ได้รับความเชื่อถือไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าที่แท้จริง ถ้ามีลักษณะดังกล่าวก็ทำงานสำเร็จได้

2. โครงสร้างของงานต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้คนงานสามารถทำตามได้โดยไม่สับสน ถ้าโครงสร้างของงานมีลักษณะสับสนแม้ผู้นำที่มีความสามารถมากเท่าใดก็ตามก็ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลง

ได้ คนในกลุ่มมีประสิทธิภาพเพียงใด ก็ตาม ถ้าไม่เข้าใจโครงสร้างงานก็ทำงานไม่ได้ผล ถ้ามีการกำหนดโครงสร้างงานอย่างแน่ชัด องค์กรได้กำหนดอำนาจหน้าที่ผู้นำสนับสนุนด้วยจะทำให้ผู้นำสามารถแสดงบทบาทได้ง่ายขึ้น

3.อำนาจหน้าที่แต่ละตำแหน่ง พลังอำนาจในหน้าที่แตกต่างกัน อำนาจหน้าที่ทางกฎหมาย อำนาจบารมีหรืออำนาจส่วนตัว ถ้าผู้นำรู้ว่าตนเองเป็นผู้นำแบบจะทำงานได้ง่ายขึ้น ตัวแปรทั้ง 3 แบบสามารถสรุปได้ว่าแบบการจัดการหรือการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 2 แบบดังแผนภูมิ

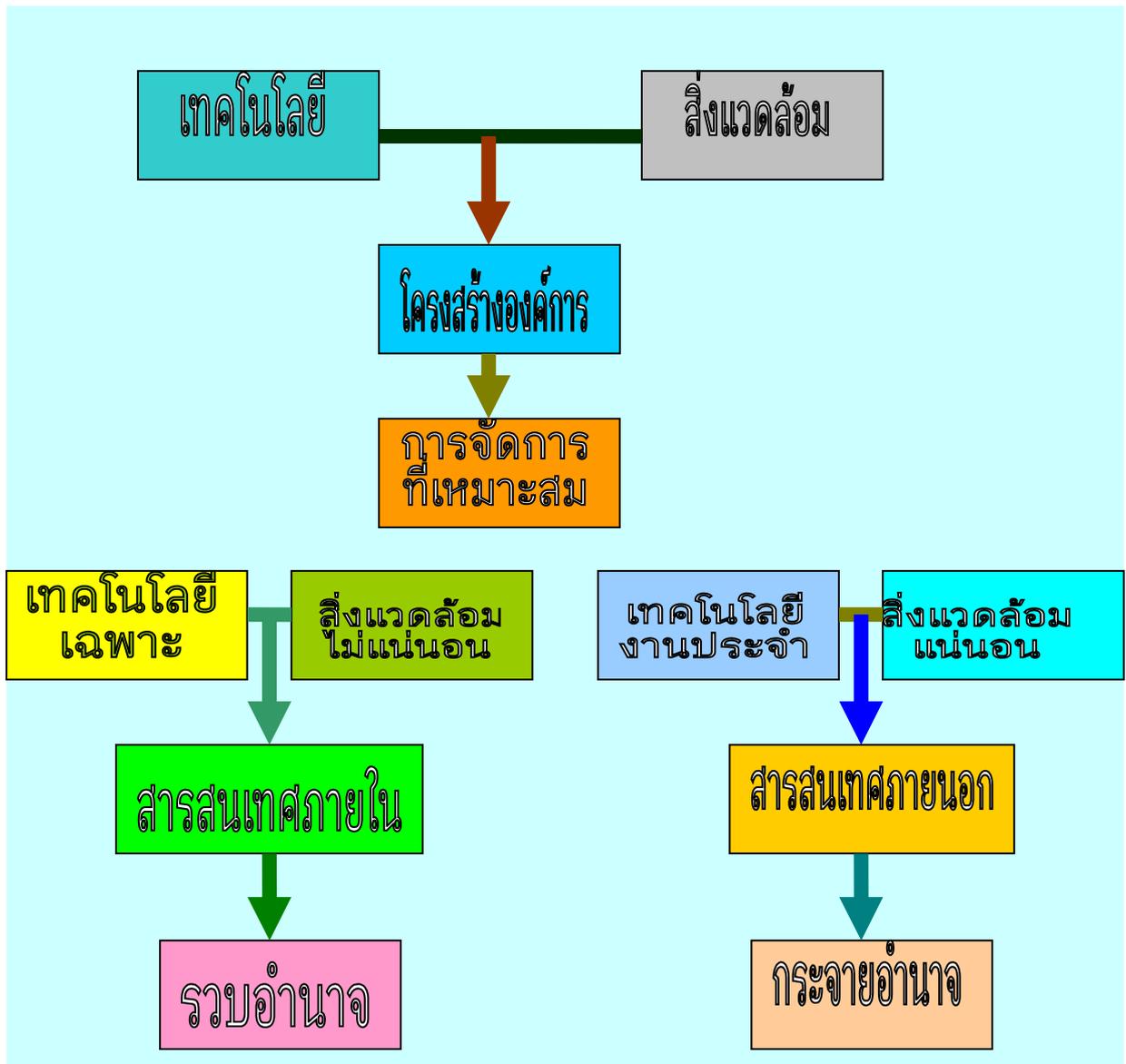


อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาวิจัยได้กล่าว
 อีกว่า การที่จะทำงานให้ลุล่วงไปด้วย
 ดีนั้นควรจะพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้
 คือ ประการแรกระดับของอำนาจ

สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการให้อำนาจมากหรือน้อยลงขึ้นอยู่กับอำนาจในหน้าที่ ประการที่สอง โครงสร้างของงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เหมาะสมกับแบบของผู้นำ ประการที่สาม ระดับความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นอาจจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับทัศนคติและความเชื่อมั่นของเพื่อนร่วมงาน ขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ภาษา และพื้นฐานทางสังคมของคนในกลุ่มเปรียบเทียบกับผู้นำ

ในองค์การจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ ทำให้

สามารถออกแบบการจัดการที่เหมาะสม ในกรณีการใช้เทคโนโลยีเฉพาะ (Non-routine technology) ใน สิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอนทำให้ต้องใช้สารสนเทศข้อมูลภายในทำให้ต้องมีการกระจายอำนาจ กรณีที่ใช้เทคโนโลยีงานประจำ (Routine technology) สามารถใช้สารสนเทศข้อมูลภายนอกทำให้ต้องมีการรวบรวมอำนาจ



ทฤษฎีนำวิถี (Path-Goal theories)

ทฤษฎีนำวิถีเสนอแนวความคิดที่ว่าผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ไม่ใช่

**เป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพราะ
หลักการทฤษฎีนำวิถีคือ**

**1.การอำนวยการ(Directive) ผู้
จัดการหรือผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน
ทำงานโดยเพิ่มผลประโยชน์ส่วน
บุคคลให้มากขึ้น ให้ได้รับความรู้
ความชำนาญและความสำเร็จในการ
ทำงานในขณะเดียวกันก็ชี้แนวทาง
เพื่อไปสู่ผลประโยชน์ พยายามลด
ปัญหาในองค์การ ลดความขัดแย้ง
ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกทาง
ลบ**

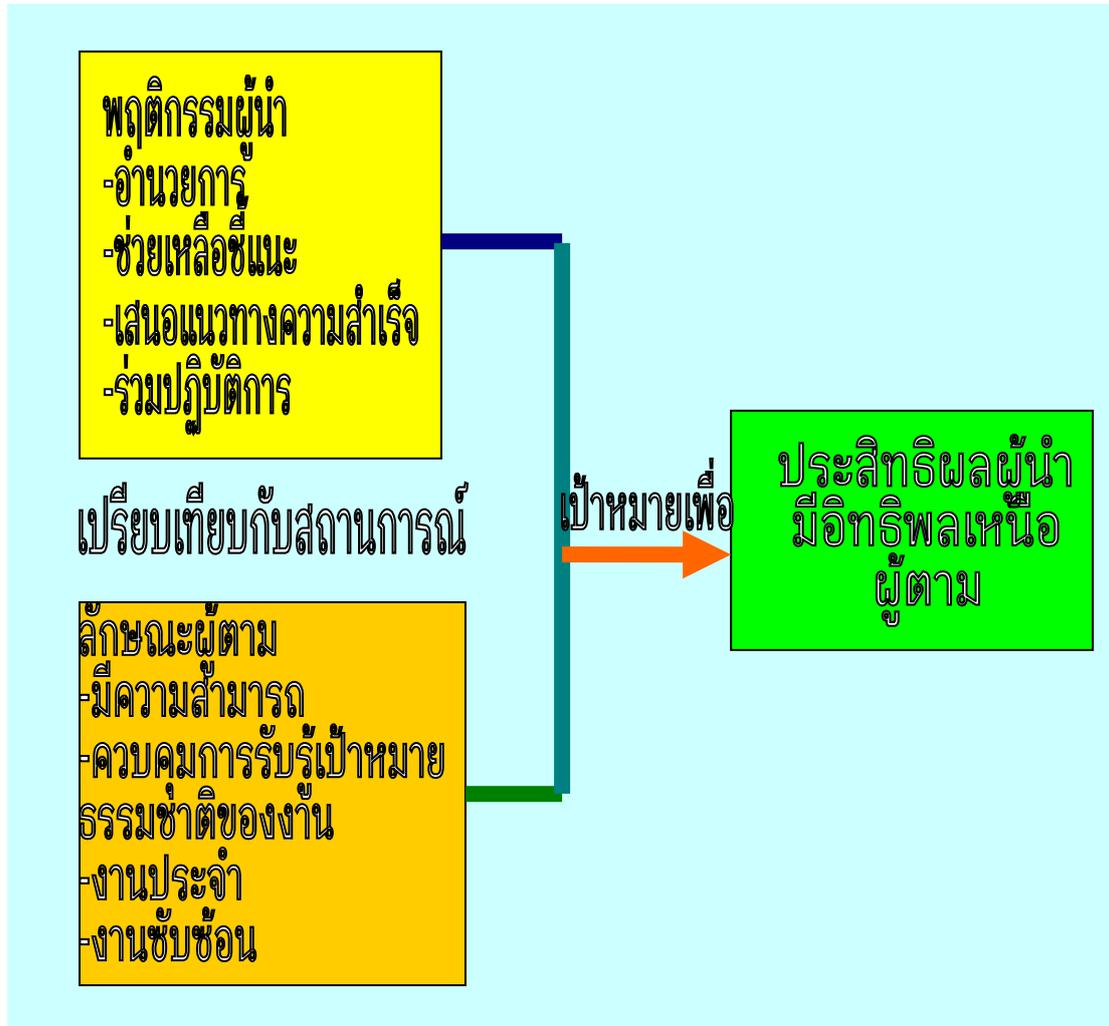
**2.การช่วยเหลือ
ชี้แนะ (Supportive) ชี้แนะความ
สัมพันธ์ในการทำงาน พยายามลด
ความไม่เข้าใจระหว่างผู้ร่วมงาน**

