



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ

อรุณ รัชธรรม (2517) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่า "ผู้นำ" คือ ใครนั้นจะต้องอาศัยลักษณะสำคัญ 3 ประการของผู้นำเป็นค่านิยม คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำมากหรือน้อยไม่เกี่ยวกับจำนวนคนที่เขานำ แต่อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-ways process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม

ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นที่มิใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล มีความสามารถจูงใจคน ให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง

จากความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำ แอนดรู ฮาลปิน (Andrew W. Halpin, 1966) ได้กล่าวสรุปความคิดเห็นว่า ผู้นำควรจะหมายถึง อย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 ประการต่อไปนี้

1. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่เขาวางไว้
4. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่ง ผู้นำในหน่วยงานตามหน้าที่

ซงชัย สันติวงษ์ (2528) ได้ให้ความหมายผู้นำโดยมองในแง่ความสามารถ ในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นว่า ผู้นำคือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีแนวทาง หรือวิธีการชักจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ผู้นำได้กำหนดไว้ให้

กิติ ตยัคคานนท์ (2530) ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ

(Decision-Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำคนเหล่านั้นไปโดยเขามีความเชื่ออย่าง เต็มใจ มีความมั่นใจ มีความเคารพนับถือ มีความศรัทธา และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริง เพื่อจะปฏิบัติตามให้ลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำตามความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีความหมายรวมทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำนอกแบบ ดังนั้นใน หน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน ไม่จำเป็นต้องมีคนเดียวเฉพาะผู้บริหารเสมอไป

จากความหมายของผู้นำที่ได้เสนอไว้ข้างต้นนี้อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจ (Authority) มีบารมีหรืออำนาจบารมี (Power) และมีบทบาท (Role) เหนือบุคคลอื่นในหน่วยงาน เป็นผู้มีทั้งศิลปะและศาสตร์ในการสร้างสรรค์ ชักนำบุคคลและ กลุ่มบุคคลในหน่วยงานให้มีความต้องการและศรัทธาที่จะปฏิบัติตามด้วยความจริงใจไปสู่

เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ ผู้นำอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ และอาจจะเป็นคนเดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้

ภาวะผู้นำ

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือ การเป็นผู้นำ โดยหน้าที่ผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้นำอยู่แล้ว ฉะนั้นผู้นำจึงเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ และเป็นตัวแทนขององค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าของสถาบัน นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผูรรวมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การด้วย ความสำคัญของผู้นำมีอะไรแต่เพียงการที่จะต้องมีความรู้ดี ทำงานด้วยความสามารถ และเฉลียวฉลาดเท่านั้นก็หาไม่ แต่จะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผูรรวมงาน และเป็นผู้ที่รู้จักสอนแนะนำผูรรวมงาน ให้สามารถใช้ความสามารถของแต่ละคนทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ด้วย

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน (2526) หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2528) มีไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณงานต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคณงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้้องค์การประสบผลสำเร็จได้

อุทัย หิรัญโต (2520) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง การให้อิทธิพลจูงใจให้ผูรรวมงานหรือผู้ตามร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

อรุณ ภิภรรยา (2517) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ (Directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

หรือภาวะผู้นำก็คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

พอล เฮอร์ซี และ เคนเนท เอช บลินชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, 1977) มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย

ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหาร หรือต่อตัวผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ดังนั้น ประสิทธิภาพของหน่วยงานจึงขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยงานในการกำหนดพฤติกรรมของผู้นับถือหรือร่วมงานในหน่วยงานนั้น ๆ และผู้ที่จะกำหนดพฤติกรรมของผู้นับถือหรือร่วมงานก็คือ หัวหน้าหรือผู้นำนั่นเอง

ประเภทของผู้นำ

การศึกษาประเภทของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำ ย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่ เวลา สถานการณ์และสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษา ทิวิจารณ์เกี่ยวกับประเภทของผู้นำ ในทางที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาประเภทของผู้นำ จะเป็นการช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี สำหรับประเภทของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบ แล้วแต่จะพิจารณาประเภทของผู้นำในลักษณะใด อย่างไรก็ตามการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน สามารถพิจารณาแบ่งประเภทของผู้นำ โดยคำนึงถึงรายละเอียด 3 ประการ คือ

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ
2. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ
3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

ซึ่งจะแยกพิจารณาอย่างละเอียดได้ดังนี้

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ การศึกษาในชั้นนี้ต้องทราบความจริงว่าในการปกครองบังคับบัญชาชั้น บางคนประสบผลสำเร็จสามารถครองใจเอาชนะใจคนอื่นได้ จนเป็นผลบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน นั้นไม่ใช่เพราะมีอำนาจมาจากตัวบทกฎหมายแต่เพียงอย่างเดียว แต่มีอำนาจอย่างอื่นมาประกอบอีก การศึกษาวิเคราะห์อำนาจของผู้นำนี้ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber อ้างถึงใน Gerth and Mills, 1968) ได้จำแนกที่มาของอำนาจไว้ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย ซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้

1.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเอง

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่อง

2. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ เป็นการพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน การพิจารณาตามแนวนี้ ภิญโญ สาขร (2526) ได้จำแนกไว้ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ไม่คำนึงถึงคนอื่น เน้นการออกคำสั่ง มุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (The Laissez-faire or Anarchic Leader) ผู้นำประเภทนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันตามสบาย ให้อิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการ มีการควบคุมตรวจตราอันน้อยมาก

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก การจำแนกตามแนวนี้ออ เกดท์พิจารณาศึกษาจากบทบาทที่ผู้นำได้แสดงออก ซึ่ง ดุสเซลี สัตยะมานะ (2514) ได้พิจารณาแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

3.1 แบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parent Leadership) ผู้นำแบบนี้ แสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวมอำนาจ คล้ายกับผู้เผด็จการ แต่อำนาจนั้นมักเป็นไปใน ลักษณะให้ความคุ้มครอง โดยต้องการให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีต่อคนเท่านั้น

3.2 แบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำแบบนี้อาศัย ตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลอื่นมาใช้อำนาจเอาความสำคัญให้ตนเป็นแบบนักการเมือง และบริหารงานแบบการเมือง

3.3 แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช้ ผู้นำในความหมายของการเป็นผู้นำในทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในแบบ นักวิชาการ หรือที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้ มักเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เฉพาะอย่าง

Getzels and Guba (อ้างถึงใน วิทยุ โย สานทร, 2526) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก (Role behavior) ในการบริหาร หน่วยงาน คือ

