



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีผลต่อกลุ่มและสมาชิกแต่ละคน ในโรงเรียน พฤติกรรมที่ดี และเหมาะสม จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจและทำให้การปฏิบัติงาน ต่าง ๆ สำเร็จผล ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพล ของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาของครู และผู้นำของ โรงเรียน หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ ตัดสินใจได้รวดเร็ว สามารถนำกลุ่ม ผู้ร่วมงานได้ รู้จักประสานงาน และรู้จักประสานน้ำใจคนได้แล้ว การบริหารโรงเรียนจะ ดำเนินไปอย่างราบรื่น ปราศจากอุปสรรค ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและสมควร แก่การศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

รายละเอียดเกี่ยวกับ เนื้อหาในบทนี้ จะกล่าวถึงความสำคัญของผู้นำ, ความหมายผู้นำ ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีสามมติ แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีสามมติ

ความสำคัญของผู้นำ

คนทั่วไปที่ไม่เคยเป็นผู้นำ หรือหัวหน้าคน หรือผู้บังคับบัญชาคน มักจะคิดว่า การเป็น ผู้นำ หรือหัวหน้าคน หรือผู้บังคับบัญชาคน เป็นเรื่องง่าย ๆ ใคร ๆ ก็เป็นได้ หากเขาแต่งตั้ง ให้เป็น ทั้งนี้อาจเป็นการตีคุณค่าของการเป็นผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาอย่างผิวเผิน เช่น เห็นว่าในวันหนึ่ง ๆ ผู้เป็นหัวหน้าไม่ได้ทำอะไร เพียงแต่เซ็นชื่อ และไปประชุมที่นั่นที่นี่ ไป โทษมาโทษผู้คนที่ให้เกียรติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกน้องคอยเคารพนบถนอบปรนนิบัติรับใช้ มองดู แล้วการเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นชีวิตที่สุขสบายอย่างยิ่ง แต่ความจริงแล้ว การเป็นผู้บังคับบัญชาคน มิใช่ของง่าย ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบงานมากกว่าคนทั้งปวงในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นตัวจักรสำคัญที่จะหมุนให้กลไกตัวเล็กตัวน้อยหมุนตามไปด้วย ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็งมีความรู้

ความสามารถ และเป็นที่รักใคร่ด้วยใจจริงของลูกน้อง ย่อมจะลดบันทึลให้กิจการขององค์การ
ที่คนรับผิดชอบบรรลุถึงความ เจริญรุ่งเรืองอย่างมีต้องสงสัย¹

ในการบริหารองค์การ ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การมากฉันใด ในการบริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ย่อมมีความสำคัญต่อ
โรงเรียนมากฉันนั้น เพราะผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ เป็นผู้ควบคุมดูแลบังคับบัญชา
รับผิดชอบกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ไม่ว่าจะ เป็น
วัสดุ ครุภัณฑ์ทุกชิ้น เงินทุกบาท ทุกสตางค์ บุคลากรทุกคน ตลอดจนการใช้เวลาในการเรียนการสอนทุก
ชั่วโมง ย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรงทั้งสิ้น ดังนั้น โรงเรียนจะ เจริญขึ้นหรือทรงอยู่
หรือทรุดลงย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ในสถานศึกษาเป็น
ประการสำคัญ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน² กล่าวว่า "ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การ
บริหารงาน เพราะผู้นำเป็นดวงดวงประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นจุดรวมแห่ง
พลังร่วมของบุคคลในองค์การ ดังนั้น ผู้นำจะเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้
บังคับบัญชา และตัวผลงานในส่วนรวม ความสามารถของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพ
และคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยราชการ
การนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และ
ผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญ แก่ผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน
และต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นเอนกประการ"

ความสำคัญของผู้นำมีมาก เกินพอที่จะหาคำอ้างอิง ดังพุทธพจน์ กล่าวไว้ว่า

¹ ฤทัย ศิริธัยโต, เทคนิคการบริหาร (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2525),

² สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2521),

พาลัสส ชิวิต อปปี ปมทิตสส. พุทธร

ชนกายสส เนตควา นีติธมโมว เนตฺตฺโน

ชีวิตของคนโง่สันนิษฐานเดียว ชีวิตของคนฉลาดยืนนาน

ชีวิตของหมู่นอนอยู่ที่หัวหน้า ชีวิตของหัวหน้าอยู่ที่นิติธรรม

"หมู่นอนต้องมีหัวหน้า ถ้าไม่มีหัวหน้าจะพินาศ แต่ถ้าหากมีหัวหน้ามากจะฉิบหาย มีหัวหน้าโง่จะวอดวาย มีหัวหน้าไม่ดีจะบ่นบียับเยิน ในธรรมนิคมีว่า ชีวิตของหมู่นอนอยู่ที่หัวหน้า ชีวิตของหัวหน้าอยู่ที่นิติธรรม ลูกทำชั่วร้อนถึงพ่อแม่ ศิษย์ทำชั่วร้อนถึงครู หมู่นอนทำชั่วร้อนถึงหัวหน้า เมื่อหัวหน้าทำชั่วร้อนทั่วแผ่นดิน"¹

ความหมายของผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของ "ผู้นำ" ไว้มากมาย ตามทัศนะของแต่ละคน ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์² กล่าวว่า

1. ผู้นำคือผู้มีอิทธิพล ในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

¹ พระธรรมปิฎก. นิสัยหัวหน้า อ่างถึงใน สุวิน สุขสมกิจ "พุทธปรัชญา กับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ" วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 200

² นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ หลักบริหารการศึกษา (เอส. เอ็ม. เอ็ม : กรุงเทพมหานคร, 2525), หน้า 95

4. ผู้นำคือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนด เป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การ
5. ผู้นำคือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริเวชช์¹ กล่าวถึง ผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับและ เชื่อฟังของสมาชิกในกลุ่มที่จะปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง สามารถให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ ผู้นำและผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม เพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นอาจ เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้ เพราะเขามีความ เป็นผู้นำในตัว พฤติกรรมที่เขาแสดงออก แสดงความ เป็นผู้นำแสดงว่าในกลุ่มคนหนึ่ง ๆ หรือหน่วยงานหนึ่ง อาจจะมีผู้นำหลายคนนอก เหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง ส่วนภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจให้บุคคลอื่นยอมร่วมมือปฏิบัติตาม ทำให้งานสำเร็จ ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ ความเป็นผู้นำ เป็นปฏิกริยาร่วมระหว่างบุคคลในกลุ่ม หรือ เป็นผลรวมของทัศนคติของกลุ่มนั้นเอง

เรวดี ไชยพาน² ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ดังนี้ ผู้นำคือบุคคลซึ่งมีบุคคลิกภาพ รวมทั้งผู้ที่มีสถานะที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นผู้ใช้อิทธิพลต่อการดำรงไว้ซึ่งความเป็นกลุ่ม และดำเนินให้กลุ่มไปสู่เป้าหมาย ภาวะผู้นำคือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลในกิจกรรมของกลุ่มต่อการนำไป การบรรลุเป้าหมาย และความสำ เร็จ

¹ สม เกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริเวชช์, "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์: การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิล เลียม เจ เรดดิน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 20, 22

² เรวดี ไชยพาน, "พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอุปสรรคและหรือส่งเสริมงานพัฒนาชุมชน" (วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523), หน้า 5, 12

พฤติกรรม หมายถึง กิจกรรมทุกประเภทที่มนุษย์กระทำ ไม่ว่าสิ่งนั้นจะสังเกตได้หรือไม่ได้ เช่น การทำงานของหัวใจ การทำงานของกล้ามเนื้อ การเดิน การพูด การคิด ความรู้สึก ความชอบ ความสนใจ

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์¹ ได้สรุปความหมายผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง "บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง เป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่อง และเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการชักจูงให้เขาปฏิบัติตามคำสั่งได้"

ส่วน หจง ครุฑิลกานันท์² ได้สรุปความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ดี มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น บุคคลในกลุ่มยอมรับและยินยอมปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขา ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเสมอไป ผู้นำโดยตำแหน่งอาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม เพราะด้วยความเป็นผู้นำในสังคมหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน"

และ สุวิน ลุขสมกิจ³ ได้กล่าวสรุป ผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ในการทำงานผู้นำอาจเป็นคน ๆ เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้นในกลุ่มหรือองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

¹พัฒนา สงวนกล้าจิตต์, "แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดคิน" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526), หน้า 8.

²หจง ครุฑิลกานันท์, "การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในภาคเหนือ" (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศึกษาศาสตร์ - การสอน) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521) หน้า 14-15.

³สุวิน ลุขสมกิจ, "พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดกาญจนบุรี" (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 86.

ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงออกมา เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในระหว่างทำงาน หรือผู้ร่วมในสถานการณ์เดียวกัน ในอันที่จะนำให้เกิดกิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

ฉะนั้น ผู้นำจึงหมายถึงตัวบุคคล และภาวะผู้นำเป็นเรื่องคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติของบุคคลที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่ม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

เฟรด อี ฟิดเลอร์¹ (Fred E. Fiedler) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ ฮาลพิน (Halpin)² ได้กำหนดความหมายของผู้นำไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำคือบุคคลที่อยู่ในฐานะอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. * ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำมากกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม หรือองค์การที่เขาเป็นสมาชิกอยู่
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การ หรือเป็นบุคคลที่นำให้กลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

¹ Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York : Mc Graw-Hill, 1967), PP. 78-79.

² Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Row Publishers, 1957), P. 160.

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากสมาชิกให้ เป็นผู้นำของกลุ่ม
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลในหน่วยงาน หรือในตำแหน่งที่มีอิทธิพลที่เกิดจากความ สามารถ เหนือกว่าผู้อื่น

อุทัย ทิรัญโต ได้สรุปลักษณะร่วมกันที่แสดงว่าใคร เป็นผู้นำ อาจพิจารณาได้จาก

1. ใคร เป็นแกนนำในกลุ่ม
2. ใครมีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่นในกลุ่ม
3. ใครมีอิทธิพลต่อการกระทำใด ๆ ของกลุ่ม
4. ใครคือผู้ที่ชนส่วนใหญ่ในกลุ่มชื่นชม และยอมรับนับถือ
5. ใครคือสัญลักษณ์ของกลุ่ม¹

จากนิยามความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสรุปความหมายของ ผู้นำได้ดังนี้

“ผู้นำ หมายถึง ผู้ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือยกย่อง หรือสร้างคนขึ้นไปเป็นผู้นำ ในการประสานคนอื่น หรือกลุ่ม ให้ทำตามความตั้งใจของคนหรือกลุ่ม โดยให้คนอื่นเกิดความ เลื่อมใส ยอมรับนับถือ ให้ความไว้วางใจ ทั้งสมัครใจร่วมมืออย่างเต็มใจ และงานบรรลุถึง เป้าหมายด้วย”

“ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะการนำหรือประสานคนอื่นหรือกลุ่มของผู้นำให้ทำตามความ ตั้งใจของคนหรือกลุ่มโดยให้คนอื่นเกิดความเลื่อมใส ยอมรับ นับถือ ให้ความไว้วางใจ ทั้งสมัคร ใจร่วมมืออย่างเต็มใจ และงานบรรลุถึง เป้าหมาย”

นอกจากนี้ผลการวิจัยของสาขาจิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์ และการบริหารการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้

¹อุทัย ทิรัญโต, ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการ เป็นผู้นำ. (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนสโตร์, 2524), หน้า 13.