**ทำให้คนในกลุ่มมีความต้องการ
ทำงาน เพราะระบบหรือ
กระบวนการทำงานที่ดี**

**3.การเสนอแนวทางการ
สำเร็จ(Achievement-oriented) วิธี
นำไปสู่เป้าหมายทำให้เกิดความ
สัมพันธ์อันดีในองค์กร ผู้นำจะต้อง
สร้างงานให้กลุ่มให้มากที่สุด แม้ว่า
จะทำให้คนในกลุ่มมีความพึงพอใจ
ลดลงก็ตาม**

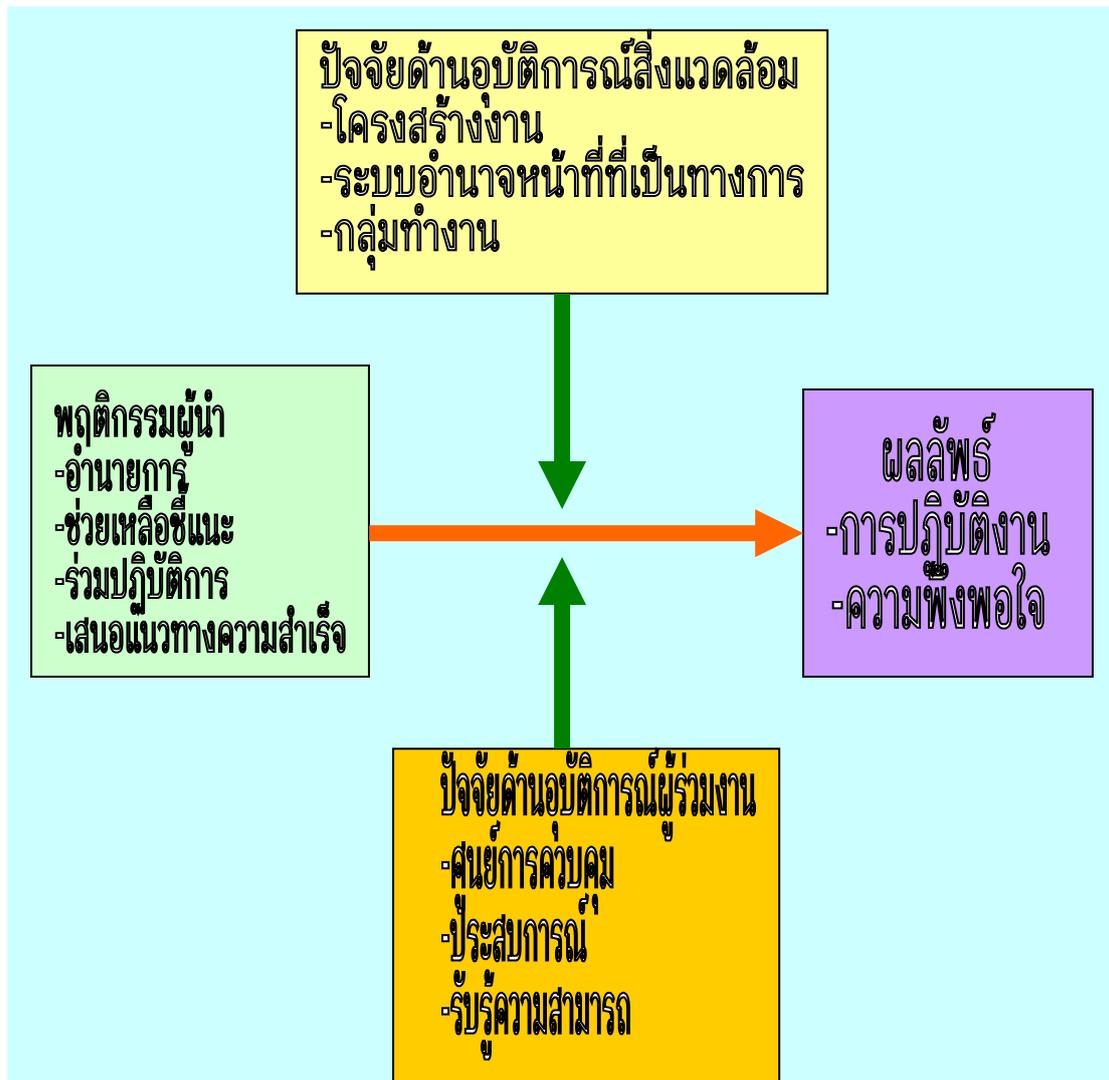
**4.การร่วมกันปฏิบัติ
การ (Participative) ผู้นำ จะต้อง
เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นไปตามความ
ต้องการของคนในกลุ่มเพื่อลดความ
ขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน**

