



ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ผู้เขียนมีความเห็นว่า เป็นการสมควรที่จะนำทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำรวมเข้าไว้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อเป็นการสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารในฐานะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการโดยใช้วิธีการของกระบวนการบริหารชั้นต่าง ๆ อันได้แก่ การวางแผน การจัดสายงาน การปฏิบัติขั้นดำเนินการ การประสานงานและการควบคุม รวมทั้งการจูงใจพนักงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่ได้นั้นมีปริมาณและคุณภาพเป็นที่น่าพอใจคุ้มค่ากับทรัพยากรขององค์กรที่ต้องลงทุนลงแรงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ขององค์กร ซึ่งตามแนวความคิดของการบริหารสมัยใหม่ถือว่าทรัพยากรขององค์กรส่วนนี้สามารถนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ในเวลาและแนวทางที่ต้องการอย่างคุ้มค่ายิ่ง ถ้าผู้บริหารจะรู้จักวิธีการที่เหมาะสมของการใช้ทรัพยากรนี้ในแต่ละองค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะช่วยให้ผู้อ่านสร้างมโนภาพของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรการของประเทศไทยในปัจจุบัน

ในส่วนเกี่ยวกับภาวะผู้นำนี้จะกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำของสตีเวน, ลินพิทท์และไวท์ ซึ่งได้นำมาใช้เป็นขอบเขตของการศึกษาในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้และแนวความคิดเกี่ยวกับผู้บริหารของประเทศไทย



ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำไว้อย่างต่าง ๆ กัน เช่น
ปีเตอร์ ตรีคเกอร์ (Peter Drucker) ให้ความหมายไว้ว่า
ภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลมีความคิดกว้างไกลขึ้น เป็นการยกมาตรฐานการทำงาน
ของบุคคลให้สูงขึ้นอันเป็นการสร้างบุคลิกภาพของบุคคลให้เหนือซึ่งจำกัดในภาวะ
ปกติ ^๒

ฟิลลิป และ เฮาส์ (Filley and House) ให้คำอธิบายไว้ว่า
ในเชิงเปรียบเทียบแล้วภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลทางสังคม
เหนือสมาชิกของกลุ่ม ดังนั้นผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือคนอื่น ๆ ซึ่งใช้อำนาจ
นี้เพื่อมุ่งหมายในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของพวกเขาเหล่านั้น ^๓

เมสคอน และ คณะ (Mescon and others) กล่าวว่า
ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งบุคคลมีอิทธิพลเหนือสมาชิกของกลุ่ม บุคคลที่ได้รับเลือก
นี้ คือผู้ซึ่งกลุ่มเห็นว่ามีความสามารถที่สุดที่จะสนองความต้องการต่าง ๆ ของกลุ่มได้
อำนาจหน้าที่ที่มอบให้ แก่ผู้นำสามารถจะเคลื่อนย้าย ลดหรือเพิ่มได้ ขึ้นอยู่กับการ
รับรู้ของกลุ่มในความก้าวหน้าเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ^๔

อาจารย์สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวไว้ในหนังสือการบริหารงานบุคคลแผน
ใหม่ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่

^๒ Mescon, Hammond, Byres and, Jr., The Management of Enterprise, New York, The Macmillian Co., p. 73

^๓ Mescon and others, Ibid, p. 73

^๔ Mescon and others, Ibid, p. 73

คือผู้โต้แย้งกับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกในการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ๕

สำหรับผู้เขียนเองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาวะที่มีอยู่ในตัวบุคคลผู้ซึ่งสามารถชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามพฤติกรรมในแนวทางที่ตนต้องการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันด้วยความเต็มใจ

การศึกษาลักษณะผู้นำของลีวิน, ลิปพิตท์ และ ไวท์

เคอร์ท ลีวิน (Kurt Lewin) โรนัลด์ ลิปพิตท์ (Ronald Lippitt) และราฟ ไวท์ (Ralph White) ณ มหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ศึกษาและจัดแบ่งลักษณะของผู้นำโดยพิจารณาจากอำนาจที่บุคคลเหล่านั้นจงการใช้อำนาจตัดสินใจ ออกเป็น ๓ แบบ ซึ่งถือเป็นชุดของพฤติกรรมที่ไม่สิ้นสุด อันเป็นลักษณะของเอกบุคคล โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ ลักษณะของผู้นำทั้ง ๓ แบบได้แก่