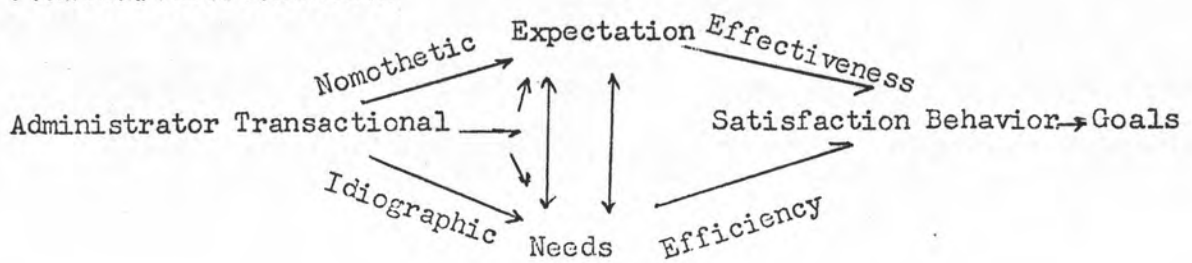
1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) หมายถึง ผู้นำที่ยึดถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่ง สำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานจะต้องมาก่อนเสมอ

2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น และการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัว บุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความ ทางการเมือง ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมี อะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะ สั่งการทันที

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้งสอง อย่างพร้อม ๆ กัน ไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมใน ทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป

ตามความเห็นของเกตเซลส์ และกบา ถ้าเปรียบเทียบแบบผู้นำที่โลกกล่าวมาแล้ว น่าจะสรุปได้ดังนี้ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก คอนซางจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักคอนซางจะเป็นผู้นำแบบตามสบาย ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดทั้งสถาบันและบุคคลน่าจะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

จากแนวคิดทฤษฎีของ Getzels and Guba อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527) ได้แสดงประเภทผู้นำตามแนวระบบสังคม (The Social System Approach) จากที่โลกกล่าวมาข้างต้นไว้ดังนี้



ฟลิปโป (Flippo, 1966) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะแยกออกพิจารณาเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนี้เสีย (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นเผด็จการหรือรวมอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และยอมให้นำผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมากกว่าประเภทแรก

แบบของผู้นำในความคิดเห็นของ ฟลิปโป (Flippo) ก็คือ แบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยนั่นเอง

สมพงษ์ เกษมสิน (2513) แบ่งแบบของผู้นำโดยใช้ลักษณะของการทำงานเป็นแนวในการพิจารณา ประเภทของผู้นำตามลักษณะการทำงานนี้แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจาะระเบียบ (Regulative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication)

2. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานชอบใช้อำนาจ ทราบดีวิธีสั่งงานอย่างแจ่มแจ้ง ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาคำ เน้นไปในรูปพิธีการ เป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นและใช้กลยุทธ์ การติดต่อระหว่างกัน เป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง จะประกอบด้วยบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย มีทั้งผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์การนั้น แต่ละคนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะสังคมและสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ผู้ร่วมงานยังต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร ขณะเดียวกันผู้บริหารมีความจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจในผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลง การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสำคัญมาก เพราะประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม หรือมีความเป็นผู้นำสูง ย่อมทำให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกในค่านต่าง ๆ ของผู้นำ อันเป็นผลมาจากแบบผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนตั้งแต่คนทั้งที่โลกกล่าวมาแล้ว ฉะนั้น จะเห็นว่าการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น ใคนำเอาแบบผู้นำและภาวะผู้นำมาเป็นแนว เพราะถ้าหากผู้นำมีแนวความเชื่อ แนวความคิด หรือมีลักษณะผู้นำแบบใด ก็มักจะสร้างภาวะผู้นำและแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำตามแนวความเชื่อหรือแนวความคิดของตนเอง

ฮัลปิน และ เฮมพิลล์ (Halpin & Hemphill) ได้แบ่งพฤติกรรม ภาวะผู้นำ ซึ่งได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง และนำไปใช้ในการวิจัยกันมาก โดยนำหลักมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเข้ามามีการศึกษาเกี่ยวข้อง ซึ่งพิจารณาพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ (อ้างถึงใน สุเมธ เคียวอิศเรศ, 2527)

1. ด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมรวมเป็นผู้นำที่แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจ

2. ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงานโดยถือภารกิจเป็นหลัก การทำงานติดต่อดสื่อสารเป็นทางการ เพื่อให้ได้ผลงานดี

ถ้าจะพูดให้ง่ายในเรื่องพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ก็คือ มุ่งคน ให้มีความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่า ส่วนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ก็คือ มุ่งงาน คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก จากแนวคิดของ ฮัลปิน และ เฮมพิลล์ นี้เอง ทำให้ได้รับความสนใจมาก

ความเห็นของ ไคเคิร์ต (Likert, 1961) ได้สรุปผลของการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำว่า โดยทั่วไปผู้นำอาจจะแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระแก่สมาชิกในการออกความเห็น ตักสินใจการวางแผนงาน และให้โอกาสเขาได้ควบคุมการทำงานของเขาเอง

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Job - Centered) เป็นแบบที่มุ่งมั่นในงาน คองทำงานให้เสร็จตามที่ใ้วางแผนเอาไว้ ถ้าสมาชิกทำงานใ้ไม่ได้ก็จะมีการลงโทษ มีการควบคุมใกล้ชิด มีการออกคำสั่งอย่างเข้มแข็ง และให้อิสระน้อย

ไลเคิร์ต (Likert) มีความคิดว่าผู้นำควรส่งเสริมสร้างความรู้สึกให้สมาชิก มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความเชื่อใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และในเวลาเดียวกันก็ให้เขารู้สึกว่า ตัวเองมีความสำคัญยิ่ง เพื่อที่เขาจะไ้ทำงานเต็มที่ที่เขาเกิดศรัทธาต่อองค์การผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบแล้ว ความคิดเห็นของไลเคิร์ต ไม่ต่างไปจากทัศนะของ ฮัลปีน และ เฮมฟีลด์ กล่าวคือ Employee Centered เทียบได้กับ Consideration ส่วน Job Centered เทียบได้กับ Initiating Structure

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths, 1956) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้มีควมริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดี มักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะทงทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ
2. ผู้นำในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Inprower) เป็นพฤติกรรมอันดีค่านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครูตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน
3. ผู้นำจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะทงเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารจะทงพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเอามาใช้และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ
4. ผู้นำจะทงเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะทงพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาลงให้กับผู้ใ้ทงบังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด
5. ผู้นำจะทงเป็นผู้พูดเก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานควยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะทงเป็นผู้มีความสามารถในเชิงการไ้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติความศรัทธาเชื่อถือ และจะทงมีความจริงใจในคำพูดนั้นควย

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Corrinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

ในส่วนของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของเกตเซลส์ และกูปา (Getzels and Guba) และตามแนวคิดของฟลิปโป (Filippo) ผู้วิจัยโลกด้าวไวแล้วในเรื่องประเภทของผู้นำที่ผ่านมา

ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำที่แค่นี้เพียงผิวเผินอาจจะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย แต่การเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ น่าจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่มาก ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญยิ่งต่อผู้นำ หรือผู้บริหารในการที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์เดิมที่ลักษณะของผู้นำที่ดีคำนึงถึงงานเป็นสำคัญ โดยถือกันว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2513)

1. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบได้แก่
 - ก. รุ้จุดมุ่งหมายและนโยบายทั้งของหน่วยงานและประเทศ
 - ข. รู้อะไรและเข้าใจในความรับผิดชอบของตน
2. ต้องมีวิธีการบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผลดังกล่าวคือ
 - ก. รู้อะไรและเข้าใจในการบริหาร
 - ข. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