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน การเปลี่ยนแปลงของคนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่ม ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ การจูงใจ การปฏิสัมพันธ์ นิสัยและทักษะในการทำให้คน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรม ผู้นำจะต้อง เปลี่ยนองค์ประกอบ เหล่านี้อย่างน้อยที่สุดหนึ่งอย่าง
2. ผู้นำจะต้อง เป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึง เป็นการปฏิสังสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล
3. การปฏิสังสรรค์ของบุคคลภายในกลุ่มอาจจะแสดงออกในทางความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจต่อกัน การบำรุงขวัญและการปฏิบัติต่อกันในทางดี
4. ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่ง สถานภาพส่วนตัวของผู้นำอาจจะ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ได้
5. บุคคลธรรมดาในระดับโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาในองค์การ ในสถาบัน หรือในสังคม ต่างก็มีความสามารถเป็นผู้นำได้ และอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำได้ ในบางโอกาส และภายใต้สถานการณ์บางอย่าง
6. พฤติกรรมผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่สังเกตได้ของคน คุณภาพของความคิดที่มีอยู่ในผู้นำสำคัญกว่าท่าทางและการพูด
7. ความต้องการของคนแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำของกลุ่มหนึ่งหรือของสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถเป็นผู้นำของกลุ่มอื่นหรือสถานการณ์อื่นได้
8. บุคคลที่สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ในหลายสถานการณ์จนเป็นที่ประจักษ์แก่คนอื่นโดยทั่วไป มักจะได้รับการยอมรับให้ เป็นผู้นำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เท่าเทียมกันนี้ แต่เป็นผู้นำได้ในสถานการณ์อันจำกัด มักจะไม่ได้รับการยอมรับให้ เป็นผู้นำบ่อยนัก
9. การเปลี่ยนแปลงทางสถาบันขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของบุคคล ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงต้องอาศัยกระบวนการกลุ่ม การจัดการ การวางแผน และการปรับปรุง สัมพันธภาพภายในสถาบัน

10. ผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสำคัญของเหตุการณ์ ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำจึงสำคัญกว่าผลที่เกิดจากงานประจำขององค์การ

11. การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งพร้อมด้วยความรับผิดชอบให้ เป็นผู้นำมีความหมายแต่เพียงว่าบุคคลผู้นั้นได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากบุคคลที่แต่งตั้ง เขาขึ้นมา เท่านั้น

12. พฤติกรรมผู้นำจะทำให้พลังสมดุลง่ายในกลุ่มแตกแยก ความไม่สมดุลง่ายของพลังภายในกลุ่มจะทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมุ่งไปในทิศทางใดทางหนึ่ง พฤติกรรม เช่นนี้ ผู้นำอาจจะแสดงออกในทางก้าวร้าวและกดดัน หรือทำงานโดยใช้อิทธิพลภายในกลุ่ม แต่จะมีพฤติกรรมที่เป็นกลางไม่ได้

13. ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่เป็นคนกำหนดมาตรฐานให้กลุ่ม กลุ่มมักจะยอมรับผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้แสดง เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด บุคคลทุกกลุ่มมีมาตรฐานของตนเองอยู่แล้ว ซึ่งผู้นำจะต้องรู้

14. ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำวัดจากผลิตผล (ความสำเร็จตามเป้าหมาย) การรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีของกลุ่ม และการสร้างให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความสามารถ และทักษะทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม¹

ทฤษฎีผู้นำ²

จากการศึกษาในเรื่องผู้นำ พอสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำแยกออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (TRAIT THEORIES)
เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวในการ เป็นผู้นำ เป็นหลัก

¹Roald F. Campbell, John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, Third Edition (Boston : Allyn and Bacon, 1967), PP. 176-178.

²อรุณ รักรธรรม, พฤติกรรมองค์การ (สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ ทิพย์อักษร กรุงเทพมหานคร, 2526), หน้า 333-334.

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personnel Behavioral Theories)

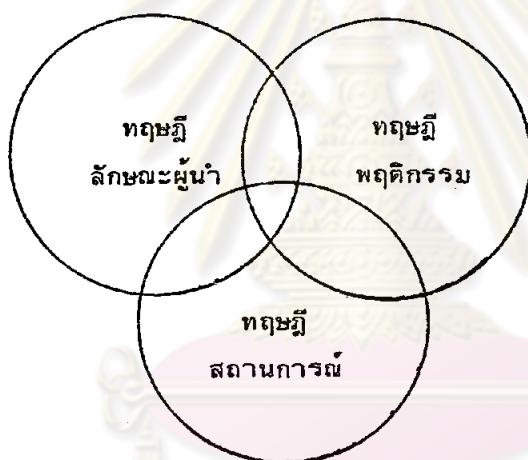
เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนว
พฤติกรรมของผู้นำ

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theories หรือ Contingency Theories)

เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่า ภาวะผู้นำ เป็น เรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละ
บุคคล

แนวทฤษฎีทั้งสามกลุ่มนี้ นับว่ามีความสอดคล้องประสานกันและ เขียนเป็นแผนภาพได้

ดังนี้



ภาพที่ 1

มอเรย์ จี. รอส และชาลส์ อี. เฮนดรี¹ (Murray G. Ross and Chales E. Hendry) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

¹Murray G. Ross and Chales E. Hendry, Reading in Social Psychology, 3d ed. (New York : Hendry Holt and Co., 1958), PP. 100-107 อ้างถึงใน สมเกียรติ ประดิษฐ์วุฒิเวช "การศึกษาแบบผู้นำในสภาลังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ เซคติน" "วิทยานิพนธ์สังคมวิทยา มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 22.

1. ความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait with in Individual Leader) สมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were born not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the group) ลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทักษะคติ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่ม ทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์ หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทักษะคติความต้องการของกลุ่ม มากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function the Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือขององค์กรนั้น ๆ

สต็อกคิลล์¹ (Ralp M. Stogdil) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. Great man Theory ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วย Trait Theory of Leadership ที่เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด

¹Ralp M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership" Survey of Literature in Leadership (Maryland : Penguin Books, 1969), P. 91. อ้างถึงใน สมเกียรติ ประสิทธิ์วิไลเวชช์ "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคม-สงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ เรคคิน, หน้า 22.

2. Environment Theory เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส
3. Personal - Situational Theory มีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย
4. Interaction - Expectation Theory ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการคือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตสิก (Sentiment) โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์
5. Humanistic Theory เชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่ เป็นผู้นำเข้าใจและสามารถสนองตอบความต้องการเหล่านั้นจะสามารถทำให้กลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง
6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้น จะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่างัน หรือดีกว่า ฉะนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่างัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่างันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย
- เรดนี่ ดับปลิว แนปี่ (Redney W. Napier) และแมทตี้ เค เกอร์เช่นฟิลด์ (Malti K. Gershenfeld)¹ กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมีอยู่ 4 ประการ คือ

¹Redney W. Napier and Malti K. Gershenfeld. Groups : Theory and Experience (Boston : Houghton Mifflin Co., 1973) PP. 136 - 151.
อ้างถึงใน สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูมิเวชช์ การศึกษาแบบผู้นำในสภาพสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของ วิลเลียม เจ. เวคคิน, หน้า 24.

1. Leadership - as Trait ความเป็นผู้นำ เป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

2. Leadership as position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งโดยอ้อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership as Situation ความเป็นผู้นำที่ได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้ว ก็จะกลายเป็นผู้นำได้

4. Leadership as functional Roles of members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับว่าพฤติกรรมของกลุ่ม เป็นไปแบบใด

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theory)

สมพงษ์ เกษมสิน¹ ได้พิจารณาคุณลักษณะโครงสร้างของสังคมไทยแล้ว เสนอว่าในสังคมไทย ผู้นำควรจะมีลักษณะอย่างไร โดยกล่าวไว้อย่างละเอียดว่า ผู้นำต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องเข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน เอาใจใส่ปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ
3. หมั่นศึกษาความรู้ใส่ตนและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. จัดระบบการติดต่อหรือสายการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. มีการติดตามงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ
8. มีพรหมวิหาร 4

¹สมพงษ์ เกษมสิน , คุณธรรมvirtue หน้า 150-151.

9. มีวิจาร์ณญาณ รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
10. มีความยุติธรรม
11. เป็นผู้ตรงต่อเวลา
12. หมั่นอบรมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนผู้อื่นให้ริเริ่มด้วย
14. กระตุ้นให้ผู้อื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและปรับปรุงงาน
15. หนักแน่นต่อสถานการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งและ ไม่ เป็นมิตร
16. อย่า เป็นคนหูเบา พังความเห็นทุกด้านจึงปฏิบัติการณ์หรือสั่งการ
17. เมื่อผิดกล้ารับผิดและปรับปรุงตนเอง
18. ขยันขันแข็งในการทำงาน อุทิศเวลาให้แก่การทำงาน
19. สนใจและ เอาใจใส่ต่อความ เป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน
20. ยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี
21. ไม่ตำหนิติเตียนผู้ร่วมงานต่อหน้าคนอื่น
22. แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของเขาเอง
23. ให้เกียรติผู้เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการ ไม่แอบอ้างเอา เป็นความคิดเห็นของตน
24. ไม่โลเล เปลี่ยนใจง่าย มีความเชื่อมั่นในตนเอง
25. ต้อง เป็นผู้สั่งหรือผู้อำนวยความสะดวกที่ดี
26. เป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงาน ไม่ทำตนเป็นนายคน
27. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

วิทยุ สาธร¹ พิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในสายตาศึกษาของนักบริหารการศึกษา และเห็นด้วยกับความคิดเห็นของ เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ที่กล่าวว่า ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ 5 ประการ ดังนี้

¹ วิทยุ สาธร, หลักบริหารการศึกษา หน้า 150-151.

1. **ความมีชีวิตชีวา และทนทาน** คือมีความคล่องแคล่วว่องไว ยิ้มแย้มแจ่มใส หรือมีที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด มีความอดทนในการทำงานคือเนืองกันในระยะยาว สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ดึงดูดใจคนและประสบความสำเร็จในการทำงาน

2. **ความสามารถในการตัดสินใจ** ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง อันจะทำให้การกระทำหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างทันที่ทั้งที่ เหมาะสมกับเหตุการณ์

3. **ความสามารถในการจูงใจคน** เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ร่วมงานและคนทั่วไป ความสามารถในการจูงใจคนนี้หมายถึงความสามารถในการสนทนาความเป็นนักพูดนักปราชญ์ การเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่น เลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ เอาใจคนอย่างถูกจังหวะและรู้จักขีดในสถานการณ์อันควร แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่น เห็นได้ชัด

4. **ความรับผิดชอบ** หมายถึง มีการมีความรู้สึกว่ามีสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรม ตามสภาพสังคม ยินดีรับผิดชอบและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อเกิดการผิดพลาด เมื่อรับหน้าตาแล้วจะมากขึ้นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด

5. **ความฉลาดและไหวพริบ** มีความเฉียบแหลม รอบรู้ในการดำเนินงาน การบริหารงานมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความคิดริเริ่ม มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

นอกจากนี้ วิทยุ สาธิต¹ ยังกล่าวถึง ผู้นำของสังคมไทยว่าควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการดังกล่าวตามที่ เซสเตอร์ โอ บาร์นาร์ด แสดงความคิดเห็นไว้ และควรมีลักษณะเพิ่มเติมอีก 30 ประการดังต่อไปนี้ คือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ระแค้นต่อการเลียดและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ โอกาส และเวลาอันเหมาะสม

¹ วิทยุ สาธิต, หลักบริหารการศึกษา หน้า 151-152.