ผู้นำแบบอิตตาชิปไตย (Autocratic Leaders)

การตัดสินใจทุก ๆ อย่างเกี่ยวกับกลุ่มจะกระทำโดยผู้นำและมักจะมีถึงตำแหน่งของตนเองเป็นสำคัญ ผู้นำจะเป็นแหล่งอิทธิพลที่สำคัญในกิจกรรมของกลุ่ม เนื่องจากการควบคุมเหนือกลุ่มอย่างมาก เขาจะควบคุมอนาคต ควบคุมข่าวสาร (กำหนดให้แต่เพียงคำสั่ง) ควบคุมงาน (ปฏิบัติงานทุกอย่างและกำหนดคณะทำงานเอง) ควบคุมความพอใจของสมาชิก (ไม่ปล่อยให้เกิดความคิดริเริ่มหรือการวินิจฉัย) และมักใช้ตัวบุคคลในการตีเตียนหรือสรรเสริญ) และควบคุมความสัมพันธ์ ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับผู้นำเพื่อรับคำสั่ง ต้องยอมรับการตัดสินใจของผู้นำทุกด้านและต้อง เคารพยกย่องผู้นำ

๕ สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๕) หน้า ๒๘๒

เดวิด เจ. ลอว์เลสส์ (David J. Lawless) กล่าวถึงผู้นำแบบนี้ไว้ว่า ^๖

"เทคนิคสำคัญที่สุดของเขาในการสร้างไวซึ่งตำแหน่งผู้นำ คือ ไม่ให้รู้ถึงเป้าหมาย ไม่ให้รู้ถึงข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน และไม่มีข่าวสารป้อนกลับไปยังสมาชิกเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน เนื่องด้วยเขาเป็นผู้เดียวในหมู่สมาชิกที่รู้ถึงหน้าที่ทั้งหมดและการบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ สมาชิกทั้งหมดจึงขึ้นอยู่กับเขาเพื่อรอการบรรลุเป้าหมาย

เขาจะไว้วางใจและมีศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก เขารู้สึกว่าการจ่าย "เงิน" เป็นสิ่งที่จะตอบแทนความพยายามของคนงานและเป็นรางวัลอย่างเต็มที่ที่จะกระตุ้นคนงาน เขาจะสั่งและหวังให้คนงานปฏิบัติตามไม่ต้องมีคำถามหรือคำอธิบายใด ๆ ผลก็คือกลุ่มมักจะมีปฏิกริยาและปฏิบัติตามแนวทางเฉพาะที่ถูกกำหนดไว้ นั้น สมาชิกกลุ่มจะไม่ยอมรับผิดชอบในการกระทำและเพียงแต่ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับ ผลผลิตของกลุ่มจะอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เมื่อตัวผู้นำอยู่ แต่จะลดลงอย่างเห็นได้ชัดเมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกกลุ่มโดยทั่วไปจะเป็นปรปักษ์ต่อกัน และมีความร่วมมือในการทำงานเพียงเล็กน้อย สรุปได้ว่าผู้นำแบบนี้เป็นแบบที่ควรระวังและสร้างผลในทางลบ แต่อย่างไรก็ตามอย่าเพิ่งสรุปเร็วเกินไป เพราะยังไม่มีการศึกษาที่สนับสนุนข้อสรุปนี้อย่างเพียงพอ ^๗

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)

ผู้นำแบบนี้จะรวมอิทธิพลของเขาก็กับกลุ่ม การตัดสินใจกระทำโดยผู้นำต่อเมื่อใดตกเถียงกันและเขามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งมีความรู้สึกตอบโต้กันอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะต้องใช้เวลามาก แต่กระบวนการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิก

^๖ Herbert, Theodore T., Dimensions of Organizational behavior, (New York: Macmillian Publishing C., Inc., 1976), p.379