กมล ชูทรัพย์ (2516) กล่าวถึงลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นใจตนเอง
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือ เป็นไต่ทั้งนายและครู
11. มีศรัทธาต่องาน และร่วมงาน

ส่วน อรุณ วัชรธรรม (2517) มีความเห็นในเรื่องผู้นำที่ดีไม่แตกต่างไปจากความเห็นของ กมล ชูทรัพย์ คือ เน้นในเรื่องสติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน บุคลิกภาพ และความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยกล่าวว่า มีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เป็นผู้นอบนุ
2. มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นบุคคลที่กล้าหาญ
4. มีความเด็ดขาด
5. มีความแนบเนียน
6. มีความยุติธรรม
7. มีท่าทางดี
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือร้น
10. ไม่เห็นแก่ตัว
11. สันต้วอยู่เสมอ
12. มีกลยุทธ์ในการตัดสินใจ

13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความเห็นอกเห็นใจ
15. มีความจงรักภักดี
16. มีกรสังคมนี
17. รู้จักบังคับใจตนเองได้

สแตท (Stadt, 1973) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

ผู้นำของสแตท (Stadt) มีลักษณะแปลกกว่าที่กล่าวมาแล้วตรงที่ต้องมีสุขภาพ และพลานามัยดี ถ้าจะกล่าวตามความจริงแล้ว สุขภาพมีความสำคัญไม่น้อยต่อการบริหาร งาน ถ้าสุขภาพไม่ดีเจ็บไข้ได้ป่วยบ่อย งานก็ไม่เดิน การทำงานก็ไม่ได้ผล ถ้าร่างกาย พร้อมคนก็มีกำลังใจที่จะทำงาน ความเจ็บป่วยจึงเป็นศัตรูตัวร้ายที่จะคอยบ่อนทำลาย สุขภาพจิตและสุขภาพกาย ซึ่งส่งผลไปถึงการบริหารงาน

ลักษณะผู้นำที่ดีนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสภาพสังคมด้วย ในสังคมไทยซึ่งมีวัฒนธรรมและ ประเพณีต่าง ๆ โดยส่วนรวมแตกต่างไปจากสังคมอื่นหรือประเทศอื่น ๆ ฉะนั้นในการบริหาร งานต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้เพิ่มเติมคือ (ภิญโญ สาขร, 2526)

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ โอกาส

และเวลาอันเหมาะสม

3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. ยุติธรรม
5. ซื่อสัตย์ และสุจริตใจ
6. ตรงต่อเวลา
7. ซื่อสัตย์และอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อุดหนุนด้วยความเมตตาเป็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยลาช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ และรู้วิธีการปฏิบัติงานโดย

เหมาะสม

17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. ถิ่นง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกระดับ
19. ชมคนเป็นและชมกันชม
20. ไม่คุกคามหรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้น้อยรู้ว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย
24. สั่งงานเป็น ถกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย

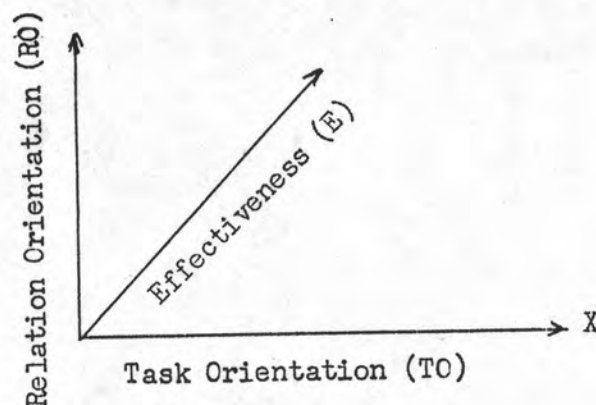
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤติชั่วซึ่งกระทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
28. มีความเค็ดขาด เค็ดเคียว มั่นคง แน่นอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

ทฤษฎี 3 มิติ ของเรคคิน (Reddin's 3-D Theory)

ทฤษฎี 3 มิติ (3 -D Theory) ของวิลเลียม เจ เรคคิน (William J. Reddin, 1970) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำในทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะมีความเป็นผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

มิติทั้ง 3 ของเรคคินนั้นได้แก่

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



ภาพที่ 1 แสดงมิติทั้ง 3 ของเรคคิน

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในค่านิจใจ
2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ควย
(Relationship with other people)

ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารงาน ในการให้ความสำคัญต่องาน (Task to be done) กับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Relationship with other people) จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะให้ความสำคัญต่องานอย่างเต็มที่โดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของวิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin, 1970) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นพวกอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ ชอบอะไรตามที่เป็นอย่างจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ค้างไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้นแม่นยำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้อง สมบูรณ์ดูสูงไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในค่านิจตัวคนและค่านิจงานในระดับต่ำ

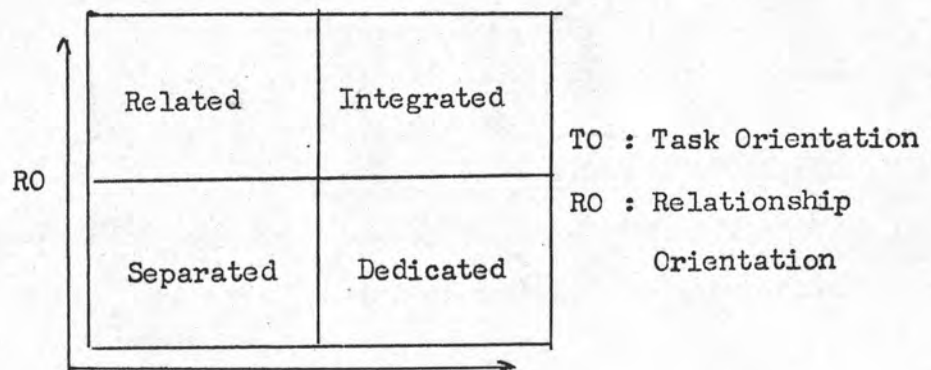
นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบชักชวนผู้อื่น หรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในค่านิจที่เกี่ยวข้องกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในค่านิจที่เกี่ยวข้องกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคน

แบบเป็นกันเอง เจียม ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน
ยอมรับ เห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย มีอัธยาศัยเป็นมิตร ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น
ปลอดภัย มั่นคงภายในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน (Dedicated) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็ได้เอา
ให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจตัวเองอยู่มาก
ปกติเป็นคนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนด
ความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัว ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน งานจะ
ต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นค่านางานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ

4. แบบประสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของ
ตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้พยายาม
ที่จะรวมปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเขามามีส่วนร่วม ไม่แสดง
ความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการ
รับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง



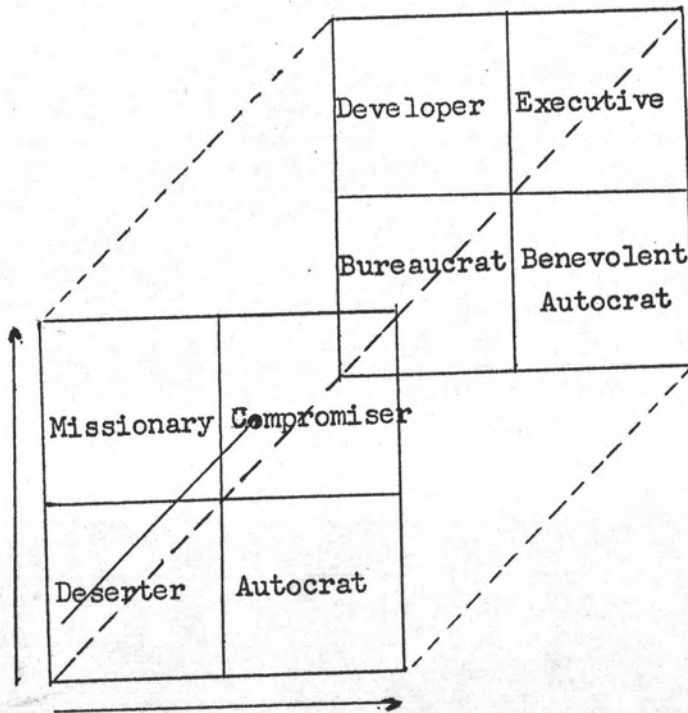
ภาพที่ 2 แบบผู้นำในทางบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของ
คนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความ
เป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้ง จะมีลักษณะของการมุ่งค่านางานมากกว่าค่านางาน
(Relationship Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจจะมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งก็มั่นคงตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปไ้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะใดนี้ทำให้การทำงานของคนในสถานการณืหนึ่ง ๆ มีประสิทธิภาพผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะถูกออกมาในรูปที่ตีหรือไม่ตีขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณืในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่บทซึ่งแบ่งออกได้ 4 ลักษณะจึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้

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

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า
 ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ
 ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ (Less Effective)



ภาพที่ 3 ลักษณะภาวะผู้นำ 8 ลักษณะ

ลักษณะผู้นำตามแบบของเรดดิน

วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin : 1970) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูงอยู่ 4 แบบ

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในค่านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ขอลี้ภัยของผู้หนีงานมิใช่เพียงการขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมีผลไปถึงทัศนคติในการทำงานของเขาอีกด้วย ผู้นำแบบนี้มิใช่เป็นคนหนึ่งงานอย่างเดียว แต่อาจจะกระทำการอันเป็นที่ขัดขวางการทำงานของผู้อื่น โดยการแทนหรือปิดบังข้อเท็จจริงด้วย ในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะมีหัวหน้างานชนิดนี้อยู่มาก โดยคิดว่าตนเองมิได้รับความยุติธรรม จึงละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ทำอะไรเลย ซึ่งจะทำให้งานต้องเสียไป และมีวิธีการทำลายองค์การอย่างชานาญหลายวิธี ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาคอยอย่างใกล้ชิดแล้วจะไม่มีผู้ใครรู้ได้ วิธีที่แข็งแกร่งที่เห็นชัด คือ การไม่ทำงาน แต่วิธีที่สละสลวยกว่านี้คือ ยืนยันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือมิฉะนั้นจะยอมแต่จะคอยบ่อนทำลายทีละน้อย ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างยุ่งยากขึ้น หรือทำงานมุ่งผลน้อยที่สุด โดยการจุกให้ผู้อื่นชะงักลง และมีทัศนคติในการทำงานที่ไม่ยอมรับยอมตลอดเวลา คนหนึ่งงานนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะให้คนอื่นมารบกวนเขาอีกบ่อย ๆ และตัวเขาเองก็จะไม่เกี่ยวข้องกับกิจการอื่น ๆ ทั้งสิ้น และเมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้สนองงานไปให้คณะกรรมการขององค์การพิจารณา ก็เพื่อที่จะยั้งยั้งหรือหยุดเรื่องไว้เพียงเท่านั้น ผู้นำหนึ่งงานจะพยายามนำตัวไปหัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

ลักษณะคนหนึ่งงานบางคนจะเป็นเช่นนี้ คือ

- เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ จงเลิกเสีย
- ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ผมเกลียดการทำงาน
- ผมไม่มีเหตุผลสำหรับเรื่องนี้ มันเป็นเพียงนโยบายขององค์การ
- จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีทำงานที่ยาก ๆ กว่านี้สัก

- ผมชอบทำงานเสียจริง ๆ ผมอาจจะนั่งเฝ้าได้เป็นชั่วโมง ๆ
- ความฉีกพลาดเกิดขึ้นได้ง่าย โดยเฉพาะถ้าคนจะช่วยมันนิดหน่อยก็จะเกิดขึ้นทันที

หัวหน้างานที่เลี้ยงงานจะเกิดขึ้นได้ก็เพราะองค์การเป็นเหตุ ไม่มีหัวหน้าคนใดที่องค์การจะเป็นคนหนึ่งงานมาก่อนเลย แต่เขาถูกบังคับให้เป็นเช่นนั้น แม้แต่ผู้บังคับบัญชาหรือองค์การต่าง ๆ ก็ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ โดยพยายามเปลี่ยนทัศนคติของผู้หนึ่งงานนี้ได้ ดังนั้น เราจึงควรเปลี่ยนเป็นการศึกษาหาวิธีป้องกันมิให้เกิดมีผู้หนึ่งงานขึ้นมาอีก ก็น่าจะได้ผลดีกว่า

2. แบบนักบุญ (Missionary) ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญนี้เป็นผู้มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียจนไม่กล้าโต้แย้งคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยสักหน่อยที่ตนเองไม่เห็นชอบด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล หัวหน้าชนิดนี้พยายามที่จะดำเนินงานในองค์การของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าผลิตผลของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกันและกัน เชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น

ทัศนคติในการทำงานของหัวหน้าชนิดนี้ ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ไม่ดี และผลิตผลต่ำ ผู้นำแบบนี้คิดว่าการโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่ใหญ่ก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้น้อย บุคคลพวกนี้เปรียบเสมือนเป็นน้ำมันที่อยู่เหนือน้ำเค็ม ซึ่งจะมีความสงบบนผิวหนาเท่านั้น

ลักษณะการบริหารงานของผู้นำแบบนี้ไม่ได้ผล เพราะที่ไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องบุคคลใดอย่างแท้จริง พยายามหลีกเลี่ยงจากการถกเถียง และในทำนองเดียวกันก็จะหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคลโดยการโยกย้ายสลับเปลี่ยนเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่งกันนี้เป็นต้น และพร้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนใจ เพียงเพื่อที่ดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น เพราะลึกลงไปสม่อว่านี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน และนี่เองเป็นผลเสียมากในการดำเนินงานของหัวหน้างานแบบนี้

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญบางชนิด มีดังนี้

- องค์การที่ดี คือ องค์การที่ดำเนินงานไปอย่างราบรื่น
- การโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจจะแก้ปัญหาคือ

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้เป็นผู้ดำเนินงานมุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ข้อเสียของหัวหน้างานแบบนี้ ก็คือ แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ตัวเขาไม่มีสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบเขา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