3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
4. ยุติธรรม
5. ซื่อสัตย์และสุจริตใจ
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิด
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ที่อยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความ เยือก เย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่ เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งคำแนะนำอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุณ เตือน เมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือบกพร่อง
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แนะนำผู้อื่นให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน

โดยเหมาะสม

17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. ง่ายอยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมนคน เป็นและขยันชม
20. ไม่ดูตำหรือ เล่นงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยมิให้ผู้อื่นรู้ว่าถูกบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือ เจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเล เปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงาน เป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านแก่ผู้อื่น
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด เสมอ
27. ละเว้นจากการประพฤติชั่วซึ่งจะทำให้สังคมรัง เกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคงและแน่นอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้าง และระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

เฉลิม รัชชนะกุล¹ ได้ทำการศึกษาวิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา 10 อันดับแรกตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

1. ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับสังคมและชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีมีไหวพริบ
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
9. ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 10 อันดับแรกตามความเห็น
ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

1. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
5. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานได้

¹เฉลิม รัชชนะกุล "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะ
ของผู้บริหาร และอาจารย์ในเขตการศึกษา 11" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาค
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524) หน้า 120 - 121.

6. ควรเป็นผู้มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ได้
บังคับบัญชา
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน
8. ควรเป็นผู้มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่หุเบา เชื่อคนง่าย
9. ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ
10. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

ประถม แสงสว่าง¹ ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึง
ประสงค์อย่างยิ่ง โดยสรุปไว้เรียงลำดับความสำคัญดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่ามีสิ่งที่ไม่ดีหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับ
แต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น
2. มีความสามารถ และกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
10. ไม่หุเบา เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

¹ประถม แสงสว่าง, รายงานผลการวิจัยเรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คน
ไทยพึงประสงค์ (สำนักงานมูลนิธิหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ กรุงเทพมหานคร, 2524) หน้า 8-9.

สำหรับลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยไม่มีความเห็น หรือไม่แน่ใจว่าเป็น ลักษณะที่พึงประสงค์ (เรียงลำดับจากข้อที่ได้คะแนนความเห็น น้อย ไปหา มาก) มีดังนี้

1. ผู้บริหารที่หน้าตาที่ตัดสินใจสั่งการเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องรู้จักวิธีปฏิบัติการ
2. ผู้บริหารอาจ เชื่อถือ โศคกลาง เพื่อความสบายใจบ้าง
3. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องอยู่ประจำที่สำนักงานมากนัก ควรหาโอกาสไปติดต่อทำงาน ภายนอกบ้าง สัปดาห์หนึ่งทำงานประจำอยู่สำนักงานสัก 3 วัน ก็มากพอแล้ว
4. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้ระเบียบเกี่ยวกับการเงินและงานธุรการต่าง ๆ ทุกอย่าง เพียงแต่รู้จักใช้คนและสามารถปกครองคนผู้รู้ เรื่องนั้น ๆ ได้ ก็พอแล้ว
5. ผู้บริหารที่มีครอบครัวแล้ว จะสามารถบริหารงานได้ดีกว่าผู้บริหารที่เป็นโสด
6. หากผู้บริหารรู้วิธีปฏิบัติการ แต่ก็ไม่ควรลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง
7. ผู้บริหารที่เป็นชายจะบริหารงานด้านการศึกษาได้ผลดีกว่าผู้บริหารหญิง
8. ควรปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย ตามใจชอบ เพราะแต่ละคน ต่างก็ได้รับการศึกษากันมาดีแล้ว

เปรียบเทียบความสำคัญและความจำเป็นของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของนักบริหารการศึกษา จากความเห็นของคนไทย (เรียงลำดับจากข้อที่ได้คะแนนความเห็น มาก ไปหา น้อย) มีดังนี้

1. ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ
2. ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา
3. ด้านความรู้ทางวิชาการ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์
5. ด้านความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์
6. ด้านบุคลิกภาพ
7. ด้านงานธุรการ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

การศึกษาเรื่องผู้นำโดยวิธีศึกษาจากคุณลักษณะผู้นำเดิมถือกันว่า คนที่จะเป็นผู้นำเป็นผู้ที่เกิดมาเพราะมีคุณสมบัติของผู้นำมาโดยกำเนิด ทั้งนิสัยใจคอ ร่างกาย แต่ในปัจจุบันนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำนั้นฝึกฝนได้ ดังนั้นเมื่อจะมีการแต่งตั้งให้ใครดำรงตำแหน่งจึงต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง การฝึกฝนจึงเป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้แสดงพฤติกรรมและบทบาทในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การศึกษาในแนวพฤติกรรมจึงเป็นวิธีการศึกษาอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถเข้าใจเรื่องผู้นำได้ และผู้ที่จะเป็นผู้นำก็จำเป็นต้องมีความเข้าใจเรื่องนี้ด้วย เพราะจะช่วยทำให้ผู้นำสามารถคาดหวัง ความคิดหรือพฤติกรรมของตนในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

การศึกษาศาสตร์ทางการบริหารในแนวพฤติกรรมและสภาวะแวดล้อมได้ให้ความสนใจกับตัวบุคคลในฐานะที่เป็นปัจจัยที่มีชีวิตจิตใจ ตั้งแต่ นักจิตวิทยาชื่อ จอห์น บี.วัตสัน (John B. Watson) ได้ศึกษาและนำเอาคำว่า Behavior มาใช้ตั้งแต่ปี 1925 ในวงการศึกษาระดับอื่น ๆ รวมทั้งนักรัฐศาสตร์และนักรัฐประศาสนศาสตร์ ก็ได้ยอมรับคำนี้มาใช้ในระยะต่อมา¹ การศึกษาเรื่องผู้นำซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทางด้านการบริหารงานก็ได้รับแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมดังกล่าวนี้ด้วย ดังจะเห็นได้จากที่ เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้พูดถึงการบริหารงานในแนวทางผสมผสานทฤษฎีระหว่างทฤษฎีประเพณีนิยมและทฤษฎีพฤติกรรมนิยมไว้ด้วยตามตารางต่อไปนี้²

¹ อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522), หน้า 24.

² สุวิน ลุขสมกิจ, พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนันผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดกาญจนบุรี, หน้า 140-141.

การบริหารงาน : แนวการผสมผสานทฤษฎี

ชื่อ	ทฤษฎีประเพณีนิยม	ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม
1. ธรรมชาติของมนุษย์	จำกัด มีความขัดแย้ง เลว	มีความรับผิดชอบ ร่วมมือ มีความสามารถ
2. นโยบายการบริหาร	เฟื่องงาน เป็นสิ่งสำคัญ	คน เป็นจุดสำคัญที่จะก่อให้เกิด งาน
3. จุดศูนย์กลางของงาน	เน้นที่บุคคลแต่ละคน	เน้นความสำคัญที่กลุ่ม
4. ความสลับซับซ้อนของ องค์การ	ง่าย ชัดเจน ความเกี่ยวพัน เฉียบไปแบบราชการ	มีความสลับซับซ้อนในแบบของ อำนาจภายนอก (Authority) อำนาจแฝง (Power) ฐานะ (Status) และสังคม
5. ลักษณะผู้นำ	หัวหน้างาน เป็น เสมือน ผู้จัดการ	หัวหน้างานแบบทางการและ ไม่ทางการ
6. แบบของผู้นำ	เผด็จการ	ประชาธิปไตย
7. การกระตุ้น	ผู้จัดการ เป็นผู้กระตุ้นเอง	การกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมใน การให้คนทำงาน
8. การวินิจฉัยสั่งการ	อยู่ที่ผู้จัดการคนเดียว	อยู่ที่อำนาจของกลุ่ม
9. ระบบการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตามแบบแผน ราชการตลอดทั้งองค์การ	อิสระ เปิดเผย ไม่ตั้งเครียด
10. การควบคุม	ทันทีทันใด ชัดเจน	การควบคุมตัวเอง
11. ความขัดแย้ง	พยายามจะขจัดคนขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจ	เป็นสิ่งที่หนึ่งที่จะก่อให้เกิด ความก้าวหน้า

ทฤษฎี เสริมทฤษฎีสามมิติ¹

ภูมิหลังของทฤษฎีสามมิตินั้นมาจากทฤษฎีดังต่อไปนี้

ทฤษฎี "X"	ทฤษฎี "Y"	ทฤษฎี "Z"
- Man is a BEAST มนุษย์ เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง	- Man is a SELF-ACTUALIZING BEING มนุษย์ เป็นผู้ที่รู้จักประมาณขีดความสามารถของตน	- Man has a WILL มนุษย์ เป็นผู้ที่มีความตั้งใจแน่วแน่
- EVIL is man's inherent nature ความชั่วร้าย เป็นมรดกที่มนุษย์ได้รับมาตามธรรมชาติ	- GOOD is man's inherent nature ความดี เป็นมรดกที่ได้รับมาตามธรรมชาติ	- He is OPEN to good or evil มนุษย์ยอมรับความดีและความชั่ว
- BIOLOGY drives man มนุษย์ถูกผลักดันให้กระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความต้องการทางร่างกาย	- HUMANISM drives man มนุษย์ถูกผลักดันให้กระทำในสิ่งต่าง ๆ ก็เพราะคุณค่าของความเป็นคน	- SITUATION drives man มนุษย์ถูกผลักดันให้กระทำในสิ่งต่าง ๆ ก็เพราะสถานการณ์และสภาพแวดล้อม
- FORCE motivated man สิ่งจูงใจของมนุษย์ก็คือการใช้อำนาจขู่เข็ญบังคับ	- VOLUNTARY cooperation motivates man การให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ เป็นมูลเหตุจูงใจของมนุษย์	- REASON motivates him เหตุผล เป็นมูลเหตุจูงใจของมนุษย์
- COMPETITION is man's basic mode of interaction การชิงดีชิงเด่น เป็นรากฐานของมนุษย์ในการปฏิบัติต่อกัน	- COOPERATION is man's basic mode of interaction การให้ความร่วมมือร่วมใจ เป็นรากฐานของมนุษย์ในการปฏิบัติต่อกัน	- INTERDEPENDENCE is man's basic mode of interaction การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นรากฐานของมนุษย์ในการปฏิบัติต่อกัน

¹ อุทัย ทิรัญโต เทคนิคการบริหาร หน้า 229.