^๗ Mescon and others, Ibid, p. 75 - 76

จะเป็นการสนับสนุนความคิดของสมาชิกแต่ละคน และได้เรียนรู้ถึงปัญหาได้อย่างเต็มที่ ผู้นำจะได้รับข่าวสารเพิ่มเติมจากสมาชิกกลุ่มและการเข้าช่วยตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

ผู้นำประเภทนี้จะพัฒนาสำนักของความรับผิดชอบในตัวผู้ใ้บังคับบัญชาของเขา เขาส่งเสริมแนวความคิดใหม่ ๆ และยินดีรับการเปลี่ยนแปลง เขายกย่องและวิจารณ์อย่างมีเหตุผล มีสาระ และถ้าต้องตัดสินใจด้วยตนเองเขาจะอธิบายเหตุผลของเขาต่อกลุ่ม กลุ่มมักมีปฏิกิริยาที่น่าพอใจแก่ผู้นำแบบนี้ ผลผลิตและคุณภาพของงานโดยทั่วไปจะสูง สมาชิกจะเต็มใจยอมรับความนิคชอบและจะเกิดความรู้สึกถึงความสำเร็จภายในกลุ่ม

มีผู้โต้แย้งว่า จงทบทวนสังเกตพบว่า ผู้นำหลายคนพยายามปฏิบัติตนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็ไม่บรรลุผลตามที่อธิบายไว้ แบริดฟอร์ด (Bradford) และลิปพิทท์ (Lippitt) อธิบายว่า การกระทำนั้นไม่ใช่ผู้นำประชาธิปไตยที่แท้จริง แต่เป็น "ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์" (Benevolent autocrat) ซึ่งต่างไปจากผู้นำแบบ "เผด็จการเต็มตัว" (Hardboiled autocrat)

จะเห็นได้ว่า ความคิดของ แบริดฟอร์ด และลิปพิทท์ แตกต่างไปจากเรคคิน เพราะเรคคิน เห็นว่า ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งแบริดฟอร์ด และลิปพิทท์ ถือว่า ผู้นำแบบนี้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในบางสถานการณ์เท่านั้น แต่ในระยะยาวจะมีประสิทธิภาพไม่เต็มที่

แบริดฟอร์ด และลิปพิทท์ อธิบายลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์ว่า ผู้นำแบบนี้ เชื่อว่าตน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เขาให้ความสนใจแก่ผู้ใ้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใ้บังคับบัญชามีความพอใจ เขาจะไม่กดขี่หรือใช้ความรุนแรง เขาพิจารณาความล้มเหลวของผู้ใ้บังคับบัญชาว่าเป็นความไม่รักที่ส่วนตัวและโดยทั่วไปเขาคังใจแสวงให้ความเมตตาการุณ เพื่อแลกกับความจงรักภักดีของสมาชิกกลุ่ม ทางค่านสมาชิกกลุ่มจะมีความพอใจพอสมควร หรือแสวงทำว่ามีสมาชิกส่วนใหญ่ชอบผู้นำ แต่สมาชิกซึ่งคิดว่าเขามองผู้นำใ้ทะเลาะไปรุ่งจะไม่ชอบ

ผู้นำ กลุ่มจะไม่ทำอะไรโดยไม่คิดถึงกับผู้นำก่อน และกลุ่มไม่สนใจที่จะรับผิดชอบ หรือไม่สนใจที่จะสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ผลผลิตโดยทั่วไปจะสูง เมื่อตัวผู้นำอยู่ แต่เมื่อต้องการให้ใช้ความพยายามเป็นพิเศษ กลุ่มจะไม่คอยกระตือรือร้นนัก