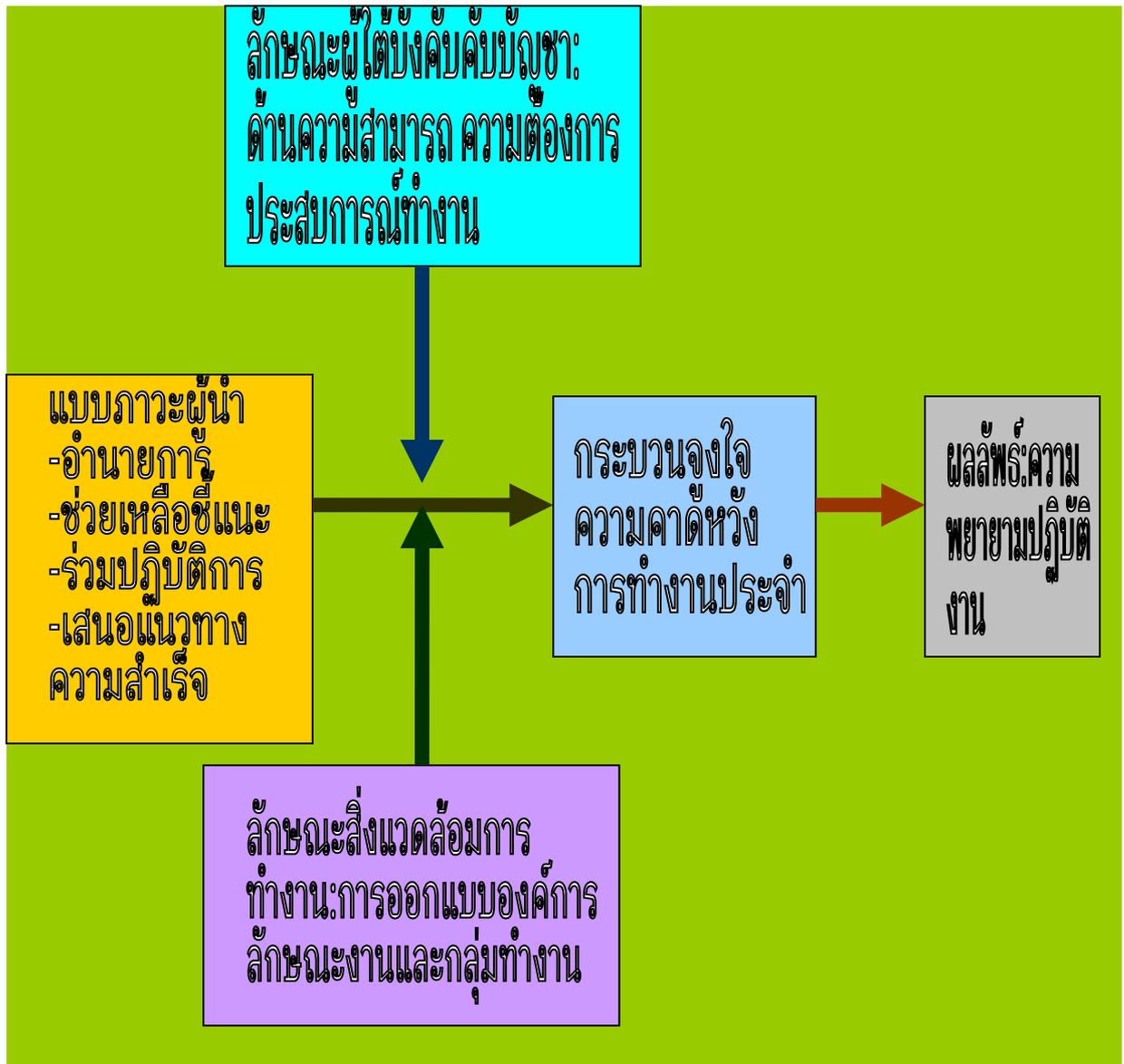
เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมาย ขององค์การ



ทฤษฎีนำวิถี แบบภาวะผู้นำ/ปัจจัยสถานการณ์

แบบผู้นำ	ผู้ตาม	สิ่งแวดล้อม
อำนาจการ	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ - ควบคุมจากภายนอก - ความสามารถต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานซับซ้อน - อำนาจหน้าที่เข้มงวด - กลุ่มทำงานที่ดี
ช่วยเหลือชแนะ	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ต้องการผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ - ควบคุมจากภายใน - ความสามารถสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - งานไม่ซับซ้อน - อำนาจหน้าที่ไม่เข้มงวด - กลุ่มทำงานไม่ดี
ร่วมปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการมีส่วนร่วม - ควบคุมจากภายใน - ความสามารถสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - งานไม่ซับซ้อน - อำนาจหน้าที่เข้มงวดหรือไม่เข้มงวด - กลุ่มทำงานที่ดีหรือไม่ดี
เสนอแนวทางความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ - ควบคุมจากภายนอก - ความสามารถสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - งานไม่ซับซ้อน - อำนาจหน้าที่เข้มงวด - กลุ่มทำงานที่ดีหรือไม่ดี





ทฤษฎีของเลวินและคณะ



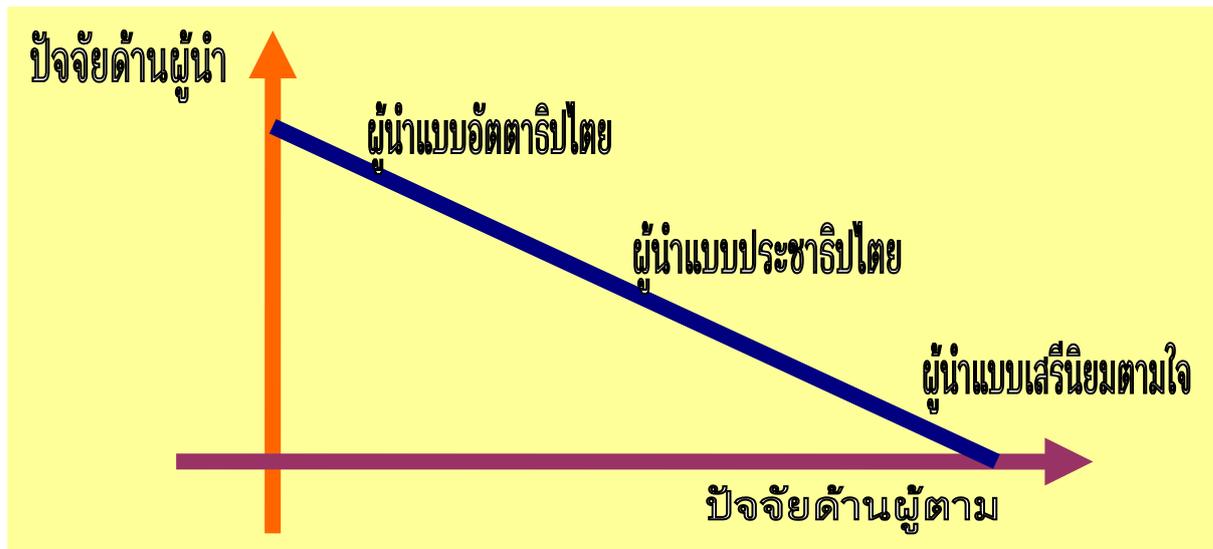
เคิร์ท เลวิน(Kurt Zadek Lewin (September 9, 1890 - February 12, 1947) ในปี ค.ศ. 1930 เคิร์ท เลวิน ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของกลุ่มสัมพันธ์ได้เสนอการศึกษาผู้นำ 3 แบบ คือ