ทฤษฎี "X"	ทฤษฎี "Y"	ทฤษฎี "Z"
<p>- INDIVIDUAL is man's social unit of importance</p> <p>หน่วยสังคมที่สำคัญของมนุษย์ก็คือตนเองเท่านั้น</p>	<p>- GROUP is man's social unit of importance</p> <p>หน่วยสังคมที่สำคัญของมนุษย์ก็คือการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่ม</p>	<p>- INTERACTION is man's social of importance</p> <p>หน่วยสังคมที่สำคัญของมนุษย์ก็คือการประพฤติปฏิบัติต่อกัน</p>
<p>- PESSIMISTIC best describes man's view of man</p> <p>การมองโลกในแง่ร้ายเป็นทัศนคติของโลกมนุษย์โดยทั่วไป</p>	<p>- OPTIMISTIC best describes man's view of man</p> <p>การมองโลกในแง่ดี เป็นทัศนคติของมนุษย์โดยทั่วไป</p>	<p>- OBJECTIVE describes man's view of man</p> <p>การมุ่งต่อวัตถุประสงค์ เป็นทัศนคติของมนุษย์โดยทั่วไป</p>

จากการเปรียบเทียบทฤษฎีทั้งสาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)¹ ซึ่งแมคเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจคนให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขาต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้นั้นได้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จะจูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมงาน เสียโดยสิ้นเชิง

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ถูกวิพากษ์วิจารณ์ไม่น้อยทีเดียว ในประเด็นที่ว่า มนุษย์เป็นผู้ที่มีความสลับซับซ้อนไม่อาจเข้าใจได้ง่าย ๆ (man is a complex man) เนื่องจากมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของคนก็เปลี่ยนแปลงไปตามภาวะแวดล้อมได้ไม่จำเป็นต้องทำงานเพื่อสนองความต้องการทางด้านจิตใจและด้านสังคมเสมอไป เพราะฉะนั้น การที่จะลงความเห็นว่ามนุษย์เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง ก็ดี มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ก็ดี และมนุษย์เป็นคนดีหรือชั่วโดยสิ้นดาน ก็ดี จึงเป็นการไม่ถูกต้อง เพราะเป็นการสรุปลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ที่ง่ายเกินไป สิ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มิใช่สิ่งจูงใจอย่างหนึ่งอย่างใด หากแต่โอกาส สถานการณ์ ชำนาญงาน มีอิทธิพลที่ทำให้พฤติกรรมของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป การที่จะจูงใจคนให้ได้ผลจะต้องเข้าใจบุคคลต่าง ๆ ว่า บุคคลใดมีลักษณะอย่างไร หากจะให้เขาร่วมมือจะต้องใช้วิธีการใด วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) จึงได้ตั้งทฤษฎี Z ขึ้นมาอธิบายแนวความคิดนี้ โดยเปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตามตารางการเปรียบเทียบที่กล่าวแล้ว

¹ อุทัย หิรัญโต เทคนิคการบริหาร หน้า 228.

ทฤษฎีพฤติกรรม¹ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ถือว่า เราอาจแบ่งประเภทของผู้หน้าได้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้หน้าของคนหรือ ตาม "ขนาด" (Style) ในการใช้อำนาจผู้นำ

ปรากฏว่า มีผู้นิยมศึกษาผู้นำตามแนวนี้มาก และได้มีการจัดประเภทผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน คือ

ก. ประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำตามแบบนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสำคัญ ได้มีการแจกแจงผู้นำตามลักษณะนี้ไว้หลายประการด้วยกัน เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย แบบตามใจลูกน้อง เป็นต้น โรเบิร์ต บี. บูเชิล (Robert B. Buchele)² ได้กล่าวถึงผู้นำในประเภทนี้มีลักษณะ ๑ แบบ คือ

1. อัตตาริปไตย เป็นผู้หน้าเผด็จการ ประเภทสั่งอย่างเดียว ห้ามลูกน้องเถียง ถือว่า "ฉันเป็นนาย ฉันมีสิทธิ์สั่ง และนายเป็นลูกน้องต้องรับฟังมีหน้าที่ทำตามคำสั่ง" การคมนาคมสื่อสารเป็นไปทางเดียวคือ จากบนลงล่าง

2. อัตตาริปไตยแบบเมตตา มีลักษณะเป็นผู้หน้าแบบพ่อ คือถึงจะมีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของลูกน้อง

๓. ราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติ ไม่คิดถึงตัวบุคคล ไม่สร้างสรรค์ มักอ้าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง อยู่ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างนายกับลูกน้องมีมาก และฝ่ายขึ้นตอนมากมาย ตามระดับขยับการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย การสื่อสารมักเป็นแบบ 2 ทาง คือ ขึ้นและลง

4. ปล่อยให้ร่วม ตามแบบนี้หัวหน้าปล่อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของหัวหน้าในเรื่องต่าง ๆ ลูกน้องมีลักษณะเป็นผู้ร่วมงาน หรือที่ปรึกษามากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเดียว ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

¹ อรุณ รักรธรรม พฤติกรรมองค์การ หน้า ๓๓๖ - ๓๔๓.

² Robert B. Buchele.. The management of Business and public Organization (New York : Mc Graw Hill, 1977) PP. 175 - 177.

4.1 เน้นตัวบุคคล คือหัวหน้าสื่อสารกับลูกน้องโดยตรงแต่ละคน สามารถเข้าใจปัญหา และความสามารถส่วนตัวของลูกน้องแต่ละคนได้

4.2 เน้นกลุ่ม คือนอกจากเข้าใจจิตวิทยาของลูกน้องแต่ละคนแล้ว ยังรู้ลักษณะของกลุ่มและกลไกสังคมวิทยาและจิตวิทยาในการทำงานของกลุ่ม ในแง่ที่มำทำงานด้วย

5. ปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่ามีปัญหาอะไรที่เกิดขึ้นมาก็ยอมจะหมดไป ถ้าไม่เข้ายุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรด่วนตัดสินใจรวดเร็ว เด็ดขาด หรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ส่วนใหญ่หัวหน้าประเภทนี้ไม่ค่อยทำอะไร

6. บารมี เป็นหัวหน้าที่มีลักษณะจงใจเป็นส่วนตัว มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่ เป็นแรงคลใจให้ลูกน้อง เชื่อฟังและกระทำตามได้และลูกน้องยินดีทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ ไม่เหมือนแบบอัตตาธิปไตย

7. แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำลูกน้องได้เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้มีจริงหรือไม่ ไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมี เช่น "เรื่องนี้คุณอย่าเถียง ผมเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ คุณไม่รู้อะไรเกี่ยวกับมันหรอก" การสื่อสารแบบนี้มีวิธีการทำงาน เป็นส่วนใหญ่ หัวหน้ามักไม่ค่อยยุ่งกับ เรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยทำแทน

8. แบบวิทยาลัย ผู้นำประเภทนี้มักมีลูกน้องที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะ เป็นเพื่อนมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารคมนาคมเป็นแบบตามใจ ลูกน้องจะติดต่อกันโดยตรงหรือติดต่อกับหัวหน้าได้ หัวหน้าทำหน้าที่ในทำนองผู้ประสานงาน และให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้คอยควบคุม

9. การเมือง หัวหน้าประเภทนี้มีฐานะอำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การหรือในวง-การอื่น ๆ เช่น มีพรรคพวกหรือญาติที่มีอำนาจ เพราะฉะนั้น จึงเป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือผู้คุ้มครองช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้อง เช่น ลูกน้องถูกตำรวจจับ ก็ไปดึงตัวเอาออกมาได้ เป็นหัวหน้าชนิดที่ลูกน้องยอมทำตาม เพราะรักษาประโยชน์ให้พวกตน

เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert)¹ นักคิดคนสำคัญอีกผู้หนึ่งได้เสนอผู้นำ
ประเภทต่าง ๆ 4 ประเภท ซึ่งเขาเรียกว่า ระบบ 4 โดยมองในแง่ความเชื่อถือที่นายมีต่อ
ลูกน้อง และลักษณะการใช้แรงจูงใจระบบ 4 ที่ว่านี้แสดงออกเป็นภาพ ดังนี้

(ภาพที่ 2)

ระบบ 4 ของลิเคอร์ท (Likert)

องค์การ	ระบบ 1	ระบบ 2	ระบบ 3	ระบบ 4
ขบวนการผู้นำ ชอบ เขตความ เชื่อถือและ เชื่อ มั่นที่หัวหน้ามี ต่อลูกน้อง	ไม่มีความเชื่อมั่น หรือ เชื่อถือลูก- น้อง เลย	เชื่อถือพอควร ในท่านองนาย เชื่อคนใช้	เชื่อมากแต่ไม่เชื่อ ทั้งหมด ยังต้อง การควบคุมการ ตัดสินใจอยู่	เชื่อมั่นเต็ม ที่ในทุก เรื่อง
ลักษณะการใช้ แรงจูงใจ วิธีการใช้เพื่อ จูงใจลูกน้อง	ความกลัว การ ขู่ การลงโทษ และการให้รางวัล เป็นครั้งคราว	ให้รางวัลและ การลงโทษจริง ๆ หรือขู่จะลงโทษ ตามควร	ให้รางวัลหรือ ลงโทษ เป็นบาง ครั้ง และให้ ลูกน้องมีส่วน ร่วมบ้าง	ให้รางวัล ทาง เศรษฐ- กิจโดยอา ศัยระบบการ ให้รางวัล ชดเชยโดย ลูกน้องร่วม พิจารณารวม ทั้งให้ลูกน้อง ร่วมกำหนด เป้าหมายการ ปรับปรุงวิธี การและการ ประ เหมินผล ความก้าวหน้า

¹Rensis Likert, The Human Organization (New York : Mc Graw -
Hill, 1967) pp. 4-10.