อาร์กิริส (Argyris) ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมที่อธิบายไว้นั้นจะเป็นผลต่อเมื่อแบบของผู้นำเป็นประชาธิปไตยจริง ๆ เขายืนยันว่าปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของกลุ่มคือ ความมากน้อยของการขึ้นต่อผู้นำ (Group's degree of dependence upon their leader) แม้ว่าผู้นำอาจจะส่งเสริมการร่วมตัดสินใจ โครงสร้างภายในขององค์การซึ่งผู้นำและกลุ่มของเขาต้องยอมรับปฏิบัติ จะเป็นแรงบันดาลใจให้กลุ่มมีบทบาทที่ต้องขึ้นอยู่กับกัน สิ่งนี้จะนำไปสู่พฤติกรรมของกลุ่มให้เกิดความเฉื่อยชา ดังนั้นผู้นำเลยจำต้องเลือกเอาระหว่าง (๑) เลิกใช้แบบประชาธิปไตยไปเป็นแบบอิตาเลียน โดยตั้งใจให้ได้รับผลในระยะสั้นหรือ (๒) ยังคงใช้แบบประชาธิปไตยต่อไป โดยหวังว่าปัจจัยขององค์การจะเปลี่ยนแปลงดีขึ้น^๕

แบบเสรีนิยม (Laissez - faire leaders)

ผู้นำแบบนี้ไม่น่าที่จะนับว่าเป็นผู้นำเสียเลย เขาเป็นผู้นำแต่ในนามโดยไม่ได้ใช้อิทธิพลและไม่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ยกเว้นโดยที่ไม่ทำให้กิจกรรมของกลุ่มต้องเสียทางไป เพราะเข้าไปยุ่งกับงาน) ไม่มีการสั่งการ สมาชิกแต่ละคนหรือทุกคนต้องรับเอาหน้าที่ของผู้นำไปรวมไว้ในกิจกรรมของตนด้วย ทำให้สามารถไขว่คว้าอย่างเกินขอบเขตไปจึงเกิดความไม่กระจ่างชัดในบทบาท และเกิดความขัดแย้งขึ้นในสภาพการณ์ทำงานปกติผู้นำแบบนี้จะเป็นสิ่งทำลายการปฏิบัติ งาน^๕

^๕ Mescon and others, Ibid, p. 76 - 78

^๕ Herbert, Ibid, p 379 - 380

หน้าที่	อัคราธิปไตย	ประชาธิปไตย	เสรีนิยม
การวางแผน	ผู้นำชี้ถึงเทคนิคและลำดับชั้นของกิจกรรมเฉพาะช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สำหรับลำดับชั้นของกิจกรรมในอนาคตก็มีความไม่แน่นอนอย่างมาก	ช่วงเวลาของการถกเถียงจะนำไปสู่ทัศนภาพของกิจกรรม ผู้นำจะร่างขึ้นตอนทั่ว ๆ ไปต่อบุคคลหมายของกลุ่ม เมื่อมีความจำเป็นในข้อแนะนำทางเค ภาผู้นำจะเสนอแนะทางเลือกตั้งแต่ทางขึ้นไปให้เลือกปฏิบัติ	ผู้นำจะให้สิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นและจัดหาข่าวสารให้ เพียงเมื่อถูกถามเท่านั้น ผู้นำจะไม่เข้าร่วมในการถกเถียงเร่งงาน
การกำหนดหน้าที่	ผู้นำเป็นคนกำหนดหน้าที่การทำงานของแต่ละคน และกำหนดตัวผู้ร่วมงาน	สมาชิกเป็นผู้เลือกตัวผู้ร่วมงานของตนเอง กลุ่มเป็นผู้ตกลงในการแบ่งและกำหนดหน้าที่งาน	ผู้นำไม่มีส่วนในการกำหนดหน้าที่
การอำนวยความสะดวกของผู้นำ	ผู้นำสรร เสริญและวิจารณ์การทำงานของสมาชิกแต่ละคนใน	ผู้นำสรร เสริญและวิจารณ์ด้วยเนื้อหาสาระ และอย่างจริงจัง พยายามทำให้อ	ไม่มีความตั้งใจจะเข้ายุ่งเกี่ยว กระบวนการทำงาน (ไม่สรร เสริญหรือ

หน้าที่	อัคราธิปไตย	ประชาธิปไตย	เสรีนิยม
	รูปของตัวบุคคล เป็นการส่วนตัว ผู้นำยังคงไม่เอา ใจใส่ในการกระ ตุ้น การเข้าร่วม ของกลุ่ม ยกเว้น เมื่อต้องการพิสูจน์	เป็นสมาชิกธรรมดา คนหนึ่งของกลุ่มแทน ที่จะทำงานใหม่มาก เป็นพิเศษ	วางระเบียบ) เมื่อ ได้รับคำถามจะเพียง แต่ให้ขอแนะนำของ ตนเองต่อกิจกรรม ของสมาชิก แต่ไม่ บอญัก