หัวหน้างานชนิดนี้เชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบทำงานและหาทางเลื่องเสมอเมื่อมีโอกาส และด้วยเหตุนี้เองจึงจะต้องคอยบังคับ ควบคุม แนะนำ และขู่จะลงโทษเพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงาน และยิ่งเชื่อว่าคนส่วนมากก็ต้องการให้มีคนคอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

หัวหน้างานชนิดนี้มองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นเครื่องจักร งานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็คือ การปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่างใดเท่านั้น ส่วนงานของผู้บังคับบัญชา ก็คือ วางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและโดยละเอียดทุกแง่ทุกมุม หัวหน้างานแบบนี้ไม่รู้อาการจูงใจบุคคลคืออะไร ทรรศนะการทำงานของเขาเน้นง่ายมาก คือ มีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม คิดว่าคณะกรรมการที่ทำงานดีที่สุดในที่นี้คือ คณะกรรมการโดยคน ๆ เดียว เชื่อว่าคนเราทำงานได้ดีที่สุดเมื่อทำโดยคน ๆ เดียว คิดว่างานของเขา ก็คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและรีบทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ไม่ให้คนอื่นใดมีความคิดเป็นของตนเอง และหัวหน้างานชนิดนี้จะไม่เข้าใจเลยว่าการยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์

หัวหน้าแบบนี้จะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยการใช้อำนาจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับตน ก็แสดงออกมาอย่างเห็นได้ชัดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะท้าทายเขา บุคคลพวกนี้ไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย ๆ เลย

หัวหน้างานแบบผู้เผด็จการนี้ ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากในองค์การโดยไม่รู้ตัว เพราะหัวหน้างานเช่นนี้ จะก่อให้เกิดกลุ่มพิเศษ มีทั้งผู้ก่อกวนและ

คนหนึ่งงาน ถ้าเป็นไปได้ก็จะได้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่แน่นอนและทำตามคำสั่ง ถ้าเป็นไปได้
ไปในทางที่ไม่ดีก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งงาน

ผู้เผด็จการมักจะแสดงพฤติกรรมในการพูดดังต่อไปนี้

- อย่าทำเหมือนผม แต่จงทำตามที่ผมสั่ง
- เมื่อผมพูด คุณต้องหยุดพูดและฟัง
- เสนอความเห็นของคุณมา ผมไม่ได้ถกเถียงกับใครมาหลายวันแล้ว
- จงเป็นคนมีเหตุผลทำตามที่ผมบอก ถ้าผมทำตามความคิดเห็นของคุณ

คุณ คุณจะต้องออกจากงาน เอาใหม่

- ผมชอบผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นด้วยตลอดกาล เมื่อผมบอกว่า "ไม่" ผมต้องการให้ทุกคนบอกว่า "ไม่" ด้วย

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่า การปฏิบัติงานให้สำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่ผู้นำแบบนี้ก็ไม่มีความสามารถ หรือไม่ก็ไม่ยอมที่จะประสานความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้ และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงใจไปใ้ว่าจะไร้อย่างใด ลักษณะของเขาเป็นคนที่โลเลและชอบการประนีประนอม

อิทธิพลที่ชักจูงใจให้หัวหน้างานชนิดนี้ตัดสินใจก็คือ ความกตัญถาย
อย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น โดยยึดคติที่จะช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะนั้นให้น้อยลง มากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตมาก ๆ ในระยะยาว พยายามที่จะให้ผู้ร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่องานของเขามีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จะเป็นผู้เสนอแนะนำสิ่งต่าง ๆ แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย พยายามผลักดันกระตุ้นคนอื่น แต่ก็ไม่มากนัก และไม่ได้หวังผลผลิตจากงานนี้ ต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ อยู่อย่างนั้นตลอดไป มั่นใจว่าการจะให้มีความดีที่สูงสุดนั้นเป็นเพียงในความผันเท่านั้น และคิดว่ากรวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสิ้น จะสนใจแต่เฉพาะสิ่งที่จะให้งานเดินไปได้ ไม่ยุ่งกับใคร และก็ไม่ควรมายุ่งกับเขา ถ้าดูเหมือนว่าจะไร้อีกก็ไม่ว่าอะไร

ลักษณะของผู้ประนีประนอมมีดังนี้ คือ

- ถ้าหลุดออกบางคนในบางครั้งได้ก็นับว่าดีพอแล้ว
- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพูด เขาจะได้คิดว่าเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

1. แบบผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด หรือผู้กระเบื้อง (Bureaucrat) หัวหน้างานที่มีลักษณะ เช่นนี้คล้ายกับหัวหน้างานชนิดหนึ่งงาน คือ ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพกับทีมงาน แต่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงาน แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก หัวหน้างานที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดนี้ คิดว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถมาก จะทำตามกฎข้อบังคับและคำเนิรอย่างถูกต้องที่สุด และเป็นคนที่เข้มงวด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ ถือว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่ และงานที่ใดทำไปแล้วจะเป็นแนวทางใหม่ปฏิบัติต่อไป

หัวหน้างานที่มีลักษณะ เช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหารหรือเป็นข้าราชการ ไม่ว่าในระดับใดของรัฐบาล มักจะพบเห็นบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้บ่อย ๆ ตามสถานที่ราชการ แต่ผลงานของบุคคลประเภทนี้นั้นบางครั้งก็ยากที่จะประเมินได้

หัวหน้างานเช่นนี้นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแล้ว ยังไม่ได้มีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากนัก และมีได้กระตุ้นให้เกิดผลิตผลใหม่ ๆ ขึ้นมา ด้านการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาขาดใจไม่คิด เชื่อว่าสัมพันธ์ภาพอันราบรื่นและมีแต่ความเกรงใจกัน จะไม่มีผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่มีผลดีด้วยเหมือนกัน จึงจะพยายามอย่างเต็มที่ที่จะดำเนินรอยตามแบบเก่าที่เคยทำมาแล้วทั้งสิ้น

ลักษณะของหัวหน้างานที่ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดบางคนมีลักษณะดังนี้คือ

- จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วท่านจะไม่ทำอะไรผิดเลย
- เราจงมาคิดกันเถิดว่า ครั้งก่อนเราทำไปอย่างไร
- สิ่งที่ดีที่สุดขององค์การนี้คือ องค์การได้เตรียมระเบียบวิธีการ

ทุกสิ่งทุกอย่างไว้ให้ท่านพร้อมแล้ว

2. แบบนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของหัวหน้าชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจทีมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดคนใจบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถ

จงใจบุคคลอื่นอีกด้วย เขาทำงานชิ้นแรกของนักพัฒนาคือ การพัฒนาความสามารถของทีมงาน ส่วนมากมักจะเป็นผู้ทำงานแบบ "ปิดทองหลังพระ" มักจะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล เช่น สอนคนให้เป็นที่ทำงานได้ โดยไม่มีใครรู้ว่าใครทำงานกระทั่งเมื่อหน้าหน้าทีไปแล้ว