ระบบทั้ง 4 อาจเรียกชื่อ ดังนี้

ระบบ 1 - การใช้อำนาจเพื่อหาประโยชน์ส่วนตัว

ระบบ 2 - การใช้อำนาจแบบเมตตา

ระบบ 3 - การให้เข้าร่วมปรึกษา

ระบบ 4 - การให้เข้าร่วม

ข. ผู้นำตามลักษณะการเห็น แนวคิดในประเภทนี้ถือว่ามีการเน้นตัวผู้นำ หรือ เน้นลูกน้องเป็นหลัก คือ ในการบริหารงานนั้นคำนึงถึงฝ่ายใด เป็นเกณฑ์ หรืออาจจับจุดที่งานหรือลูกน้อง ซึ่งจะอธิบายต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเน้นงานหรือ เน้นลูกน้อง

ผู้นำแบบเน้นงาน เป็นประเภทกำหนดงานให้ลูกน้องทำ และดูแลสอดส่องใกล้ชิดว่าลูกน้องทำตามที่กำหนดให้หรือไม่ มีการใช้สื่อการจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานให้ได้ผลมาก ๆ และกำหนดระดับมาตรฐานการทำงานของลูกน้อง

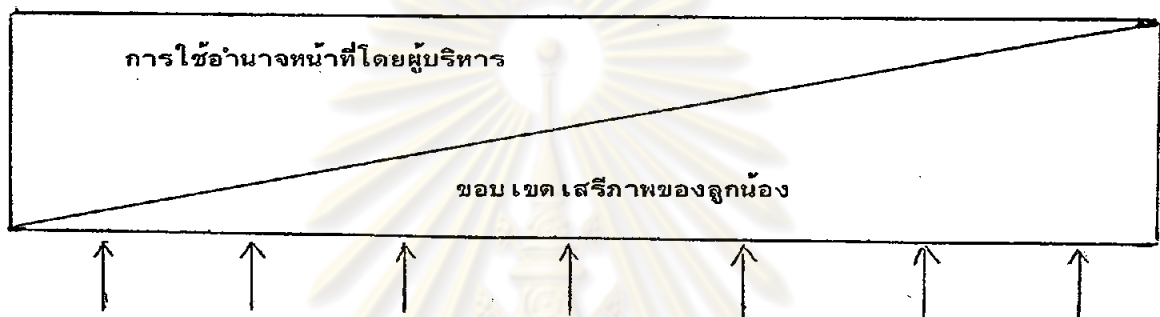
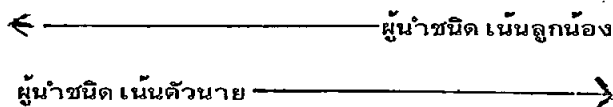
ผู้นำแบบเน้นลูกน้อง ผู้นำประเภทนี้เน้นปัญหาส่วนตัวของลูกน้อง และเน้นการสร้างทีมทำงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุถึง เป้าหมายได้ ในกรณีนี้ผู้นำ เป็นฝ่ายกำหนดจัดวัตถุประสงค์ แล้วแจ้งให้ลูกน้องทราบความต้องการ กับให้ลูกน้องมี เสรีภาพพอสมควรในการทำงานตาม เป้าหมาย

ปรากฏว่าผู้นำแบบหลังได้ผลดีกว่าถือการผลิตสูงกว่า ขาดงานน้อยทัศนคติดี และผลงานเสียหายน้อย

2. ผู้นำแบบเน้นหัวหน้าหรือ เน้นลูกน้อง ภาวะผู้นำประเภทนี้พิจารณาว่าในการควบคุมบังคับบัญชาเน้นยึดเอาหัวหน้า เป็น เกณฑ์หรือคำนึงถึงลูกน้อง เป็นหลัก ซึ่งเขียนเป็นภาพได้ดังนี้

(ภาพที่ ๑)

ลักษณะผู้นำแบบ เน้นนาย, ลูกน้อง



นายตัดสินใจ	นายชัชชวน	นายเสนอ	นายเสนอ	นายเสนอบัญญา	นายกำหนด	นายให้
ใจและ	ให้ลูกน้อง	ความคิดและ	การตัดสินใจ	รับฟังคำแนะนำ	ขอบเขต	ลูกน้องทำ
แจ้งการ	รับบริการ	ให้ลูกน้อง	ใจแบบชั่ว	และตัดสินใจ	การตัดสินใจ	งานได้
ตัดสินใจ	ตัดสินใจ	ซักถาม	ครวญ เปลี่ยน	ได้	และให้กลุ่ม	ตามใจ
					ตัดสินใจ	ภายใน
						ขอบเขต
						ที่กำหนด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับขอบเขตพฤติกรรม

จะเห็นได้ว่าการจัดลำดับแบบนี้ขึ้นกับสัดส่วนขอบเขตการใช้อำนาจของหัวหน้ากับขอบเขตเสรีภาพที่ลูกน้องมีในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

ก. แนวความคิดผู้นำ 2 มิติ นักคิดกลุ่มนี้จัดประเภทผู้นำโดยพิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่าง อาจจะเรียกว่าตัวแปร 2 ตัวก็ได้ เป็นเกณฑ์ ดังเช่น ตัวอย่างของนักคิดกลุ่มหนึ่ง ที่เสนอให้พิจารณาผู้นำในแง่ "ความสนใจในตัวบุคคล" เป็นองค์ประกอบหนึ่ง โดยคำนึงถึงระดับความมากน้อยขององค์ประกอบทั้งสอง ซึ่งแสดงเป็นภาพได้ ดังนี้

(ภาพที่ 4)

แนวคิดผู้นำแบบ 2 มิติ

	องค์ประกอบ	ความสนใจตัวบุคคล	การมีส่วนร่วมริเริ่มในโครงการ
น้ำหนัก			
มาก			
น้อย			

ผู้นำประเภทนี้ เน้นความสนใจที่ลูกน้องสูง พยายามพัฒนาบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน ลูกน้องไว้วางใจและฟังความคิดของนาย ส่วนนายก็ทำอะไรโดยคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง การสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง มีการเข้าร่วมสูง

ผู้นำที่เน้นโครงสร้างในการทำงานมากนั้น เป็นผู้ที่กำหนดบทบาทของตนเอง และลูกน้องและพยายามส่งเสริมให้ลูกน้อง เขามีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน ริเริ่มทำโครงการทำงาน มีส่วนในการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการทำงาน ส่วนผู้นำที่เน้นองค์ประกอบทั้ง 2 น้อยก็มีลักษณะในทางตรงกันข้าม

ง. ทฤษฎีข่ายการบริหารของ เบลคและมูตัน (Blake & Mouton)¹ ตามแนวคิดนี้ พิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่าง เช่นกัน แต่ได้กระจายให้กว้างขวางขึ้นโดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อนมากขึ้น มีลำดับความมากน้อยเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบ 2 ตัวที่ว่านี้ คือ

1. ความสนใจในตัวบุคคล หมายถึงผู้นำบริหารงานโดยคิดถึงความก้าวหน้า และความสุขของลูกน้อง เป็นหลัก และ

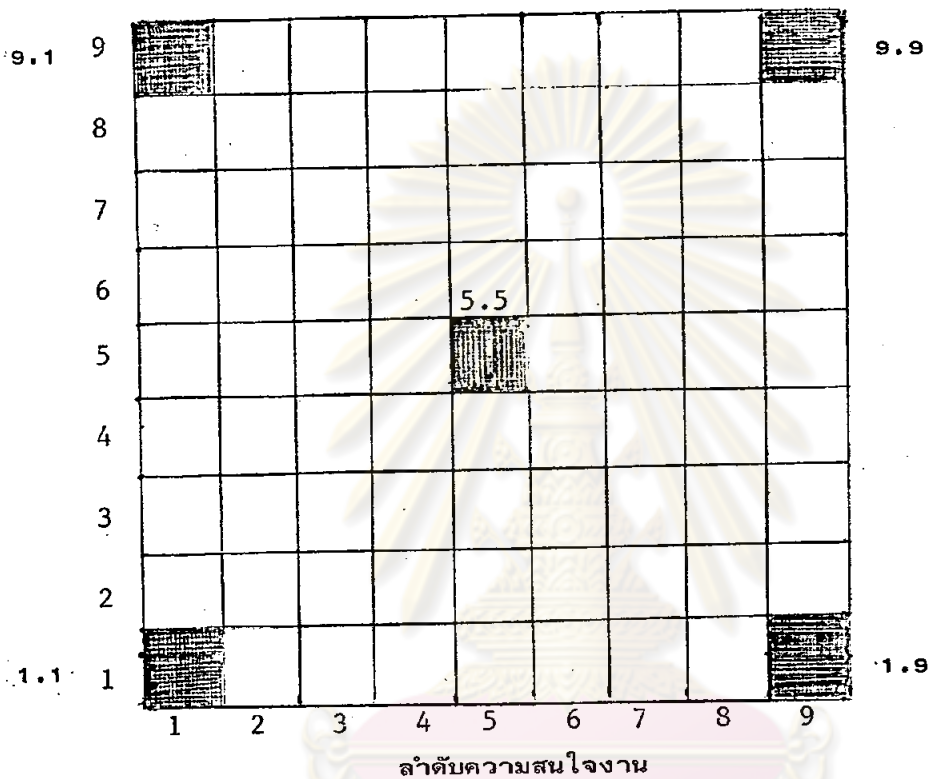
2. ความสนใจการผลิต หมายถึง ผู้นำบริหารโดยคิดถึงการทำงาน ผลผลิตและระดับการผลิต เป็นเกณฑ์

¹ อรุณ รักรธรรม, พฤติกรรมองค์การ, หน้า 341.

ซึ่งเมื่อกำหนดระดับความมากน้อย 9 ระดับ ก็จะได้ตามตารางข่ายการบริหารดังนี้

(ภาพที่ 5)

ทฤษฎีข่ายการบริหาร¹



เมื่อเรียงลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมากโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ประการ

ดังกล่าวข้างต้น ก็อาจจัดผู้นำได้ 5 ประเภทใหญ่ คือ

1.1 แบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจลูกน้อง และไม่สนใจงาน ใช้ความพยายามน้อยมากในการทำงานให้ได้ผล

1.9 งานลูกเดียว เป็นผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงานอย่างมาก แต่สนใจการพัฒนาปรับปรุงขวัญ กำลังใจ และความสุขของลูกน้องน้อยมาก

9.1 ยืนเคียงสโมสร ผู้นำเน้นการส่งเสริมความสุขของลูกน้อง เห็นใจลูกน้องแต่ไม่สนใจงาน

¹ อรุณ รักธรรม, พฤติกรรมองค์การ, หน้า 342

๑.๑ ทีม ผู้นำเน้นทั้งการทำงานและขวัญกำลังใจของลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องทำงานอย่างสบายอกสบายใจ สนใจการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าสนุก

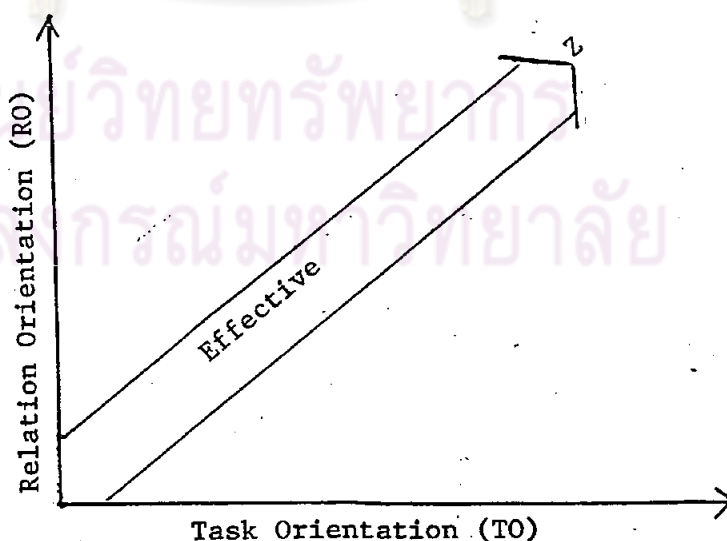
๕.๕ เครื่องทาง คืองานก็เอา ลูกน้องก็สนใจ แต่ไม่กระตือรือร้นถึงขั้น เป็นผู้นำชนิดพอประมาณ เลือกเอาสายกลางแค่เครื่องทางเท่านั้น

แนวเหตุผลสำคัญของทฤษฎี ๓ มิติ (3-D Theory)

ทฤษฎี ๓ มิติ (3-D Theory) ของวิลเลียม เจ เรดดีน¹ (William J. Reddin)¹ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำในทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะยึดมั่นแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