แหล่ง : Theodore T. Herbert, Dimensions of Organiza-
tional Behavior, p.279

ผลตอบสนองที่มีต่อผู้นำทั้ง ๓ แบบนั้น ไวท์ (White) และลิปพิทท์ (Lippitt)
สรุปไว้ว่า ๑๒

๑. ด้านคุณภาพและปริมาณของงาน (Work quality and quantity)
ผู้นำแบบอัคราธิปไตยก่อให้เกิดระดับกิจกรรมและปริมาณของงานสูงกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ
คุณภาพของงานจากผู้นำแบบเสรีนิยมจะต่ำกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างมาก
๒. ด้านการจูงใจ (Motivation) ภายใต้อำนาจแบบประชาธิปไตย การ
ปฏิบัติงานจะดำเนินงานต่อไป แม้ว่าตัวผู้นำจะไปอยู่ ณ ที่นั้น แต่ภายใต้อำนาจแบบอัครา
ธิปไตย เมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกจะหยุดการปฏิบัติงาน ความสนใจในงานของผู้ใต้บังคับ
บัญชาของผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสูงกว่าแบบอัคราธิปไตยเล็กน้อย

๓. **ค่าประสิทธิภาพ (Efficiency)** ในสถานการณ์ที่มีผู้นำแบบเสรีนิยมจะก่อให้เกิดกิจกรรมที่ไม่มีการจัดรูปงาน ในด้านความล้มเหลว การเสื่อมประสิทธิภาพและความสนใจในประสิทธิภาพของงานจะแตกต่างกันเล็กน้อยระหว่างกลุ่มแบบอิตาเลียนและแบบประชาธิปไตย

๔. **ค่าความพอใจ (Satisfaction)** ความเป็นปรปักษ์จะเกิดขึ้นน้อยกว่าภายใต้ผู้นำแบบอิตาเลียน เมื่อเทียบกับแบบประชาธิปไตย มีความก้าวร้าวเกิดขึ้น (การระบายความไม่สมหวังจะแสดงออกต่อสิ่งของหรือคนมากกว่าแสดงต่อแหล่งของความไม่สมหวัง) ในกลุ่มแบบอิตาเลียน แต่จะเกิดขึ้นอย่างมากในกลุ่มแบบประชาธิปไตย สมาชิก ๑๕ ใน ๒๐ คนที่เคยอยู่ในกลุ่มทั้งแบบอิตาเลียนและแบบประชาธิปไตย ชอบแบบประชาธิปไตยมากกว่า สมาชิกของกลุ่มแบบประชาธิปไตยจะมีความเป็นมิตรและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Group-minded) มากกว่าสมาชิกของกลุ่มแบบอิตาเลียน การยอมจำนนและพฤติกรรมที่ถูกบีบบังคับจะมีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มแบบอิตาเลียนมากกว่าแบบประชาธิปไตย ความคิดริเริ่มจะมีสูงกว่าในกลุ่มแบบประชาธิปไตย

แนวความคิดที่เกี่ยวกับผู้บริหารของประเทศไทย

ในทัศนะของนักวิชาการทางตะวันออกได้ให้ลักษณะของผู้นำไว้ ได้แก่ อาจารย์สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวถึงลักษณะของผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ คือ ^{๑๓}

๑. **ค่าพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience)** ผู้นำต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านเทคนิคและกลวิธีการปฏิบัติงาน เพราะต้องเป็นผู้วินิจฉัย สั่งการ ตัดสินใจ และวางแผน

ทฤษฎีลักษณะผู้นำนี้ในระยะหลัง ๆ มีผู้นิยมรับน้อยลงทุกที เนื่องจากถ้าทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นไปตามนี้จริง เราก็จะหาตัวผู้นำที่ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างครบถ้วนได้ยากมาก แต่ถ้าวัดหาได้จริงแล้วก็นับว่ากลุ่มหรือองค์การที่ได้นักนำคนนั้นไปเป็นกลุ่มหรือองค์การที่โชคดีที่สุด เพราะผู้นำคนนั้นจะสามารถแก้ปัญหาและผู้นำทางผู้ใดบ้างกับปัญหาได้ทุกสถานการณ์ ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานใด ๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าสถานการณ์ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้วมีโอกาสอย่างมากที่ผู้นำจะสามารถนำผู้ใดบ้างกับปัญหาได้ทุกสถานการณ์โดยไม่มีปัญหาเกิดขึ้น

ทางค่านรัฐกิจได้มีการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของข้าราชการที่จะก้าวหน้าในวงราชการได้ โดยให้แนวความคิดที่มีลักษณะของทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Traitist theory) เป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์นักบริหารรุ่นที่ ๑๓ ระดับข้าราชการชั้นพิเศษ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๘ ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้สรุปผลจากประสบการณ์ ของนักบริหารไว้ว่า การจะก้าวหน้าในราชการได้นั้นอาจจะเกิดขึ้นได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีดังต่อไปนี้ คือ ๑๘

๑. ตระกูลดี หรือสายเลือดดี หรือนามสกุลดี อันหมายถึงนามสกุลและเชื้อสาย
๒. มีความสัมพันธ์ทางสายเลือดและทางครอบครัวกับผู้ใหญ่ เช่น เป็นบุตรบุญธรรม บุตรเขย สะใภ้ พี่ บ้า น้า อา เป็นต้น
๓. มีความรู้ดี ได้ปริญญาสูง สำเร็จการต่างประเทศและพูดภาษาต่างประเทศเก่ง

๑๘ ไพบุลย์ ช่างเรียน และ สมปราชญ์ จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๒๑) หน้า ๑๐๕

๔. มีโอกาส โชคช่วย
๕. นายคิง ลูกน้องสมัยสนุน และผู้เท่าเทียมกันส่งเสริม
๖. มีบุคคลลักษณะดี และมีความประพฤติดี
๗. สังคมดี เช่น เป็นกรรมการสมาคมที่สำคัญ ช่วยงานกาชาด แสดงการเคารพเพื่อการกุศลบ่อยครั้ง เลี้ยงกอล์ฟเก่ง
๘. ประชาสัมพันธ์เก่ง โดยการออกโทรทัศน์บ่อยครั้ง ส่งบทความไปอ่านออกวิทยุกระจายเสียงมาก เป็นข่าวในหนังสือพิมพ์ประจำ และรูปปรากฏอยู่ในหน้าหนังสือพิมพ์อยู่เสมอ
๙. เป็นผู้มีความระแวงดี ซึ่งอาจจะเกิดจากบิดามารการ่ำรวย หรือได้รับมรดก หรือมีลาภทางเสียงโชค เป็นต้น
๑๐. เป็นคนคล่อง ซึ่งหมายถึงการคล่องในการทำงาน คล่องในการติดต่อกับหน่วยราชการอื่น คล่องในการรับใช้เจ้านาย ตลอดจนญาติสนิทมิตรสหายของผู้บังคับบัญชา

จากการประมวลประสบการณ์ของนักบริหารดังกล่าวข้างต้น จะพึงสังเกตเห็นได้ว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติของข้าราชการยังมีความรู้สึกว่าเป็นงานราชการเป็นของตนเองมากเกินไป ทำให้การบริหารราชการล้มเป้าหมายของส่วนราชการนั้น นอกจากนี้ยังมีส่วนทำให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยต้องเอาใจข้าราชการชั้นผู้ใหญ่มากกว่าเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงาน

การที่ได้นำเอาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากล่าวไว้นี้ ผู้เขียนขอย้ำอีกครั้งหนึ่งว่าเป็นเพียงเพื่อสร้างทัศนภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำแก่ผู้อ่านเท่านั้นผู้เขียนไม่ประสงค์ที่จะหาข้อสรุปว่า ผู้นำประเภทไหนดี หรือผู้นำประเภทไหนไม่ดี หรือรูปลักษณะของผู้นำที่ดีว่าควรจะเป็นเช่นไร