งานในหน้าที่ของนักพัฒนาทุกคนเห็นว่า ค่าเงินไปได้อย่างสบาย เพราะมักจะอาศัยความร่วมมือเป็นส่วนมาก การดำเนินงานตลอดจนผลงานที่ได้รับอยู่ที่ตัวเขาเอง รวมทั้งความร่วมมือของแผนกอื่น ๆ ความชำนาญชำนาญของผู้นำชนิกนที่ก่อให้เกิดภาระในการทำงานเช่นนี้ มักไม่มีใครสังเกตเห็นเลย

นักพัฒนาใช้เวลาส่วนใหญ่อยูกับผู้บังคับบัญชา และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลาย ๆ อย่างให้เท่าที่เขาจะสามารถทำได้ เชื่อว่าโดยทั่วไปแล้วคนมักจะทำงานไม่เต็มความสามารถของตน แต่นักพัฒนารู้วิธีที่จะช่วยและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หัวหน้างานชนิกนนักพัฒนามีความคิดเห็นที่น่าสนใจในการทำงาน คือ เชื่อว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกันกับการเล่นหรือการพักผ่อน เชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตนเองและแสวงหาความรับผิดชอบ เชื่อว่า ความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์ มีไค้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นหัวหน้าเท่านั้น แต่ทว่ามีอยู่ในตัวคนทุกคน

3. แบบผู้เผด็จการมีศีลปะ (Benevolent Autocrat) ผู้เผด็จการมีศีลปะ คือ ผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแนบแน่น ผู้นำประเภทนี้มีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน มีความชำนาญชำนาญในคานสั่งงานและทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทว่าทำงานอย่างมีศีลปะ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก

ลักษณะของหัวหน้างานชนิกนนี้มีมากในโรงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้ ซึ่งเป็นลักษณะของหัวหน้างานซึ่งทำงานโตเต้าขึ้นมาถึงตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่มีความพยายามในการฝึกฝนความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตนเอง โดยอาศัยความผิดพลาดเป็นครู

ผู้เผด็จการมีศิลปะนี้ มักเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน ภูฏานชอบบังคับ
 ต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างดี ฐานะในหน้าที่ของตนคือ และ
 ทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก จุดอ่อนของผู้นำประเภทนี้อยู่ที่ว่า เขาไม่มั่นใจว่าทำ
 อย่างไม่รู้จริงจะสามารถให้คนอื่นได้ประโยชน์มากที่สุด ทั้งที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เป็น
 คนทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่เสมอไปนักกว่าผู้ใดบังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อเขา

4. แบบนักบริหาร (Executive) ลักษณะหัวหน้างานแบบนี้
 เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของนักบริหารคือ รู้จักใช้
 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรการในการผลิต
 และการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปบ้าง มี
 ประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้
 ร่วมงานสองประการอย่างเห็นได้ชัด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา
 ด้วยเหตุที่นักบริหารยอมรับแนวปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว จึงทำงานได้
 โดยไม่มีอุปสรรค สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนกับภารกิจ เรือออกเส้นเคียวกัน
 ไปในทิศทางเดียวกัน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดย
 ทำให้เขาเหล่านั้นรับรู้ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมงานแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ และด้วย
 เหตุนี้จึงจะไคล่ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน นักบริหารรู้ว่าคนต้องการพึ่งพาอาศัยผู้อื่น
 และต้องการความเป็นอิสระด้วยทั้งสองประการ ราวความต้องการของบุคคล และ
 ความต้องการขององค์กรสามารถจะรวมกันได้ ราวเวลาอันเหมาะสมว่าเมื่อใดจึงจะให้
 คณะผู้ร่วมงานต้องพิจารณาให้ทุกคนทราบ และราวเวลาอันเหมาะสมว่าเมื่อใดจึงจะ
 วินิจฉัยสั่งการ และประกาศให้ทุกคนทราบ และราวเวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะให้
 คณะผู้ร่วมงานตกลงร่วมกัน

นักบริหารจะยินดีรับฟังข้อปัญหาโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จ
 ของงาน นักบริหารรู้ว่าการยินดีรับฟังและการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ นี้เป็นความ
 จำเป็น เป็นเรื่องธรรมดาและสมควรที่จะมีเกิดขึ้น นักบริหารไม่ได้ใช้อำนาจกดขี่บังคับ
 ไม่เคยปฏิเสธและไม่เคยหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็สามารถจะทำความเข้าใจกันได้
 เช่นกัน และเมื่อทำได้สำเร็จ ผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ

นักบริหารมิได้เป็นเพียงผู้ให้กำลังใจ แต่ว่าคณะผู้ดำเนินงานของผู้นำชนิดนี้ มีขวัญและกำลังใจดีมาก ตัวนักบริหารเองมิได้ดำเนินการที่เป็นงานหนักแต่คณะผู้ดำเนินการงานของเขาทำงานหนัก นักบริหารไม่ต้องการให้คณะผู้ดำเนินการงานปลุกใจความฉืดพลาคใด ๆ แต่หาทำให้ทุกคนสำนึกว่า ตนได้มีส่วนร่วมในผลงานล้มเหลวหรือผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามด้วยกันทุกคน

ในการบริหารงานให้มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ นอกเหนือจากตัวผู้นำในการบริหารเองแล้ว การเข้ากันได้ระหว่างตัวผู้นำกับผู้บริหารในงานระดับรองลงไป และลักษณะการบริหารก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน

เรดดีน (Reddin, 1970) ได้กล่าวว่า นักบริหารควรจะคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1. องค์การ (Organization)
2. เทคโนโลยีในการทำงาน (Technology)
3. ผู้บังคับบัญชา (Superior)
4. ผู้ร่วมงาน (Co-workers)
5. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinated)

องค์การ (Organization) หมายถึง ปรัชญาของการทำงานในลักษณะที่องค์การต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบหนึ่งแบบใด ทั้งนี้ยอมเกี่ยวข้องกับถึงวัฒนธรรม บรรยากาศ การทำงานและค่านิยมด้วย