มิติทั้ง ๓ ของเรดดีนนั้นได้แก่

1. มุ่งงาน หรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation)
2. สัมพันธภาพ หรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)



ภาพที่ ๑-แสดงมิติทั้งสามของ 3 D Theory

¹William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York :

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการคือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงาน เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people)

ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารงาน ในการให้ความสำคัญต่องาน (Task to be done) กับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Relationship with other people) จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญสนเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของวิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะคือ ¹

1. แยกเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นพวกอนุรักษนิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ ชอบอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ดึงไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้นแม่นยำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์ลุล่วงไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ

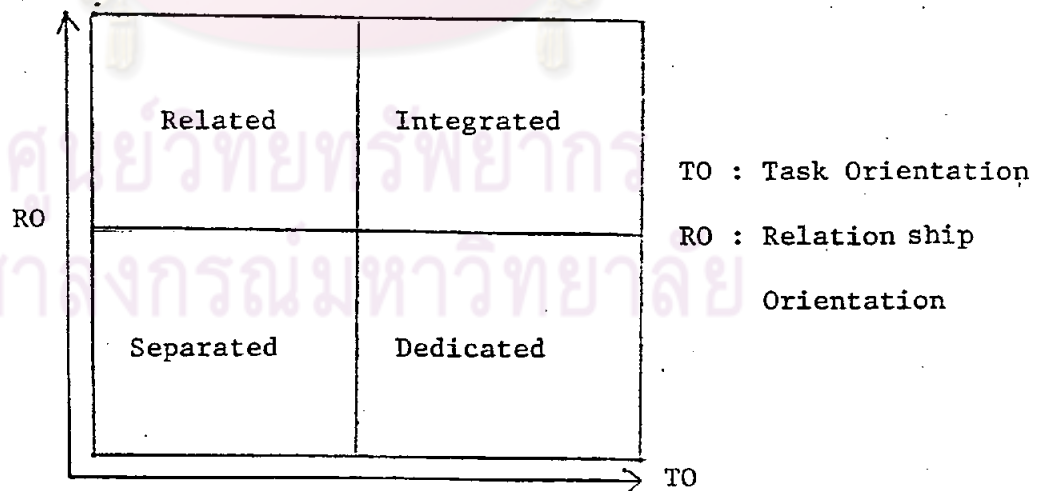
นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น หรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

¹ อารชิน วายวานนท์, ภาวะผู้นำและประสิทธิผล (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป.) ไม่มีเลขหน้า. (อัดสำเนา)

2. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวข้องกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน เชื่อว่าคนเป็น เรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบ เป็นกันเอง เจียม ง่าย ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย มีอิริยาศยเป็นนิตา ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัย มั่นคงภายในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน (Dedicated) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็เอาให้ได้ เป็นคนทีออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นคนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัว ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน งานจะต้องมาก่อน เรื่องอื่นเสมอ เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ

4. แบบประสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามที่จะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง



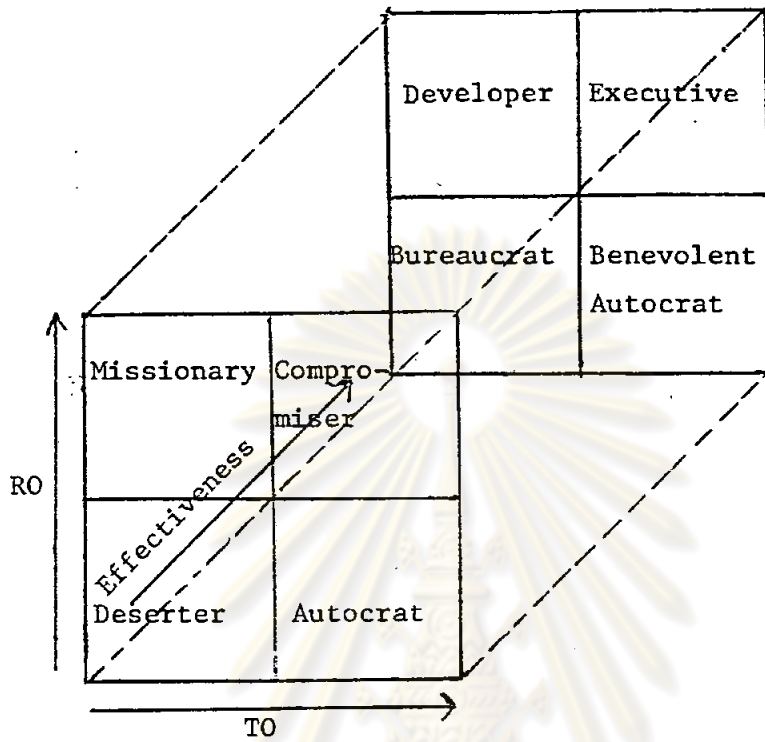
ภาพที่ 7 แบบผู้นำในทางบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้ง จะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relationship Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจจะมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งยึดมั่นตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิภาพผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดี หรือไม่ดีขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แนววิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 ลักษณะจึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้

- | | | |
|----------------------------|---|---|
| 1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) | { | + ผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) |
| | | ผู้ทำงานตามสั่ง |
| | | - ผู้หนีงาน (Deserter) |
| 2. แบบสัมพันธ์ (Related) | { | + นักพัฒนา (Developer) |
| | | - นักบุญ (Missionary) |
| 3. แบบเอางาน (Dedicated) | { | + เผด็จการมีศีลปะ (Benevolent Autocrat) |
| | | - ผู้เผด็จการ (Autocrat) |
| 4. แบบประสาน (Integrated) | { | + นักบริหาร (Executive) |
| | | - ผู้ประนีประนอม (Compromiser) |

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ (Less Effective)



ภาพที่ 8. ลักษณะภาวะผู้นำ 8 ลักษณะ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้นำตามแบบของ เรดดิน (Reddin)

นักวิชาการ เจ้าของทฤษฎีสามมิติ คือ วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin)¹ ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูงอยู่ 4 แบบ

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจใน

ด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ข้อเสียของเขามิใช่เพียงการขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมีผลไปถึงทัศนคติในการทำงานของเขารีกด้วย เขามิใช่เป็นคนหนีงานอย่างเดียว แต่อาจจะกระทำการอันเป็นที่ขัดขวางการทำงานของผู้อื่น โดยการแทรกหรือปิดบังข้อเท็จจริงด้วย ในองค์การใหญ่ ๆ มักจะมีหัวหน้างานชนิดนี้อยู่มาก เขาคิดว่าเขามิได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ทำอะไรเลย ซึ่งจะทำให้งานต้องเสียไป เขามีวิธีการทำลายองค์การอย่างชำนาญหลายวิธี ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตุจับตาดูอย่างใกล้ชิดแล้วจะไม่มีผู้ใดรู้ได้ เขามีวิธีแย่งกร้าวที่เห็นชัด คือ การไม่ทำงาน แต่วิธีสละสลวยกว่านี้ คือ ยืนยันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือมีฉะนั้น เขาจะยอมแต่จะคอยบ่อนทำลายทีละน้อย ทำให้ทุกสิ่งยุ่งยากขึ้น หรือทำงานมุ่งผลน้อยที่สุด โดยการจุดให้ผู้อื่นชงักลง และมีทัศนคติในการทำงานที่ไม่ยอมรับอยู่ตลอดเวลา คนหนีงานนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะให้คนอื่นมารบกวนเขามากน้อย ๆ และเขาเองก็จะไม่เกี่ยวข้องอกับกิจการอื่น ๆ ทั้งสิ้น และเมื่อใดที่เขาสนองงานไปให้คณะกรรมการขององค์การพิจารณา ก็เพื่อที่จะยับยั้งหรือหยุดเรื่องไว้เพียงเท่านั้น ผู้หนีงานจะพยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

¹William J. Reddin. Managerial Effectiveness (New york : Mc Graw - Hill Book Co., 1970),pp. 215 - 234.

ลักษณะคนหนึ่งงานบางคนจะเป็น เช่นนี้ คือ

- เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ จงเลิกเสีย
- ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ผมเกลียดการทำงาน
- ผมไม่มีเหตุผลสำหรับเรื่องนี้ มันเป็นเพียงนโยบายขององค์การ
- จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีทำงานที่ยาก ๆ กว่านี้อีก
- ผมชอบทำงานเสียจริง ๆ ผมอาจจะนั่งเฝ้าได้เป็นชั่วโมง ๆ
- ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ง่าย โดยเฉพาะถ้าคนจะช่วยมันนิดหน่อยก็จะเกิดขึ้นทันที

หัวหน้างานที่เสี่ยงงานจะเกิดขึ้นได้ก็เพราะองค์การเป็นเหตุ ไม่มีหน้าคนใดที่ต้องการจะเป็นคนหนึ่งงานมาก่อนเลย แต่เขาถูกบังคับให้เป็นเช่นนั้น แม้แต่ผู้บังคับบัญชาหรือองค์การต่าง ๆ ก็ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ โดยพยายามเปลี่ยนทัศนคติของผู้หนึ่งงานนี้ได้ ดังนั้น เราจึงควรเปลี่ยนเป็นการศึกษาหาวิธีป้องกันมิให้เกิดมีผู้หนึ่งงานขึ้นมาอีก ก็น่าจะได้ผลดีกว่า

2. แขนงนักบุญ (Missionary) ลักษณะของหัวหน้างานชนิด

คนใจบุญนี้ เป็นผู้มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นชอบด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล เขาพยายามที่จะดำเนินงานในองค์การของเขา เหมือนกับว่าเป็นสโมสรรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเขาเชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน เขาเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น

ทัศนคติในการทำงานของหัวหน้าชนิดนี้ ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ไม่ดีและผลิตผลต่ำ เขาคิดว่า การได้เลี้ยงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่เป็นผู้ใหญ่ก็ไม่สมควรที่จะได้เลี้ยงกับผู้ใด เขาเปรียบเสมือนเป็นน้ำมันที่อยู่เหนือน้ำเดือด ซึ่งจะเห็นมีความสงบบนผิวหน้าเท่านั้น

ลักษณะการบริหารงานของเขาไม่ได้ผล เพราะว่า เขาไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องบุคคลได้อย่างแท้จริง เขาพยายามหลีกเลี่ยงจากการถกเถียง และในทำนองเดียวกันก็จะหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคลโดยการโยกย้ายสับเปลี่ยน เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ดังนี้ เป็นต้น เขาพร้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนใจ เพียงเพื่อที่ดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น เพราะ เขาติดอยู่เสมอว่านี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน และนี่เองเป็นผลเสียมากในการดำเนินงานของหัวหน้างานแบบนี้

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญบางชนิด มีดังนี้

- องค์การที่ดี คือองค์การที่ดำเนินงานไปอย่างราบรื่น
- การได้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจจะแก้ปัญหาได้

๓. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้เป็นผู้ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว โดยมีได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ข้อเสียของเขาก็คือ เขาแสดงให้เห็นชัดเจนแจ่มแจ้งว่า เขาไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบเขา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