1.ผู้นำ แบบ อัต ต า ริ ป ไ ต ย (Autocratic) ผู้นำ เป็น ผู้ ก ำ ห น ด

นโยบายและสั่งการทุกอย่าง ผู้นำ
ตัดสินใจคนเดียวไม่ได้มาจากผู้ร่วม
งาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีน้อย

2. ผู้นำ แบบ บ
ประชาธิปไตย(Democratic) นโยบาย
หรือปัญหาทั้งหมดเกิดจากการตัดสินใจ
ใจของผู้นำและผู้ร่วมงานในกลุ่ม ผู้ร่วม
งานทำงานกับคนที่ตนเองชอบและ
สมาชิกจัดแบ่งงานกันเองภายในกลุ่ม

3 แบบเสรีนิยมตามใจ(Permissive)
ให้เสรีภาพแก่ผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่
การตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละคน โดยที่
ผู้นำไม่มีส่วนร่วมนอกเสียจากว่าจะมีผู้
ถามผู้นำ แต่ผู้นำไม่ไปก้าวก่ายในการ
ตัดสินใจ เป็นผู้นำให้อำนาจแก่ผู้ตาม
มากที่สุด



การศึกษาของโคลและคณะ

การศึกษาของเลสเตอร์ โคช และจอห์น อาร์ พี. เฟรน (Lester Coch and John R.P. Frence) ศึกษาบริษัท ฮาร์วูด (Hardwood Manufacturing) ศึกษากลุ่มทดลองคนงานหญิง 500 คน คนงานชาย 100 คน โดยแบ่งกลุ่มคนงานเป็น 3 กลุ่มคือ

1. กลุ่มควบคุม (Control group) กลุ่มนี้ไม่อนุญาตให้สมาชิกคนงานร่วมวางแผนงานใหม่ๆ คนในกลุ่มจะฟังคำอธิบายเมื่อเริ่มทำงาน

**2.กลุ่มที่มีผู้แทน
ร่วม (Representative participation)**
 ในกลุ่มนี้คนงานคัดเลือกตัวแทนเพื่อ
 ร่วมในการวางแผนปรับปรุงเทคนิค
 ใหม่ ๆ ในการทำงาน ตัวแทนพิเศษนี้จะ
 ทำหน้าที่เสนอข้อแนะนำแก่ผู้บริหาร
 และรับนโยบายไปฝึกสมาชิกในกลุ่ม

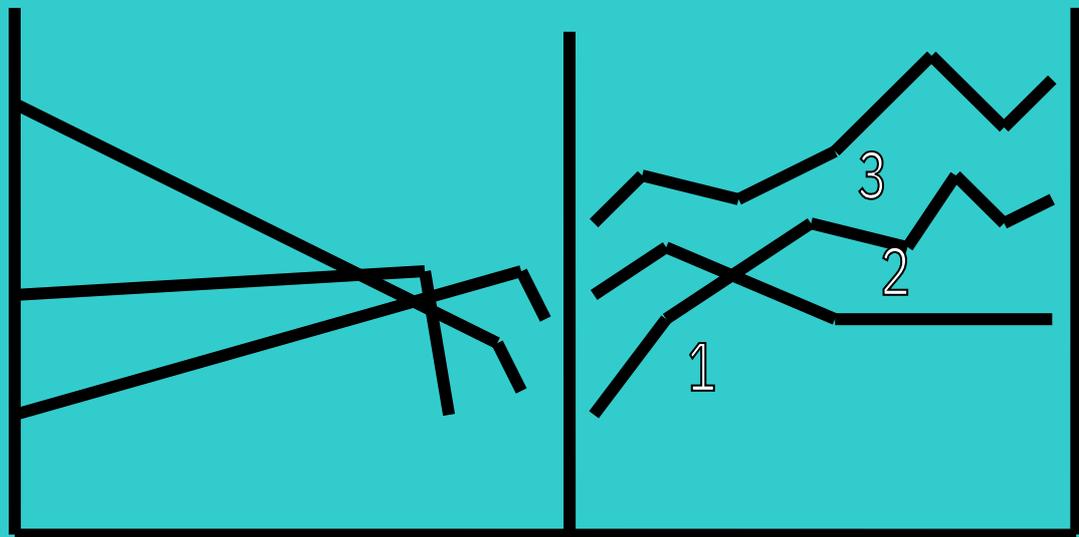
**3.กลุ่มที่มีส่วนร่วมทุกคน (Full
participation)** ทุกคนมีส่วนร่วมกัน
 วางแผนตัดสินใจเมื่อต้องการ
 เปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษากลุ่มทดลองสองกลุ่ม
 ตามแผนภูมิ ผลการทดลองสามารถ
 สรุปได้ว่ากลุ่มควบคุมไม่ได้โอกาสร่วม
 งานการตัดสินใจเลยมีผลผลิตหรือผล
 งานต่ำที่สุด กลุ่มทดลองที่ส่งตัวแทน
 เข้าร่วมมีผลผลิตรองลงมา กลุ่มที่มี