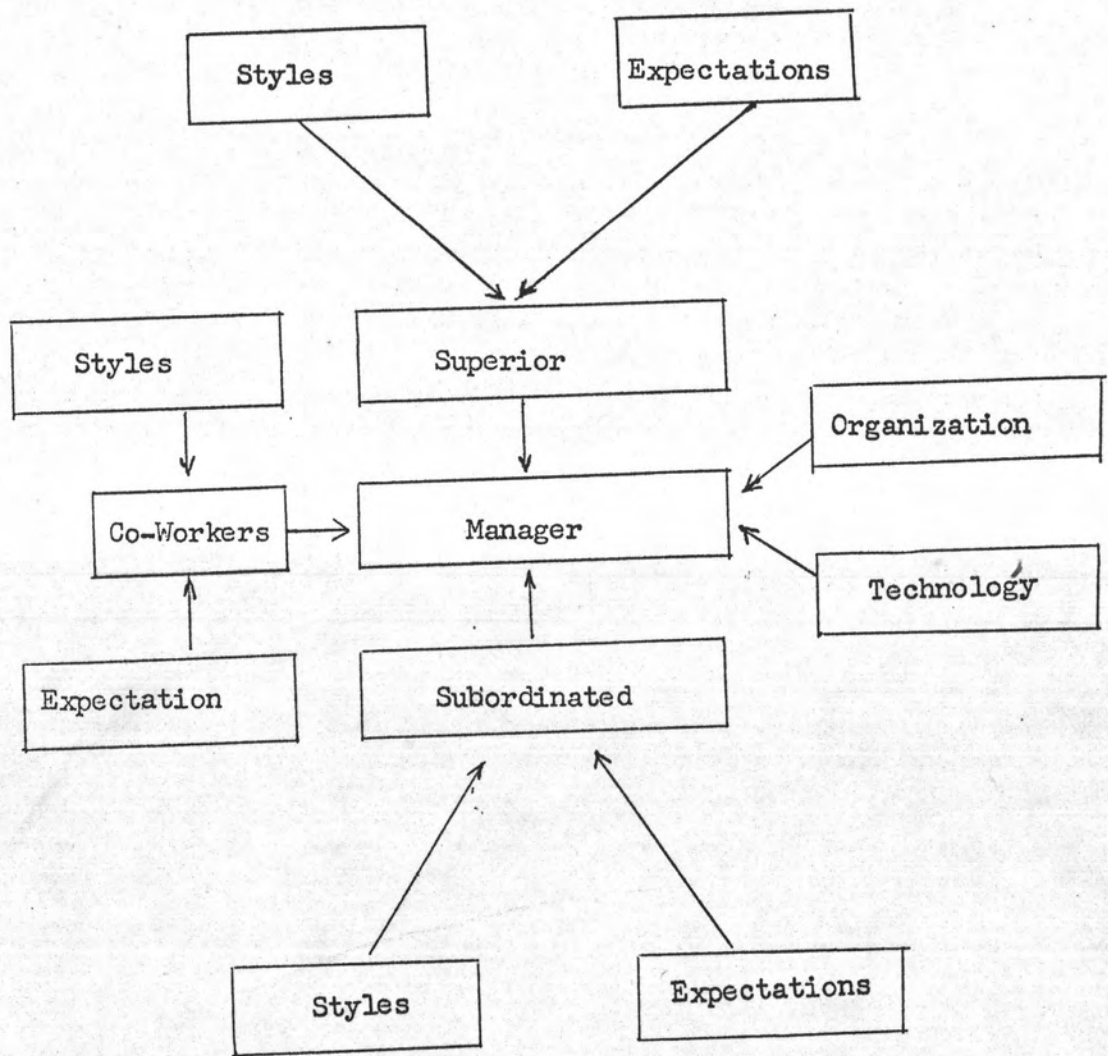
เทคโนโลยีในการทำงาน (Technology) หมายถึง วิธีการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจต้องการวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไป

ผู้บังคับบัญชา (Superior) คือ ผู้ที่มีฐานะสูงขึ้นไป มีอำนาจในการบริหารและสั่งงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinated) คือ ผู้ที่มีฐานะในหน้าที่การงานต่ำกว่าและผู้บริหารมีอำนาจสั่งการและรับผิดชอบในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

ผู้ร่วมงาน (Co-workers) คือ ผู้ที่ทำงานร่วมกัน โดยปกติมักจะมีฐานะทัดเทียมกัน

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าว จะเป็นสิ่งกำหนดแบบการบริหาร
ของนักบริหารว่า จะเป็นในลักษณะใด ตามทฤษฎี 3 มิติ ถ้าว่านักบริหารจะมีลักษณะเป็น
ผู้ทำ (Active) มากกว่าจะเป็นผู้ถูกทำ (Passive) และเชื่อว่างานที่ผู้บริหารทำ
ออกมานั้นจะเป็นตัวคุมสถานการณ์ (Job to Control the Situation) ซึ่ง
องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ แสดงได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบ 5 ประการที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาทฤษฎี 3 มิติของเรดดินในประเทศไทย

การศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน (Reddin) ในประเทศไทย ยังมีคนทำการศึกษาน้อยเท่าที่พบมีดังนี้คือ กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา ศึกษาแบบบริหาร และประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา เมื่อปี 2522 สมเกียรติ ประสิทธิ์วิสุทธิเวช ศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์เมื่อปี 2522 ทัดนา สงวนกล้าจิตต์ ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อปี 2526 และ สุรศักดิ์ กิตติดิรพงษ์ ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 เมื่อปี 2528 ซึ่งรายงานผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522) ได้ทำการวิจัย แบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา ปี 2522 ได้ความว่า ผู้บริหารระดับสูง และระดับรอง (257 คน) มีลักษณะไม่แตกต่างกัน คือ ส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนาหรือผู้สอนและมีคะแนนมุ่งสัมพันธ์ภาพ และประสิทธิผลของงานสูง แต่คะแนนมุ่งงานต่ำ มีผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจเป็นจำนวนมากรองลงมาเป็นอันดับสอง ผู้บริหารแบบนี้ใช้วิธีการบริหารแบบเอาใจคนมาก ประสิทธิผลของงานมีน้อย ปรากฏแบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ และผู้ทำตามคำสั่งแต่อย่างเกี่ยวข้องตามสมควร ส่วนผู้ประนีประนอม ผู้หนึ่งงาน ผู้เผด็จการ และนักบริหารมีน้อยมาก (12, 4, 2 และ 1 คน ตามลำดับ) และจากการทดสอบการกระจายของแบบบริหารปรากฏว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ของทุกประเภท

สำหรับลักษณะรองลงมา จะช่วยตัดสินภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะรองเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลป์ และนักบุญเป็นส่วนมาก

ลักษณะที่ไม่ยอมรับหรือภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ได้แก่ ผู้หนึ่งงาน และผู้เผด็จการ

เมื่อนำผลต่าง ๆ ของลักษณะเด่น กับลักษณะที่ไม่ยอมรับมาเปรียบเทียบดูขอบเขตของการเปลี่ยนใจแบบบริหาร ปรากฏว่า ส่วนมากมีขอบเขตการเปลี่ยนใจแบบบริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนน้อยที่มีขอบเขตของการเปลี่ยนใจอยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522) ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์การประยูคท์โชตฤฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ เรคคิน ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ไม่ว่าจะ เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม

2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แบบสนับสนุนไม่แตกต่างกัน

3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชายที่มีสัดส่วนการใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลัก และแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย

4. เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลัก มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สวงเกล้าจิต (2526) ได้ทำการวิจัย แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎี 3 มิติของเรคคิน โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหารประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขต และหัวหน้าภาค รวม 94 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบทดสอบความเป็นผู้นำในทางบริหาร สร้างโดยเรคคิน (Reddin) ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลัก แบบสนับสนุนและแบบรวมในการบริหารที่ได้ประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงคะแนนมิติการบริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหาร คำนวณภารกิจงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย คำนวณสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และคำนวณประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาทางค่านบริหาร และมีประสบการณ์ทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น



งานวิจัยชิ้นล่าสุดที่ศึกษาโดยโชติฤกษ์ 3 มิติ ของเรคคิน คือ งานวิจัยของ สุรภิตี กิตติดิระพงษ์ (2528) ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ได้ผลสรุปดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกอง การมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ปรากฏออกมาเป็นแบบ "ผู้มีระเบียบ" (Bureaucrat)

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการ มัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ปรากฏเป็นแบบ "นักพัฒนา" (Developer) มากที่สุด และเป็นแบบ "ผู้มีระเบียบ" (Bureaucrat) มากรองลงมา

3. ระดับมิติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยม ศึกษา กรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ปรากฏดังนี้คือ

3.1 ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามิติมิตรสัมพันธ์ และระดับมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์

3.2 ระดับค่าเฉลี่ยมิติประสิทธิภาพ และมิติสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย มิติประสิทธิภาพเพียงมิติเดียวที่ผ่านเกณฑ์

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกองการมัธยม ศึกษา กรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่าอยู่ในประเภท มีประสิทธิภาพสูง (More Effective) 66.89% มากกว่าประเภทมีประสิทธิภาพต่ำ (More Effectove) (33.11%) ในอัตราส่วนประมาณ 2 : 1

การศึกษาทฤษฎี 3 มิติของเรคคินในต่างประเทศ

เรคคิน (Reddin : 1970) ได้ทำการศึกษาแบบบริหารของผู้นำตามแบบ ทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) ของนักบริหารใน องค์การต่าง ๆ โดยจำแนกทดสอบเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก เรคคิน ได้ทำการทดสอบหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1-3 สัปดาห์

ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกบริหารออกเป็น ร้อยละ 12.5 ทุกแบบ แต่เมื่อทำการทดสอบแล้วปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวม พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น นักบริหาร (Executive) ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้หนึ่งงานมี เพียงร้อยละ 4 และผู้ทำงานตามสั่งร้อยละ 6 เท่านั้น นอกนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11-16 การทดสอบครั้งนี้ ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร เรตคิน โคศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่ง ทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน หัวหน้ากลุ่มนี้มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำใน การบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์ภาพมากกว่าเน้นภารกิจการทำงาน จึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ นักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้กระเบียด และผู้หนึ่งงานเพียง ร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จากการวิจัย ประธาน และรองประธานกรรมการ จำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศ ต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า 100,000 คน ผลการทดสอบพบว่า กลุ่มนี้เป็นแบบนักบริหาร ถึงร้อยละ 49 เป็นแบบนักเผด็จการถึงร้อยละ 15 และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ เผด็จการ ร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชา ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ การทดสอบ หัวหน้าฝ่ายวิจัยและออกแบบ จำนวน 62 คน ซึ่งรวมสมัครในหลักสูตร 3 สัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอโฮไอและ สถาบันแบดเทล ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ผลปรากฏว่า นักวิจัยมีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นนักพัฒนาถึงร้อยละ 27 ส่วนภาวะผู้นำที่ มีประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ ผู้หนึ่งงานร้อยละ 15 เป็นนักบูชาร้อยละ 15 เป็นนักเผด็จการร้อยละ 15 ส่วนผู้ประนีประนอมร้อยละ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ยุ่ยากซับซ้อน การใช้ วิธีการสอนและพัฒนาตัวบุคคล จึงเป็นวิธีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดี ที่สุด

5. หัวหน้าแผนกในบริษัทเชื้อและกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชน ถึงแม้ ว่าการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (Technology) จะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ปรัชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ ทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนารมย์ จากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้ง แก่แกซึ่งอาจตายไปแล้ว ลักษณะนี้ปรากฏชัด เมื่อ วิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คน ของบริษัทเยื่อกระดาษ ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลการทดสอบพบว่ามีร้อยละ 37 คน ของหัวหน้าแผนกมีลักษณะรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้มีค าระเบียบ และร้อยละ 19 เป็นแบบเผด็จการมีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรม ว่า "เป็นหยอกกระดุก" (Toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องใน การบริหารแต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจ เพราะต้องการจะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อและกระดาษ (กลุ่ม B) การทดสอบหัวหน้าแผนก อีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน คำเนนกิจการ เช่น เดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่าง มาก แต่ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมการบริหารเป็นแบบนักบุญถึงร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า เขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้ และยังมียืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้ คือ รายได้ในบางปีตกต่ำกว่าครึ่งก็มี

7. นายทหารชั้นนายร้อยเอก ได้มีการทดสอบนายทหารสัญญาบัตร ยศร้อยเอก หรือเทียบเท่าจำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครั้ง หนึ่ง ผลการทดสอบทราบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้เป็นลักษณะผู้ เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 3 ลักษณะ นักบริหารร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น ลักษณะแบบทำงานตามสั่ง หรือผู้มีค าระเบียบเพียงร้อยละ 1 และลักษณะเป็นนักบุญ ร้อยละ 2 เท่านั้น นับได้ว่ากองทัพโคนายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหารเข้ารับการ อบรม

8. นายทหารชั้นนายพันโท ได้มีการทดสอบนายทหาร ยศพันโท 73 นาย จาก ทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ผลปรากฏว่าร้อยละ 32 ของ นายทหารระดับนี้ มีลักษณะการบริหารเป็นนักบริหารหรือผู้นำทีม รองลงมาร้อยละ 20 เป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการมีศิลปะ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น นัก เผด็จการร้อยละ 15 และผู้ประนีประนอมยอมความร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นาย ทหารยศพันโท เคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว มีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคย รับราชการมาก่อนสงครามโลกเสียด้วยซ้ำ

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในทุก ๆ ปี มหาวิทยาลัยควีนส์ใน
 คานาดา ได้จัดให้มีการสัมมนาเป็นเวลา 5 วัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์
 เรคคินไคทดสอบแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการจำนวน 78 คน ซึ่งเขาสัมมนาในปีหนึ่ง ผล
 การทดสอบปรากฏว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่
 แบบนักพัฒนา แบบบุคคลเผด็จการ และแบบนักบริหารร้อยละ 21, 14 และ 24 ตามลำดับ
 และเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 5 และ
 แบบนักบุญร้อยละ 6

ในปีถัดไป ได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการอบรมสัมมนาอีก 76 คน ผล
 การทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบ
 นักพัฒนาร้อยละ 18 แบบผู้เผด็จการมีศีลปะร้อยละ 14 และแบบนักบริหารร้อยละ 24
 ตามลำดับ เช่นเดียวกัน ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่
 แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 7 ประนีประนอมยอมความร้อยละ 8 ตามลำดับ ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าสัมมนา
 แต่ละครั้งไม่เคยร่วมสัมมนาเรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบคล้ายคลึงกันมาก แสดง
 ว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่นได้

10. บริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้างานระดับหัวหน้ากอง 175 คน
 ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้ากองร้อยละ 25 เลือกใช้
 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบุญ
 และผู้เผด็จการซึ่งน่าวิตกมาก ขอพิสูจน์บ่งชี้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลง
 ครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้าแผนกทั้งหลายยอมรับว่า คนเข้ามาทำงานกับบริษัทนี้โดยมิได้
 ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้ พวกเขาอยากให้เป็นเปลี่ยนแปลงปรับปรุง
 แบบภาวะผู้นำทางการบริหารและวิธีการบริหารดำเนินการ หรือกระบวนการในการทำงาน
 เสียใหม่มากกว่าที่จะเปลี่ยนตัวบุคคล