หัวหน้างานชนิดนี้เชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบทำงานและหาทางเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส และด้วยเหตุนี้เองจึงจะต้องคอยบังคับ ควบคุม แนะนำ และขู่จะลงโทษเพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงาน และเขายังเชื่อว่าคนส่วนมากก็ต้องการให้มีคนคอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

หัวหน้างานชนิดนี้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือน เป็นเครื่องจักร งานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือการปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่าง เดียว เท่านั้น ส่วนงานของผู้บังคับบัญชาก็คือวางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและไต่ลະ เอียดทุกแง่ทุกมุม หัวหน้างานแบบนี้ไม่รู้

ว่าการจูงใจบุคคลคืออะไร พรรณนาการทำงานของเขานั้นง่ายมาก คือ มีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม เขาคิดว่าคณะกรรมการที่ทำงานดีที่สุดในที่สุดก็คือ คณะกรรมการโดยคน ๆ เดียว เขาเชื่อว่าคนเราทำงานได้ดีที่สุดเมื่อทำโดยคน ๆ เดียว เขาคิดว่างานของเขาก็คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและรีบทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ไม่ให้คนอื่นได้มีความคิดเป็นของตนเอง และเขาไม่เข้าใจเลยว่าการยอมรับนับถือ เป็นความต้องการของมนุษย์

เขาจะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยการใช้อำนาจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเขา เขาก็แสดงออกอย่างเห็นได้ชัดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะท้าทายเขา เขาไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย ๆ เลย

หัวหน้างานแบบผู้เผด็จการนี้ ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากในองค์การโดยไม่รู้ตัว เพราะหัวหน้างานเช่นนี้ จะก่อให้เกิดกลุ่มพิเศษ มีทั้งผู้ก่อกวนและคนหนีงาน ถ้าเป็นไปในทางที่ดีก็จะได้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่นบอบและทำตามคำสั่งเขา ถ้าเป็นไปในทางไม่ดีก็ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหนีงาน

ผู้เผด็จการมักจะแสดงพฤติกรรมในการพูดดังต่อไปนี้

- อย่าทำเหมือนผม แต่จงทำตามที่ผมสั่ง
- เมื่อผมพูด คุณต้องหยุดพูดและฟัง
- เสนอความเห็นของคุณมา ผมไม่ได้ถกเถียงกับใครมาหลายวันแล้ว
- จงเป็นคนมีเหตุผลทำตามที่ผมบอก ถ้าผมทำตามความคิดเห็นของคุณ คุณจะต้องออกจากงาน เอาไหม
- ผมขอผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นด้วยตลอดเวลา เมื่อผมบอกว่า "ไม่" ผมต้องการให้ทุกคนบอกว่า "ไม่" ด้วย

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser)¹ หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่าการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถ

¹William J. Reddin, op. cit. pp. 231-233.

หรือไม่ก็ไม่อยากที่จะประสานความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้ และไม่สามารถตกลงใจ หรือตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้อย่างใด ลักษณะของเขา เป็นคนที่โลเลและชอบการประนีประนอม

อิทธิพลที่ชักจูงใจให้เขาตัดสินใจก็คือ ความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขา ยินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นขณะนั้นให้น้อยลง มากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตมาก ๆ ในระยะยาว เขา พยายามที่จะให้ผู้ร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่องานของเขา มีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะ เป็นผู้เสนอแนะคำสั่งต่าง ๆ แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระตุนคนอื่น แต่ก็ไม่มากนัก และเขาไม่ได้หวังผลเลิศจากงานนัก เขาต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไป เรื่อย ๆ อยู่อย่างนั้นตลอดไป เขามั่นใจว่าการจะให้มียุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดนั้น เป็นเพียงในความฝัน เท่านั้น และคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสิ้น เขาจะสนใจแต่ เฉพาะสิ่งที่จะให้งานเดินไปได้ เขาไม่ยุ่งกับใครและก็ไม่ควรมายุ่งกับเขา ถ้าดูเหมือนว่าจะใช้ ได้เขาก็ไม่ว่าอะไร

ลักษณะของผู้ประนีประนอมมีดังนี้ คือ

- ถ้าหลอกบางคนในบางครั้งได้ก็นับว่าดีพอแล้ว
- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพูด เขาจะได้คิดว่าเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย เหมือนกัน

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

1. แบบผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว หรือผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)

หัวหน้างานที่มีลักษณะ เช่นนี้ก็คล้ายกับหัวหน้างานชนิดผู้หนึ่งงาน หรือขุนพลบถภารกิจ คือ ไม่สนใจ กับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แต่เขาจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จใน ด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงาน แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับ ปัญหาต่าง ๆ มากนัก หัวหน้างานที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเดียวนี้ คิดว่าเขาเป็นผู้ที่มี

ความสามารถมาก เขาจะทำตามกฎข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด และเป็นคนที่เข้มงวด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำทุกอย่างอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ เขาถือว่างานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่ และงานที่เขาได้ทำไปแล้วจะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป

หัวหน้างานที่มีลักษณะ เช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหารหรือเป็นข้าราชการ ไม่ว่าในระดับใดของรัฐบาล ท่านจะพบเห็นบุคคลที่มีลักษณะ เช่นนี้บ่อย ๆ ตามสถานที่ราชการดังกล่าว แต่ผลงานของเขานั้นบางครั้งก็ยากที่จะประเมินได้

หัวหน้างาน เช่นนี้นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่ได้มีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากนัก และมีได้กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ ขึ้นมา ด้านการพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ดี เขาเชื่อว่าสัมพันธ์ภาพอันราบรื่นและมีแต่ความเกรงใจกันจะไม่มีผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่มีผลดีด้วยเหมือนกัน เขาจะพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนินการตามแบบเก่าที่เคยทำมาแล้วทั้งสิ้น

ลักษณะของหัวหน้างานที่ทำตามคำสั่งอย่างเดี๋ยบบางคนมีลักษณะดังนี้ คือ

- จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วท่านจะไม่ทำอะไรผิดเลย
- เราจงมาดูกันเถิดว่า ครั้งก่อนเราทำไปอย่างไร
- สิ่งที่ดีที่สุดขององค์การนี้ก็คือ องค์การได้เตรียมระเบียบวิธีการทุกสิ่งทุกอย่างไว้ให้ท่านพร้อมแล้ว

2. แบบนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของ

หัวหน้าชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มึประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดคนใจบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นอีกด้วย เขารู้ว่างานชิ้นแรกของเขา ก็คือการพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานส่วนมากมักจะเป็นผู้ทำงานแบบ "ปิดทองหลังพระ" เขามักจะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล เช่นสอนคนให้เป็นหัวหน้างานได้ โดยไม่มีใครรู้ว่าเขาทำจนกระทั่งเขาพ้นหน้าที่ไปแล้ว

งานในหน้าที่ของเขานั้นทุกคนเห็นว่าดำเนินไปได้อย่างสบาย เพราะมักจะอาศัยความร่วมมือเป็นส่วนมาก การดำเนินงานตลอดจนผลงานที่ได้รับอยู่ที่ตัวเขาเองรวมทั้งความร่วมมือของแผนกอื่น ๆ ความชำนาญชำนาญของเขาที่ก่อให้เกิดภาระในการทำงานเช่นนี้ มักไม่มีใครสังเกตเห็นเลย

เขาใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลาย ๆ อย่างให้เท่าที่เขาจะสามารถทำได้ เขารู้ว่าโดยทั่วไปแล้ว คนมักจะทำงานไม่เต็มความสามารถของตน แต่เขารู้วิธีที่จะช่วยและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น

หัวหน้างานชนิดนักพัฒนานี้มีความคิดเห็นที่น่าสนใจในการทำงาน คือ เขาเชื่อว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกันกับการเล่นหรือการพักผ่อน เขาเชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตนเองและแสวงหาความรับผิดชอบ เขาเชื่อว่า ความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์ มิได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นหัวหน้างานเท่านั้น แต่ว่ามีอยู่ในตัวคนทุกคน

3. แบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (Benevolent Autocrat)

ผู้เผด็จการมีศิลปะ คือ ผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแน่นนอน เขามีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน เขามีความชำนาญชำนาญในด้านสั่งงาน และทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ เขามีลักษณะ เป็นผู้เผด็จการ แต่ว่าเขาทำงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนี้มีมากในโรงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้ ซึ่งเป็นลักษณะของหัวหน้างานซึ่งทำงานได้ต่ำขึ้นมาถึงตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่มีความพยายามในการฝึกฝนความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตนเอง โดยอาศัยความผิดพลาดเป็นครู

ผู้เผด็จการมีศิลปะนี้ มักเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน เขารู้กฎข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี รู้งานในหน้าที่ของตนดี และทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก จุดอ่อนของเขาคือว่า เขาไม่มั่นใจว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้คนให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ทั้งที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่เสมอไปนักว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อเขา

4. แบบนักบริหาร หรือบริหารรุ่งเรือง (Executive) ลักษณะหัวหน้างานแบบนี้
นักบริหารนี้เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของเขา ก็คือ รู้จักใช้ความสามารถ
ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาวางมาตรการในการผลิตและการทำ
งานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปบ้าง เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพใน
การทำงานโดยคำนึงถึงด้านความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานสองประการ
อย่างเห็นได้ชัด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยเหตุที่นักบริหารยอมรับแนวปฏิบัติดังกล่าวดังกล่าวแล้ว เขาจึงทำงานได้โดยไม่มี
อุปสรรค เขาสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนกับการดึง เชือก เส้นเดียวกันไปในทิศทาง
เดียวกัน เขาระดมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยทำให้เขาเหล่านั้นรับรู้
เขาพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ และด้วยเหตุนี้เขาจึงจะได้ความคิดที่ดี
เยี่ยมจากทุกคน เขารู้ดีว่าคนต้องการ ฟังพาทอาศัยผู้อื่นและต้องการความเป็นอิสระด้วยทั้งสอง
ประการ เขารู้ความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์การสามารถจะร่วมกันได้
เขารู้เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะให้คณะผู้ร่วมงานต้องพิจารณาให้ทุกคนทราบ และรู้
เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะวินิจฉัยสั่งการ และประกาศให้ทุกคนทราบ และรู้เวลาอัน
เหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะให้คณะผู้ร่วมงานตกลงร่วมกัน

นักบริหารจะยินดีรับฟังข้อปัญหาโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เขารู้
ว่าการยินดีรับฟังและการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ นี้เป็นความจำเป็น เป็นเรื่องธรรมดาและ
สมควรที่จะมีเกิดขึ้น เขาไม่ได้ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ไม่เคยปฏิเสธและไม่เคยหลีกเลี่ยงข้อขัด
แย้งใด ๆ เขารู้ว่าเรื่องความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นสามารถจะขจัดไปได้ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ
ก็สามารถจะทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำได้สำเร็จ ผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ

เขามีได้เป็นเพียงผู้ให้กำลังใจ แต่ว่าคณะผู้ดำเนินงานของเขาเอง มีขวัญและกำลังใจ
ใจดีมาก เขามีได้ดำเนินกิจการที่เป็นงานหนัก แต่คณะผู้ดำเนินการงานของเขาทำงานหนัก เขา
ไม่ต้องการให้คณะผู้ดำเนินการงานปกปิดความผิดพลาดใด ๆ แต่ทว่าทำให้ทุกคนสำนึกว่า ตนได้มี
ส่วนร่วมในผลงานล้มเหลวหรือผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามด้วยกันทุกคน