**ผลผลิตสูงสุดคือกลุ่มที่ให้โอกาสคนใน
กลุ่มทุกคนมีส่วนร่วม**

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนงานและผลงาน

ผลงาน



ก่อนการทดลอง

หลังการทดลอง

1. กลุ่มควบคุม

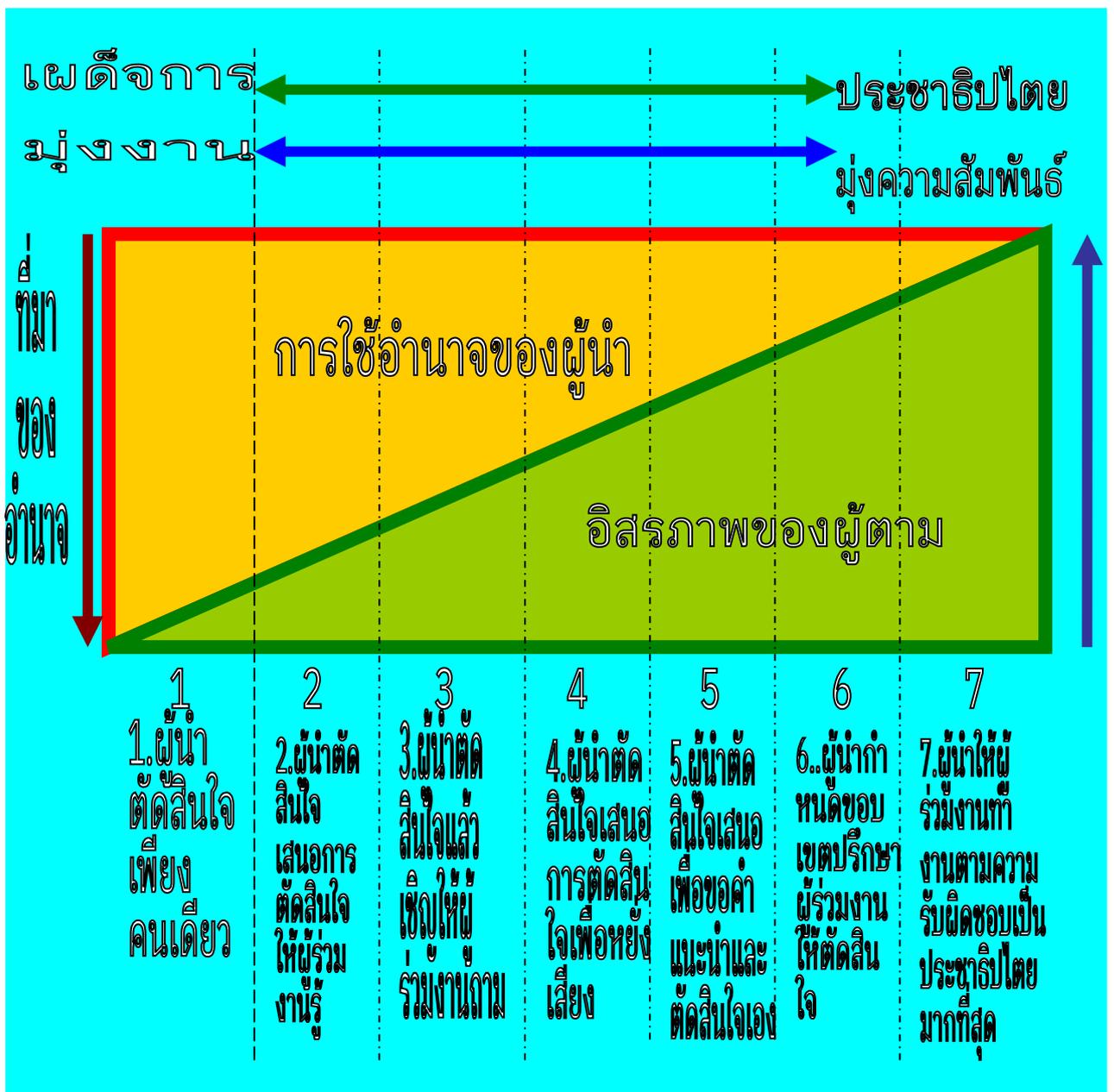
2. กลุ่มที่มีตัวแทนร่วม

3. กลุ่มที่มีส่วนร่วมกันทุกคน

ทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง

การศึกษาของทฤษฎีผู้นำแบบ
ต่อเนื่อง (Continuous of

Leadership Behavior) คือ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้นำที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง



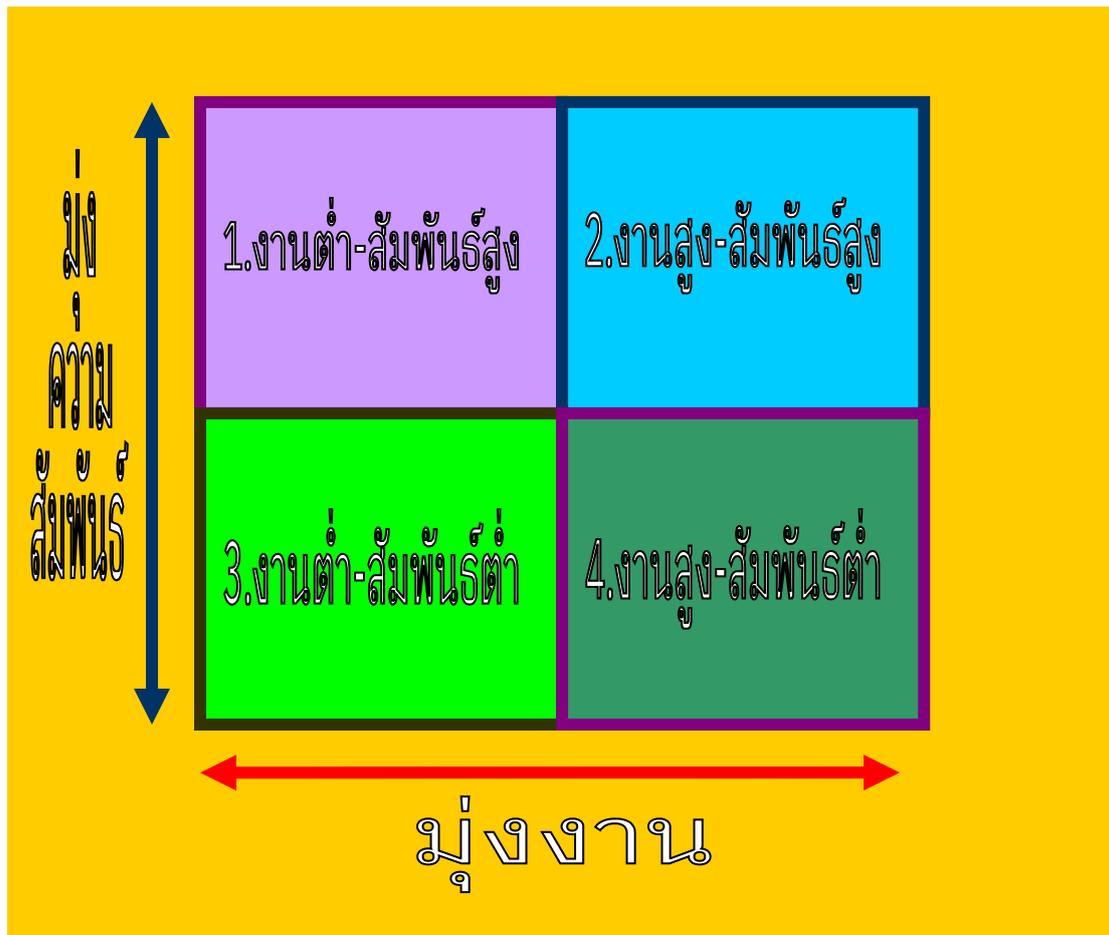
- 1.ผู้นำ ตัดสินใจเพียงคนเดียว
เด็ดขาดและมุ่งมั่นมากที่สุด**
- 2.ผู้นำตัดสินใจเสนอการตัดสินใจ
ให้ผู้ร่วมงานรู้**
- 3.ผู้นำตัดสินใจเสนอแนวความคิด
แล้วเชิญให้ผู้ร่วมงานถาม**
- 4.ผู้นำตัดสินใจเสนอการตัดสินใจ
เพื่อหยั่งเสียง**
- 5.ผู้นำตัดสินใจเสนอปัญหาเพื่อขอ
คำแนะนำและตัดสินใจเอง**
- 6.ผู้นำกำหนดขอบเขตและปรึกษา
ผู้ร่วมงานให้ตัดสินใจ**
- 7.ผู้นำอนุญาตให้ผู้ร่วมงานทำงาน
ตามความรับผิดชอบที่หัวหน้า
กำหนดเป็นประชาธิปไตยและมุ่ง
ความสัมพันธ์มากที่สุด**

**จากแบบดังกล่าวนี้สามารถสรุป
ได้เป็น 3 แบบ คือ ประการแรกแบบ
ที่ 1-3 เป็นแบบเผด็จการและลดลง
ตามลำดับ ประการที่สอง แบบที่ 4
เป็นแบบกึ่งเผด็จการกึ่ง
ประชาธิปไตย ประการที่สาม แบบที่
5-7 เป็นแบบประชาธิปไตยและมาก
ขึ้นตามลำดับ**

ทฤษฎีของเรดดิน



วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin) ได้รับปริญญทฤษฎีผู้นำจากผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกนและฟิวดเลอร์ โดยแบ่งเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบคือ 1. แบบมิตรสัมพันธ์ 2. แบบบูรณาการ 3. แบบแยกตัวและ 4. แบบเสียสละตามตัวแปรด้านมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ มีผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ มีพัฒนาการเป็นผู้นำอีก 8 แบบดังแผนภูมิ



1. นักละเลย (Deserter) เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่มีความสนใจหน้าที่และหย่อนประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ผู้นำเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นสูง ใช้วิธีข่มขู่บังคับ ไม่ฟังความคิดเห็นผู้อื่น

3. นักประนีประนอม (Compromiser)
เป็นผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ของ
งานและความสัมพันธ์แต่ทำไม่ได้
อาจมีองค์ประกอบหลายอย่างจึง
ยอมประนีประนอม

4. นักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำ
ที่มุ่งความสัมพันธ์มากเกินไป และ
ตัวเองเสียสละทำงานโดยไม่สนใจว่า
คนอื่นจะทำหรือไม่

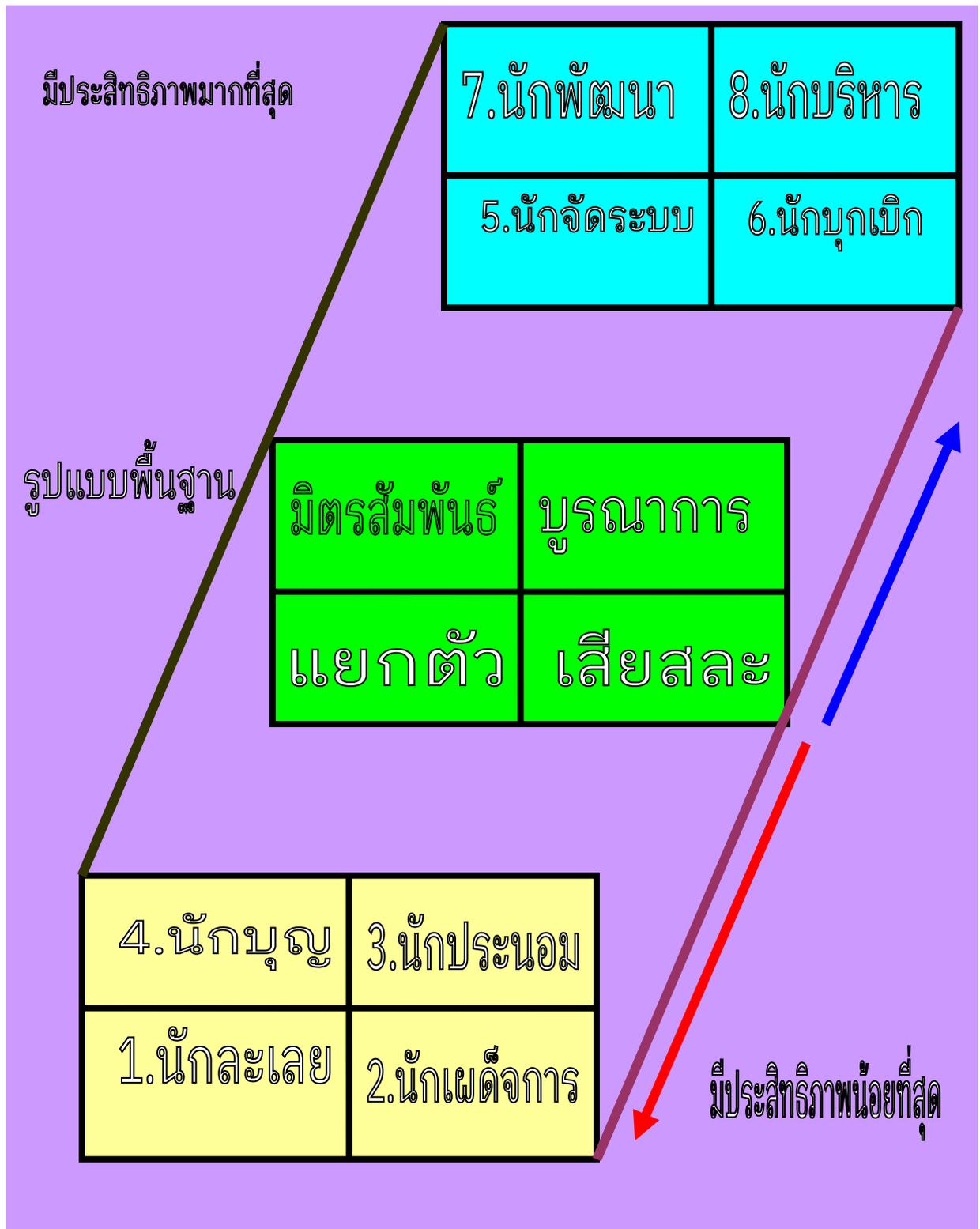
5. นักจัดระบบ (Bureaucrat)
เป็นผู้นำที่ไม่ค่อยสนใจหรืองาน แต่
ยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก

**6. นักบุญกษัตริย์ (Benevolent
autocrat)** เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นทำงาน
เชื่อมั่นในตัวเองสูงมีทักษะดีเยี่ยม ผู้

**ใ้ต้บั้งคั้บบัญญัติขามีความเชื่อมั่นใน
ตัวผู้นำสูงผลงานสูง**

**7. นักพัฒนา (Developer) เป็น
ผู้นำที่มีความรู้เป็นพิเศษในการดึง
ความสามารถซ่อนเร้นภายในผู้ร่วม
งานมาใช้ได้เต็มที่ และพัฒนาคนที่มี
ศักยภาพต่ำให้สูงขึ้นได้**

**8. นักบริหาร (Executive) เป็น
นักบริหารและผู้นำในตัวคน
เดียวกัน มีความดีพร้อม เป็นผู้นำที่
พิเศษที่สุดในจำนวนผู้นำทั้งหมด**



กล่าวโดยสรุปการศึกษาวิจัยและ
ทฤษฎีผู้นำดังกล่าวมาแล้ว สามารถ

จะสรุปได้ว่าผู้นำมี 2 แบบ คือผู้นำ
ทางบวก เป็นผู้นำ ที่มี ทั้ง
มนุษยสัมพันธ์และผลงานสูง สร้าง
ความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำ
ทางลบเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดผลใน
ทางลบ มนุษยสัมพันธ์น้อยและมีผล
งานน้อย ไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้
ร่วมงาน ส่วนในโลกความเป็นจริง
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับ
ความเหมาะสมและศิลปะอีกหลาย
อย่างประกอบกัน