ตัวอย่างลักษณะการถ่ายทอดคำสั่งของพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ

สมมติว่า ผู้บังคับบัญชาขอทราบเรื่องราวเกี่ยวกับความคืบหน้าของโครงการทำรายงาน ท่านจะทราบลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละแบบ ซึ่งมีวิธีถ่ายทอดไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้คือ

- ผู้ทีมงาน "นายถามถึงรายงาน เรื่องนั้น-ผมไม่ทราบจะทำไม่ เขา จึงรีบร้อนนัก มันไม่ใช่ เรื่องสลักสำคัญอะไรสักหน่อย"
- นักบุญ "นายถึงรายงาน เรื่องนั้น-ผมหวังว่าคงจะไม่ เป็นการรบกวนคุณนัก ถ้าหากกรุณานำมาให้ผมดูสักหน่อยนะ ครับ ถ้าคุณว่าง"
- ผู้เผด็จการ "นายถามถึงรายงาน เรื่องนั้น- เขาอยากได้เร็ว ๆ และ ผมต้องการด่วนด้วย คุณรีบไปจัดการได้เลยเดี๋ยวนี้"
- ผู้ประนีประนอม "นายถามถึงรายงาน เรื่องนั้น-แต่ผมคิดว่าคุณคงไม่ว่าง ตอนนี้คุณจะช่วยนำมาให้ผมดูหน่อยได้ไหมครับ ถ้าคุณมีเวลา"
- ผู้ยี้กระ เบียบ "เจ้านายถามรายงานอันนั้น-ผมทราบแล้ว"
- นักพัฒนา "เรื่องรายงานนั้น คุณได้อธิบายผลคืบหน้าไปอย่างไรบ้าง"
- ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ "นายถามถึง เรื่องรายงาน ขอให้คุณชี้แจงผลงานที่ทำ ปัญหาต่าง ๆ ถ้ามี แล้วก็กำหนดเวลาที่คาดว่าจะเสร็จ มาให้ผมด้วย"
- นักบริหาร "นายอยากทราบความคิดเห็นบางอย่าง เกี่ยวกับความ คืบหน้าของรายงานอันนั้น โปรดบอกผมด้วยว่าที่ผมจะพูด ต่อไปนี้ถูกต้องหรือไม่"

ข้อความข้างต้นนี้หรือที่ใกล้เคียงกันกับตัวอย่าง จะแสดงให้เห็นถึงแนวกว้าง ๆ ของ การบริหารงานพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ

การศึกษาทฤษฎีสามมติของ เรดดินในประเทศไทย

การศึกษาแบบผู้นำของไทยตามทฤษฎีสามมติ ของ เรดดิน (Reddin) ยังมีคนทำ การศึกษาอยู่น้อย เท่าที่พบมีดังนี้คือ กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา ศึกษาแบบบริหาร และ ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา เมื่อปี 2522, สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริย์ ศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์เมื่อปี 2522 และปี 2526 พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ศึกษาแบบ ผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งมีรายงานผลการวิจัย ดังนี้

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา¹

ผลสรุป รายงานการวิจัย แบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรม อาชีวศึกษา ปี 2522 ได้ความว่า ผู้บริหารระดับสูง และระดับรอง (257 คน) มีลักษณะไม่แตกต่างกัน คือส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนาหรือผู้สอนและมีคะแนนมุ่งสัมพันธ์ภาพ และประสิทธิผลของงานสูง แต่คะแนนมุ่งงานต่ำ มีผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจเป็นจำนวนมากรองลงมา เป็นอันดับสอง ผู้บริหารแบบนี้ใช้วิธีการบริหารแบบเอาใจคนมาก ประสิทธิภาพของงานมีน้อย ปรากฏแบบผู้เผด็จ การที่มีศิลป์ และผู้ทำตามคำสั่งแต่อย่างเดียวยังตามสมควร ส่วนผู้ประนีประนอม ผู้ที่งาน ผู้เผด็จการ และนักบริหารมีน้อยมาก (12, 4, 2 และ 1 คน ตามลำดับ) และจากการทดสอบ การกระจายของแบบบริหารปรากฏว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ของทุกประเภท

สำหรับลักษณะรองลงมา จะช่วยตัดสินภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะรอง เป็นผู้เผด็จการที่มีศิลป์ และนักบุญเป็นส่วนมาก

ลักษณะที่ไม่ยอมรับหรือภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ที่งาน และผู้ เผด็จการ

¹ กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา "รายงานการวิจัยแบบบริหารและประสิทธิผลของ

ผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2522), หน้า 42-48. (อัดสำเนา)

เมื่อนำผลต่าง ๆ ของลักษณะ เด่น กับลักษณะที่ไม่ยอมรับมา เปรียบเทียบดู ขอบเขตของการเปลี่ยนใช้แบบบริหาร ปรากฏว่าส่วนมากมีขอบเขตการเปลี่ยนใช้แบบบริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนน้อยที่มีขอบเขตของการเปลี่ยนใช้อยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ

สม เกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช¹ ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ เรดดิน ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะและในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ไม่ว่าจะ เป็นแบบหลักแบบสนับสนุน หรือแบบรวม
 2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แบบสนับสนุนไม่แตกต่างกัน
 3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชายมีสัดส่วนการใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลัก และแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย
 4. เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลัก มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย
- พัฒนา สวงนกล้าจิต² ได้ทำการวิจัย แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดดิน โดยจำแนกตามเพศ อายุการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหารประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย

¹สม เกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของ วิลเลียม เจ เรดดิน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 22.

²พัฒนา สวงนกล้าจิต "แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของ เรดดิน" (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ศึกษาด้านบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2526), บทคัดย่อ.

นักบริหาร (Executive) ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้หนึ่งงานมีเพียงร้อยละ 4 และผู้ทำงานตามสิ่งร้อยละ 6 เท่านั้น นอกนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคล เข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร เรดดิน ได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน หัวหน้ากลุ่มนี้มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธภาพมากกว่า เน้นภารกิจการทำงาน จึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ทำงานตามสิ่งหรือผู้ยึดระเบียบ และผู้หนึ่งงานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9 - 11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จากการศึกษา ประธานและรองประธานกรรมการ จำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า 100,000 คน ผลการทดสอบพบว่า กลุ่มนี้เป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 49 เป็นแบบนักเผด็จการถึงร้อยละ 15 และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ เผด็จการร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหาร เหล่านี้ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ การทดสอบ หัวหน้าฝ่ายวิจัยและออกแบบจำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตรสามสัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอโฮไอ และสถาบันแบดเคล ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ผลปรากฏว่านักวิจัยมีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นนักพัฒนาถึงร้อยละ 27 ส่วนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำได้แก่ ผู้หนึ่งงานร้อยละ 15 เป็นนักบุญร้อยละ 15 เป็นนักเผด็จการร้อยละ 15 ส่วนผู้ประนีประนอมร้อยละ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน การใช้วิธีการสอนแนะพัฒนาตัวบุคคล จึงเป็นวิธีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดีที่สุด

5. หัวหน้าแผนกในบริษัทเพื่อและกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชน ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (Technology) จะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรัชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ ทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนารมณ์จากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้ง เก่าแก่ซึ่งอาจตายไปแล้ว ลักษณะนี้ปรากฏชัด เมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คน ของบริษัทเยื่อกระดาษ ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลการทดสอบพบว่าร้อยละ 37 คน ของหัวหน้าแผนกมี

ลักษณะรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้ยึดระเบียบ และร้อยละ 19 เป็นแบบเผด็จการมีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมว่า "เป็นยอดกระดูก" (Toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามบังคับความบกพร่องในการบริหารแต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจ เพราะต้องการจะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ (กลุ่ม B) การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการ เช่นเดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก แต่ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมการบริหาร เป็นแบบนักบุญถึงร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า เขา เชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้ และ ยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้ คือรายได้ในบางปีตกต่ำกว่าครึ่งก็มี

7. นายทหารชั้นนายร้อยเอก ได้มีการทดสอบนายทหารสัญญาบัตร ยศร้อยเอกหรือเทียบเท่าจำนวน 90 นาย จากสาเหล่าทัพในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครึ่งหลักสูตร ผลการทดสอบทราบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้ เป็นลักษณะผู้เผด็จการมีศิลปะ ร้อยละ 3 ลักษณะ นักบริหารร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น ลักษณะแบบทำงานตามสั่ง หรือผู้ยึดระเบียบเพียงร้อยละ 1 และลักษณะนักบุญร้อยละ 2 เท่านั้น นับได้ว่ากองทัพได้นายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหาร เข้ารับการอบรม

8. นายทหารชั้นนายพันโท ได้มีการทดสอบนายทหาร ยศพันโท 73 นาย จากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ผลปรากฏว่าร้อยละ 32 ของนายทหารระดับนี้ มีลักษณะการบริหารเป็นนักบริหารหรือผู้นำทีม รองลงมาร้อยละ 20 เป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการมีศิลปะ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น นักเผด็จการ ร้อยละ 15 และผู้ประนีประนอมยอมความร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นายทหารยศพันโท เคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว มีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคยรับราชการมาก่อนสงครามโลกเสียด้วยซ้ำ

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในทุก ๆ ปี มหาวิทยาลัยครินส์ในแคนาดา ได้จัดให้มีการสัมมนาเป็นเวลา 5 วัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เรดติน ได้ทดสอบแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการจำนวน 78 คน ซึ่งเข้าสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการทดสอบปรากฏว่าผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบอุทิศ-

เผด็จการ และแบบนักบริหารร้อยละ 21, 14 และ 24 ตามลำดับ และเลือกใช้พฤติกรรม
ภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลค่าได้แก่แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6

ในปีถัดไป ได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการอบรมสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบว่า
ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนาร้อยละ 18
แบบผู้เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 14 และแบบนักบริหารร้อยละ 24 ตามลำดับ เช่นเดียวกัน
ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลค่าได้แก่ แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 7 ประนี
ประนอมยอมความร้อยละ 8 ตามลำดับ ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าสัมมนาแต่ละครั้ง ไม่เคยร่วมสัมมนา
เรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบคล้ายคลึงกันมาก แสดงว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่น
ได้

10. บริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้างานระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของ
บริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่าผู้บริหารระดับหัวหน้ากองร้อยละ 25 เลือกใช้พฤติกรรม
ภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบุญ และผู้เผด็จการ
ซึ่งน่าวิตกมาก ข้อพิสูจน์บ่งชี้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้
หัวหน้าแผนกทั้งหลายยอมรับว่า คนเข้ามาทำงานกับบริษัทนี้โดยมิได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่
พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้ พวกเขาอยากให้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงแบบภาวะผู้นำทางการบริหาร
และวิธีการบริหารดำเนินการ หรือกระบวนการในการทำงาน เสียใหม่มากกว่าที่จะเปลี่ยนตัวบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย