



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งในบทนี้จะได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ ทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ แนวเหตุผลสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ ลักษณะผู้นำตามแบบของเรคคิน การศึกษาทฤษฎีสამมติของเรคคินในประเทศไทย การศึกษาทฤษฎีสამมติในต่างประเทศ และสภาพทั่วไปของสตรีในระบบราชการไทย

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียน ให้บรรลุผลตามจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก โดยมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

หนังสือ หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างในโรงเรียน เช่น จะต้องดำเนินการการศึกษาในโรงเรียนให้ไต่ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ องค์การทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยืนชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักมีคนที่พูดว่า จะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรให้ผู้ที่ครูใหญ่ก็พอจะเคาได้

3. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำ คือจะต้องทำหน้าที่แนะนำ คัดเลือก สิ่งสอน กระตุ้นครู ให้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และช่วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้น พร้อมทั้งจะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้า

4. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผนและ เตรียมการอย่างรอบคอบ

ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม จะต้องมีทั้งผู้คัดค้านไม่เห็น ว่ายอยู่เสมอ ครูใหญ่ต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะใน การเกลี้ยกล่อม

5. เป็นผู้คัดสินใจในปัญหาระดับสูงสุดของโรงเรียน โดยการตัดสินใจ จะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย อาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำให้บรรลุ จุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

Elsbree (อ้างใน สุรพันธ์ ยันต์ทอง, 2526) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลัก ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ว่ามี 4 ประการ คือ

1. การจัดและนิเทศการสอน
2. การบริหารกิจการและบริการเกี่ยวกับนักเรียน
3. การบริหารกิจการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. การบริหารกิจการเกี่ยวกับการเงิน และอุปกรณ์ความสะดวกในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

กวี รั้งสิวารักษ์ (2531) ได้สรุปถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดครูเข้าชั้นเรียน การนิเทศการ สอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล ฯลฯ
2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การปฐมนิเทศ การพัฒนา การบำรุงรักษา และการให้พินิจจากงาน ฯลฯ

3. การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ การจัดทำทะเบียนเอกสาร บัญชีการเงิน พัสดุ การเก็บรักษา การซ่อมแซม และการจำหน่ายพัสดุ ฯลฯ
4. การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ งานค่านระเบียบวินัย งานสวัสดิการ และงานบริการต่าง ๆ ฯลฯ
5. การบริหารอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดหา ซ่อมแซม ปรับปรุงพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียนให้สะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามมาตรฐาน ฯลฯ
6. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง การให้บริการและช่วยพัฒนาชุมชน ฯลฯ

การปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้น ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องอาศัยกลวิธีและกลไกต่าง ๆ หลายประการ และในฐานะหัวหน้าของหน่วยงาน สิ่งที่ผู้บริหารจักละเว้นมิได้ ก็คือ การต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำออกมา พฤติกรรมของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารนั้น ๆ มีคุณสมบัติและภาวะผู้นำอยู่มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน ความสามารถและลักษณะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาเป็นอย่างมาก

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำที่อันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารหรือหัวหน้างาน คือการอ่านนัยการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการอ่านนัยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Koontz และคณะ (1980) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานนั้น จะต้องมึลักษณะภาวะผู้นำเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกในหน่วยงานยอมรับอำนาจของผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2522) เพราะผู้นำเป็นผู้ทำให้เกิดผลต่อการยอมรับของผู้ร่วมงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงาน

(ภิญโญ สารร, 2519) ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ฉะนั้นการวัดความสามารถของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จึงวัดจากผลผลิตของงานภายใต้การบริหารของผู้นำ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" ใ้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้มากมาย เช่น ผอ.พรหม อยู่ประเสริฐ (2511) กล่าวว่า ความหมายของคำว่าผู้นำนั้น จะมีความสัมพันธ์กับลักษณะของคุณสมบัติบางประการที่เป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำ ทั้งนี้ ผอ.พรหม อยู่ประเสริฐ ใ้อ้างถึงข้อความที่ English and English กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่มซึ่งมีอิทธิพล หรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้
2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่ง เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น
3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไป โดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ
4. บุคคลที่ใ้รับคะแนนสังคมมีติสูงสุด

T.N. Whitehead (อ้างถึงใน สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์, 2522) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ใ้รับการคัดเลือกจากคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และเป็นบุคคลที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้แนะหนทางใ้ผู้อื่นทำตามโดยผู้ตามใ้ความเชื่อฟัง

Raymond J. Burby (1972) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงใ้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ใ้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มใ้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตึงเอาไว้

Fred E. Fiedler (1967) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะ
 อย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศ ปรชธาน ฯลฯ โดย
 เป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมีติ

Andrew W. Halpin (อ้างถึงใน สุรภิกคค์ กิตติธิระพงษ์, 2528) ได้
 กำหนดความหมายของผู้นำไว้กว้างขวางว่า ผู้นำคือบุคคลที่อยู่ในฐานะอย่างใด
 อย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำมากกว่าสมาชิกคนอื่นใน
 กลุ่มหรือองค์การ หรือเป็นบุคคลที่นำให้กลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จตาม
 เป้าหมาย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากสมาชิกให้เป็นผู้นำของกลุ่ม
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลในหน่วยงาน หรือในตำแหน่งที่มีอิทธิพลที่เกิดจาก
 ความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522) ได้สรุปความหมายของผู้นำว่าเป็น
 บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับและเชื่อฟังของสมาชิกในกลุ่ม ที่จะ
 ปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง สามารถให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ
 ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง
 แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม เพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นอาจเป็นที่ยอมรับ
 นับถือของสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขามีความ
 เป็นผู้นำอยู่ในตัว พฤติกรรมที่เขาแสดงออกแสดงความเป็นผู้นำ แสดงว่าในกลุ่มคน
 หนึ่ง ๆ หรือหน่วยงานหนึ่ง อาจจะมีผู้นำหลายคน นอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง

พิชญา สงวนกล้าจิตต์ (2526) สรุปว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ดำรง
 ตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่อง และ
 เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการชักจูงให้เขาปฏิบัติตามคำสั่งได้

ลูทีย์ หิริญโท (2524) ได้สรุปลักษณะร่วมกันที่แสดงว่าใครเป็นผู้นำ ซึ่งอาจพิจารณาได้จาก

1. ใครเป็นแกนนำในกลุ่ม
2. ใครมีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่นในกลุ่ม
3. ใครมีอิทธิพลต่อการกระทำใด ๆ ของกลุ่ม
4. ใครคือผู้ที่ชนส่วนใหญ่ในกลุ่มชื่นชมและยอมรับนับถือ
5. ใครคือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527) ได้นำความหมายของการเป็นผู้นำ ซึ่งมีผู้นิยามไว้มากมายมารวบรวมไว้ สาระสำคัญส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้การเป็นผู้นำ คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำ อันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (John K.Hemphill)
การเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลผู้นั้นได้รับมอบหมายหน้าที่การทำงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่ม ในการอำนวยความสะดวกและการประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม (Fred E. Fiedler)

การเป็นผู้นำ คือ ขบวนการที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมกลุ่ม อันพึงประสงค์ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Ralph M.Stogdill)
การเป็นผู้นำ คือ การริเริ่มให้มีโครงสร้างหรือกระบวนการใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ (James Lipham)

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ที่มีศิลปะที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

ความหมายของภาวะผู้นำ

"ภาวะผู้นำ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Leadership" (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ซึ่งใคร่ผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้มากมาย และมีผู้รวบรวมความหมายที่มีผู้ศึกษาไว้รวม 130 ความหมาย (Shortell & Kalužny, 1983) ดังเช่น

Dunn (1973) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยชักชวนให้คนอื่นช่วยปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Boles and Davenport (1975) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยกลุ่มให้ก้าวไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และช่วยให้บรรลุถึงความต้องการของกลุ่ม โดยให้สิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Hersey and Blanchard (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

สุเมธ เคียววิศเรศ (2527) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถส่วนบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่ได้ชื่อว่าผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

เทพนม เมืองแมน และ สว่าง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นหมายถึง กระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ เกี่ยวกับกระบวนการนั้นคือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ จะเป็นสิ่งกำหนดผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำ และความพึงพอใจในงาน

ในการใช้ภาวะผู้นำนั้น Likert (1962) กล่าวว่า องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานก็คือ รูปแบบภาวะผู้นำ โดยมีคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเป็นปัจจัยเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เป็นลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะมีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoops and Johnson (1967) ที่กล่าวไว้ว่า การศึกษาผู้นำโดยวิธีการทาง

สังคมวิทยา จะมีองค์ประกอบ 2 อย่างที่ปรากฏเสมอคือ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ และสถานการณ์ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจริงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ความสามารถดังกล่าวนี้ ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ถึงความต้องการและรู้ว่าสถานการณ์อย่างไร จึงจะเอื้ออำนวยต่อการตอบสนองความต้องการ เพื่อจริงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในช่วงหลังปี ค.ศ. 1945 เป็นต้นมานั้น ได้มุ่งเน้นการศึกษาภาวะผู้นำในแง่รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการกระทำกิจกรรมตามบทบาทในการบริหารงานและภาวะผู้นำ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่แสดงออกมานั้น จะมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญ 2 ด้านมากน้อยต่างกัน คือ มุ่งเน้นความสำคัญของงานและมุ่งเน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน (Koontz et.al. อ้างถึงใน ชูศรี สุจริต และ ศิริลักษณ์ สืบวงศ์แพทย์, 2531)

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ

Tannenbaum and Schmidt (อ้างถึงใน สุเมธ เทียววิเศษ, 2527) ได้แยกพิจารณาปัจจัยที่ทำให้เกิดแบบของผู้นำออกเป็นปัจจัยที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป ทัศนคติต่อสิ่งหนึ่ง ๆ จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่าง ๆ กัน ทัศนคติเหล่านี้ได้แก่

1.1 ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองอย่างหนึ่ง จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง

1.2 ทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานนั้น และยอมทำให้ผู้นำเช่นนี้ แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

1.3 ทัศนคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดความผิดพลาด และจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพและการนำแบบต่าง ๆ มีดังนี้

2.1 ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด ความเข้มข้นของความต้องการนี้จะมีผลต่อแบบของผู้นำ

2.2 ความพร้อมของผู้ร่วมงานที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อแบบของผู้นำ

2.3 ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4 ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพการณ์แวดล้อม

สภาพการณ์แวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมาก เพราะเหตุว่าองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำมีหลายประการ เช่น

3.1 ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตนเอง ธรรมชาติและลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ปรากฏแก่คนโดยทั่วไป ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของหัวหน้างานในองค์การด้วย

3.2 อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ การปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพเกิดจากหลังรวมของกลุ่ม ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพันและความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากการประสานงาน การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มใดเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นจะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มใดมีความผูกพันร่วมกัน ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ยาก ดังนั้นอิทธิพลของกลุ่มจึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำเป็นอย่างมาก

3.3 สภาพของปัญหาและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตามปัญหาย่อมจะต้องเกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่บางครั้งปัญหานั้นเป็นเรื่องเร่งด่วน กรณีหลังนี้ผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองในการวินิจฉัยปัญหาโดยลำพัง ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลผลักดันให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการได้ง่าย



นอกจากปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมาย เช่น ประสบการณ์ของผู้นำ ทักษะของบุคคลภายนอกที่มีต่อบทบาทของผู้นำ สภาพสังคม ระเบียบ ข้อบังคับของกฎหมาย แนวโน้มทางการเมือง ฯลฯ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อผู้นำที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งเสมอ

คุณลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้น Fred E. Fiedler (อ้างถึงใน ประทีป จงสืบธรรม, 2529) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ทักษะและแนวความคิดของบุคคล รวมทั้งความคาดหวังและการสนองตอบของผู้ตาม ตลอดจนขึ้นอยู่กับเวลาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้นำ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาคำแทนที่อยู่ในอำนาจของผู้นำ (Position Power) โครงสร้างของงาน (Task Structure) กลุ่มคนในองค์การที่มีภาษาและวัฒนธรรมแบบเดียวกัน (Homogenous) และความสัมพันธ์ของผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบัญชาด้วย

Bernard M. Bass (1950) ได้พิจารณาความเป็นผู้นำ โดยแยกลักษณะของการเป็นผู้นำ 4 ลักษณะ คือ

1. สถานภาพ (Status) คือลักษณะการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำเร็จของตำแหน่งของคน ๆ นั้น
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) ถือว่าลักษณะความเป็นผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ ผู้ได้รับการยกย่องนับถือมักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้วย
3. พฤติกรรม (Behavior) คือผู้ที่แสดงพฤติกรรมในการนำ เนื่องจากการที่มีตำแหน่งต่างกัน พฤติกรรมในการนำก็ต่างกันออกไปด้วย
4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำก็คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

จุม กาญจนประกร (2509) ได้จำแนกลักษณะของผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัทธินิยม (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัว เชื่อมมั่นในตนเองมาก บริหารงานและกำหนดนโยบายโดยใช้

อารมณ์และอำนาจ วางท่าใหญ่โต ไม่ให้เกียรติคนอื่น ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง เน้นสมรรถภาพของการทำงานของตนเอง และต้องการขยายอำนาจของคนออกไปในทุกวิถีทาง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมการบริหารแค่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือระบบการจัดงานไม่คำนึงถึงหลักการหรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบายไม่มีความแน่นอน ขาดความริเริ่มและไม่มีการประเมินผลงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ถือว่าเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด เป็นการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จะดำเนินการในสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารเน้นหนักในรูปการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันก่อน โดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นในการปฏิบัติงาน จะเป็นไปได้ในลักษณะของการร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง

ในการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ Murray G. Ross and Charles E. Hendry (1958) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในของผู้นำแต่ละคน (Leadership as trait with in individual leader) สมัยก่อนจึงเชื่อกันว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือสิ่งติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were born not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นกับโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติความต้องการของกลุ่ม และผู้นำเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำ แต่ถ้ากลุ่มขาดผู้นำ กลุ่มนั้นก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งในการนำและการบริหาร

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a function of Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญหน้าก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นกับสถานการณ์ วัฒนธรรม ชนบทธรรมเนียมประเพณี ของกลุ่มหรือองค์การนั้น ๆ

ถ้าพิจารณาตามลักษณะโครงสร้างของสังคมไทยแล้ว สมพงษ์ เกษมสิน (2521) เสนอว่า ในสังคมไทยนั้น ผู้นำควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องเข้าใจนโยบาย อ่านาจอหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน เอาใจใส่ปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ
3. หมั่นศึกษาหาความรู้ใส่ตน และปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. จีกระบบการติดต่อหรือสายการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. มีการติดตามงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ
8. มีพรหมวิหาร 4
9. มีวิจาร์ณาณ รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
10. มีความยุติธรรม
11. เป็นผู้ตรงต่อเวลา
12. หมั่นอบรมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้อื่นริเริ่มด้วย
14. กระตุ้นให้ผู้อื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและปรับปรุงงาน
15. หนักแน่นต่อสถานการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ฟังความเห็นทุกคำจึงปฏิบัติการหรือสั่งการ
17. เมื่อผิดกล้ารับผิดชอบและปรับปรุงตนเอง
18. ชยันขันแข็งในการทำงาน อุทิศเวลาให้แก่การทำงาน
19. สนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน
20. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดี
22. แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขานั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของเขาเอง

23. ให้เกียรติผู้เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการ ไม่แอบอ้างเอาเป็นความคิดเห็นของตนเอง
24. ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย มีความเชื่อมั่นในตนเอง
25. ต้องเป็นผู้สั่งหรือผู้อำนวยความสะดวก
26. เป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน ไม่ทำตนเป็นนายคน
27. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

Chester I. Barnard (อ้างถึงใน วิทยุ โย สาร, 2516) ได้พิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในสายตาของนักบริหารการศึกษา กล่าวว่า ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ 5 ประการ ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน คือมีความคล่องแคล่วว่องไว ยิ้มแย้มแจ่มใส พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด มีความอดทนในการทำงานต่อเนื่องกันในระยะยาว สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ดึงดูดใจคน และประสบความสำเร็จในการทำงาน

2. ความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง อันจะทำให้การกระทำหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างทันที่ซึ่งเหมาะสมกับเหตุการณ์

3. ความสามารถในการจูงใจคน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ร่วมงานและคนทั่วไป ความสามารถในการจูงใจคนนี้หมายถึงความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดปราชญ์ การเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ เอาใจคนอย่างถูกจังหวะและรู้จักชักจูงในสถานการณ์อันควร แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การมีความรู้สึกว่าจะรับผิดชอบต่อสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคม ยินดีรับผิดชอบและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อเกิดการผิดพลาด เมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่นั้นอย่างดีที่สุด

5. ความฉลาดและไหวพริบ มีความเฉลียวฉลาด รอบรู้ในการดำเนินงาน การบริหารงานมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความคิดริเริ่ม มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

ผู้นำจะต้องดำเนินบทบาทตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างได้ผล ซึ่งได้มีผู้สรุปผลจากการศึกษาวิจัยว่า การที่ผู้นำจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกคนในหมู่คณะนั้น มิใช่เป็นของง่าย เพราะไม่เพียงแต่ต้องเผชิญกับความยุ่งยากจากบุคคลภายในกลุ่มเท่านั้น แต่ยังคงเผชิญกับบุคคลภายนอกด้วย นอกจากนี้แล้วความเป็นผู้นำยังจะต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาการกระทำของมนุษย์และปฏิกิริยาของผู้ตามด้วย ผู้นำจึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย อันเป็นงานขั้นพื้นฐานให้งานสำเร็จ ซึ่งบทบาทของผู้นำจะต้องประกอบด้วย (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อ้างถึงใน ประทีป จงลีธรรม, 2529)

1. การระดมความร่วมมือ
2. การประสานประชาสัมพันธ์
3. การเน้นหนักในเรื่องของผลผลิต
4. การเป็นตัวแทนของชุมชน
5. การแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำกลุ่ม
6. ความสามารถในการจัดองค์การ
7. การติดตามประเมินผลและการให้รางวัล
8. ความริเริ่ม
9. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น

กล่าวได้ว่าบทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง อันเป็นเรื่องของการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำยังมีหน้าที่ในการบริหารคน วัสดุ และภาวะสิ่งแวดล้อมทางการบริหาร เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีผู้ศึกษาแยกเป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำไว้ 2 ลักษณะ (Crutchfield and Ballachy , 1948) คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function)

1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) และเป็นผู้ประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายให้คนรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ผู้นำต้องมีหน้าที่ประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหอะไร และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือระยะสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) การวางนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมให้ความเห็น โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรืออาจจะโดยผู้นำเป็นผู้วางนโยบายแต่ผู้เดียว ซึ่งในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับกรณีผู้นำซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอกในนามของกลุ่ม และทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม รวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิจึงกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

2. หน้าที่รอง (Secondary Function)

2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง

2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานาน

2.3 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหาหรือสมาชิกต้องการให้ช่วยเหลือจิตใจ

2.4 ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เป็นที่เคารพยกย่องในค่านิยมต่างๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

2.5 ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

2.6 ผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยชจัดปัญหาคล้ายกับที่รอง รับอารมณ์ความทุกข์โศกเศร้าของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

ทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

ผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานของกลุ่ม ฉะนั้นจึงได้มีผู้ศึกษาวิจัยมากมายเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำ เริ่มตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 มาจนกระทั่งปัจจุบัน เมื่อปี ค.ศ. 1974 Stogdill (อ้างใน ชูศรี สุจิตต์ และ ศิริลักษณ์ สืบวงศ์แพทย์ 2531) ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับทฤษฎีและการวิจัยทางด้านผู้นำ เขาพบว่ามีการวิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับผู้นำในหนังสือและบทความกว่า 3,000 เล่ม ซึ่งสามารถแยกแยะทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (The Trait Approach to Leadership) ในช่วงแรก ๆ ของการศึกษาภาวะผู้นำนั้น ได้ใช้วิธีศึกษาคุณลักษณะ และบุคลิกภาพของผู้นำ โดยเริ่มตั้งแต่ "The Great Man Theory" แนวคิดนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะความเป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด ขณะนั้นได้มีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาของ Stogdill (1948) ได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่มีอยู่ โดยทำการศึกษาในกลุ่มผู้นำและกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำ เขาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาวะเศรษฐกิจสังคมมีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้นำ ต่อมา Ghiselli (1963) ได้ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ กับคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านสติปัญญา ความสามารถในการควบคุมงาน ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง และความสามารถเฉพาะในงาน ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Davis (1972) พบว่า คุณลักษณะของผู้นำด้านสติปัญญาสูง มีฐานะความชัดเจนในสังคม แรงกระตุ้นภายในที่จะทำให้งานสำเร็จ และความกระหนักรถึงคุณค่าของคน มีความสัมพันธ์กับผลความสำเร็จในการเป็นผู้นำองค์กร

แต่การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล และภาวะผู้นำไม่ได้รับการสนับสนุน โดยมีผู้ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นแท้ที่จริงเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่จะแสดงในบทบาทของผู้นำตามตำแหน่งในการบริหารงาน ซึ่งต่อมาได้มีการศึกษาเน้นทางด้านพฤติกรรมผู้นำ (Koontz et.al. , 1980)

2. การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ (Behavioral Studies : Leadership Style) วิธีการศึกษาพฤติกรรมนี้ เน้นสิ่งที่ผู้นำได้กระทำ และผู้นำนั้นได้กระทำกิจกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ๆ อย่างไร การศึกษาเน้นถึงแนวความคิดด้านการให้ความสำคัญของกิจกรรมงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ต่อมาจึงได้มีการศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสอง (เทพนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ, 2529) ปรากฏต่อมาว่ามีผู้นิยมศึกษาผู้นำตามแนวนี้นี้มาก

การศึกษาค้นพบพฤติกรรมผู้นำได้เริ่มในปลายปี 1940 โดย Hemphill และ Coons อาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Hemphill , 1955) ได้ร่วมกันระบุพฤติกรรมผู้นำมาถึง 1,800 ข้อ ภายหลังได้สรุปแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 9 มิติ ต่อมา Halpin และ Winer ได้ปรับปรุงเครื่องมือและพฤติกรรมผู้นำนี้ แล้วนำไปศึกษากับนักบิน จำนวน 300 คน และได้นำมาสรุปรวบรวมเหลือพฤติกรรมผู้นำเพียง 4 ลักษณะ ซึ่งต่อมา Fleishman ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม พบความสัมพันธ์อย่างชัดเจนของพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 ลักษณะ คือแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) (Fleishman , 1970) ซึ่ง Bass (1950) ได้อธิบายลักษณะของทั้งสองแบบไว้ว่า แบบมุ่งสัมพันธ์นั้นจะคำนึงถึงสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้อื่นพอใจ ให้ความเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน เป็นมิตร และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาติดต่อได้ง่าย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนแบบมุ่งงานนั้นจะมีการกำหนดงานให้ทำ ระบุขั้นตอนและกำหนดการที่ผู้อื่นจะต้องปฏิบัติ อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ต่อมา Halpin และ Winer ได้สร้างแบบสอบถามเหลือเพียงมิติค่านิยมสัมพันธ์กับค่านิยมงานเท่านั้น แบบทดสอบนี้มีชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire รู้จักทั่วไปในนาม LBDQ (วิจิตร ธีระกุล, 2518) ขณะเดียวกันได้มีการวิจัยของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่ามีพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ แบบเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered) และแบบเน้นผลผลิต (Production-Centered) และการวิจัยพบว่าในกลุ่มที่มีผลผลิตสูงจะมีหัวหน้าหรือผู้บริหาร จัดอยู่ในพวกเน้นผู้ปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามกลุ่มที่มีผลผลิตต่ำ หัวหน้าหรือผู้บริหารจะมีพฤติกรรมที่เน้นผลผลิตของงานและหัวหน้าที่เน้นทางค่านิยมผลผลิตสูง จะให้ความสำคัญแก่



ผู้ปฏิบัติงานน้อย (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529) การศึกษาต่อมา
ได้เน้นศึกษาดังรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ผลการศึกษาส่วนใหญ่ พบ
ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์สูง
ทั้ง 2 ด้าน

ต่อมาได้มีการศึกษาในด้านการจัดประเภทผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน คือผู้นำตาม
ลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำตามแบบนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็น
สำคัญ เช่น ผู้นำแบบอัตตานิยม แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม (สมพงษ์ เกษมสิน,
2526) ส่วน Etzioni (1965) ได้แบ่งประเภทของผู้นำโดยยึดลักษณะวิธีการ
ทำงานเป็นหลัก ได้ประเภทผู้นำ 4 แบบ คือ ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำแบบขงการ
ผู้นำแบบจูงใจ และผู้นำแบบรวมใจ

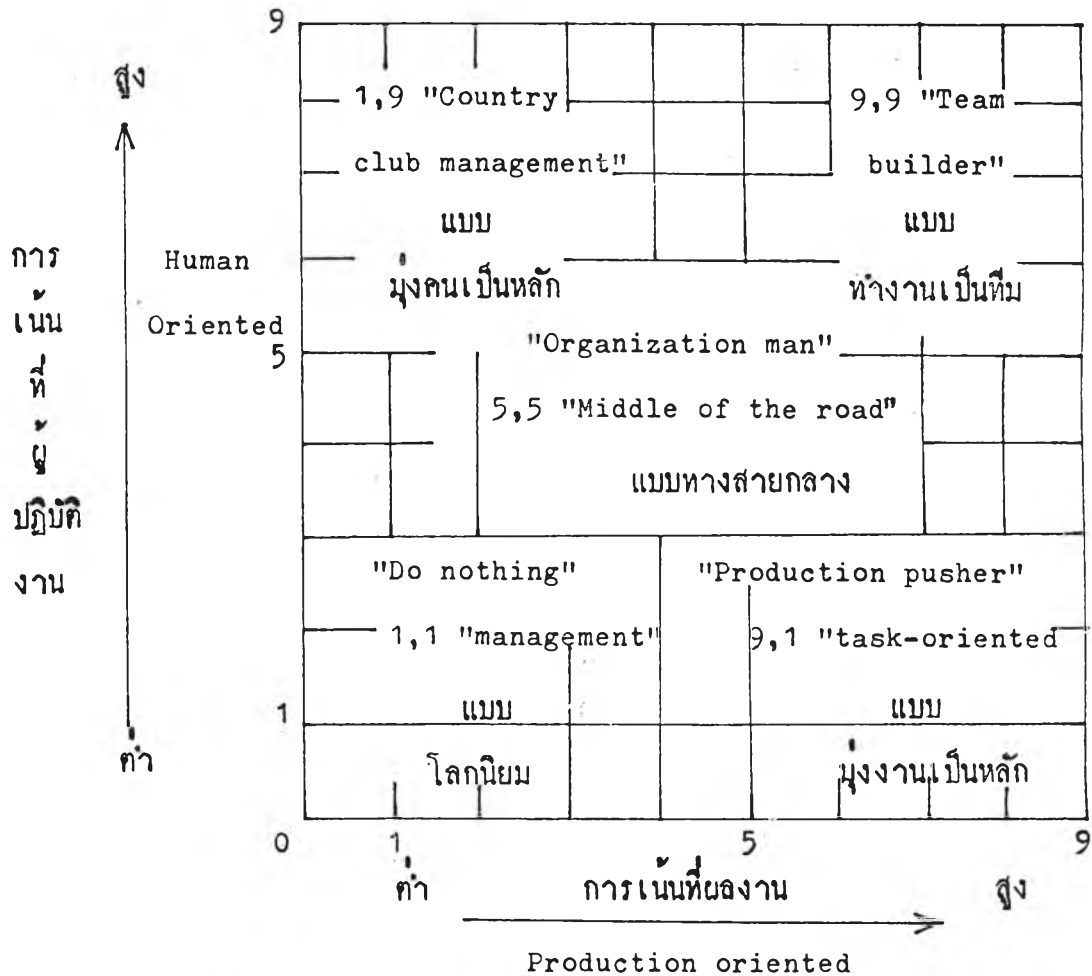
Buchele (1977) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะการใช้อำนาจไว้ 9
แบบ คือ

- แบบ 1 อัคราธิปไตย เป็นแบบผู้นำแบบเผด็จการ สั่งอย่างเดียว
- แบบ 2 อัคราธิปไตยแบบเมตตา เป็นผู้นำแบบซื่อ คือมีอำนาจสั่ง แต่ก็ทำ
อย่างนุ่มนวล
- แบบ 3 แบบราชาการ เป็นผู้นำที่ยึดระเบียบปฏิบัติ ไม่คิดถึงตัวบุคคล
- แบบ 4 แบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิด
เห็น และตัดสินใจโดยมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำแบบ
นี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทเน้นตัวบุคคลและประเภทเน้น
การทำงานเป็นทีม
- แบบ 5 แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย
- แบบ 6 แบบบารมี เป็นผู้นำมีลักษณะจูงใจเป็นส่วนตัว มีความฉลาดเฉลียวชาญ
ลูกน้องยินดีทำตามโดยไม่ต้องบังคับ
- แบบ 7 แบบเทคนิค เป็นผู้นำประเภทตัดสินใจนำลูกน้องได้ เพราะอาศัย
ความรู้ความสามารถทางวิทยาการที่เหนือกว่า
- แบบ 8 แบบร่วมงาน เป็นผู้นำที่มีลูกน้องมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน
จึงทำงานแบบลักษณะเพื่อนมากกว่าผู้บังคับบัญชา

แบบ 9 แบบการเมือง เป็นผู้นำประเภทมีฐานะ อำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์กร มีพรรคพวกหรือญาติที่มีอำนาจ จึงเป็นผู้นำลักษณะอุปถัมภ์หรือคุ้มครอง ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้อง

Blake และ Mouton ได้สร้างทฤษฎี The Managerial Grid ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดของ Blake และ Mouton ได้ทำการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงจุดสำคัญของผู้บริหารที่จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งผลงาน (Production) และมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (People) (Koontz et.al. , 1980) Blake และ Mouton ได้สร้างตารางลักษณะของการจัดการ (Managerial Grid) โดยใช้หลักพื้นฐานของความมากน้อยในการมุ่งผลงานและมุ่งผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งผลงานหมายถึง ผู้นำที่คำนึงถึงนโยบายของหน่วยงาน แนวทางและกระบวนการการทำงาน ความคิดริเริ่ม การค้นคว้า คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งระดับของผลงานเป็นเกณฑ์ การมุ่งผู้ปฏิบัติงานนั้น จะตรงกันข้ามกับการมุ่งผลงาน รวมทั้งเน้นความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และเน้นการจัดสภาพการทำงานที่เอื้ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน และจะมีแบบเฉพาะที่ใช้บ่อย ตามแนวคิดของ Blake และ Mouton เชื่อว่ารูปแบบภาวะผู้นำจะเป็นผลจากองค์ประกอบ 5 ประการ คือ บุคลิกภาพของผู้บริหาร ข้อกำหนดขององค์กร สถานการณ์เฉพาะในช่วงวันต่อวัน ค่านิยมของผู้บริหาร และโอกาส ผลจากองค์ประกอบดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบของการจัดการ ที่ให้ความสนใจต่อผลงานและผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน จะมีระดับความมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งจะใ้รูปแบบภาวะผู้นำ 5 แบบด้วยกัน ดังในแผนภูมิที่ 1 ในตารางข้างแนวนอน แสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผลงาน และแกนตั้งที่แสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผู้ปฏิบัติงาน ระดับความมากน้อยจาก 1 ถึง 9 แทนระดับที่ต่ำที่สุด ไปสู่ระดับที่สูงที่สุด ระดับของความมากน้อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผลงานและผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น (เทพนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ, 2529) .

แผนภูมิที่ 1 ตารางลักษณะของการบริหาร (The Managerial Grid)



ที่มา : เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529 (คัดแปลงมาจาก The Managerial grid figure from the New Managerial Grid by Blake and Mouton. Houston : Gulf Publishing Company, 1978. p.11)

จากแผนภูมิที่ 1 แสดงลักษณะของการบริหาร จะเห็นว่ามีรูปแบบผู้นำ 5 รูปแบบ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. แบบมุ่งงานเป็นหลัก (แบบ 9,1) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนแต่น้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ และจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน และออกคำสั่งให้ผู้น้อยปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตโดยไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนเป็นหลัก (แบบ 1,9) ผู้นำจะมีหลักการใช้นโยบายสัมพันธ์ในการบริหารงานมาก โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่ภาวะสิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ โดยจะมุ่งผลงานในขอบเขตที่จะไม่สร้างความกดดันแก่คนงาน

3. แบบโลกนิยม (แบบ 1,1) ผู้นำจะใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายก็เพียงพอแล้ว ที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ

4. แบบทางสายกลาง (แบบ 5,5) ผู้นำหวังผลงานเท่าเทียมกับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นความพึงพอใจอีกด้วย

5. แบบการทำงานเป็นทีม (แบบ 9,9) ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและเรื่องคนทำงาน โดยมีประเด็นสำคัญคือ ความต้องการขององค์การ และความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน และผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงาน ในการที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก โดยยึดเป้าหมายขององค์การ ผู้นำแบบนี้จะถือว่า คนเป็นเพียงผู้สอนแนะหรือให้คำปรึกษาแก่คนทำงานเท่านั้น แต่อ่านาจากการวินิจฉัยสั่งการและอ่านาจากการปกครองบังคับบัญชายังคงมีอยู่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525)

Koontz และคนอื่น ๆ (1980) ได้กล่าวว่าทฤษฎีตาข่ายการบริหารนี้ จะสามารถแยกแยะและแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน แต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่ได้ระบุว่าทำไมรูปแบบการบริหารจึงตกอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งของตาข่ายการบริหาร ซึ่ง Blake และ Mouton ได้ให้แนวความคิดเพิ่มเติมว่า ต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุพื้นฐานเดิม เช่น บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้ตาม ความสามารถและการฝึกอบรมของผู้นำ สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์อื่น ๆ ที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้นำและผู้ตาม

รูปแบบการบริหารจัดการแบบโคคี่ที่สุด Blake และ Mouton ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบ 9,9 "Team Builder" (ผู้สร้างทีม) เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด จากการวิจัยของ Blake และ Mouton พบว่ารูปแบบ 9,9 มีความสัมพันธ์ต่อผลผลิตและกำไรในระดับสูง ความสำเร็จของวิชาชีพ ความพึงพอใจของวิชาชีพ และสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529)

3. การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำซึ่งอาจเกิดขึ้นได้แล้วแต่กรณี (Contingency Approaches) แนวคิดทฤษฎีในกลุ่มนี้เป็นแนวคิดแบบใหม่ มี 2 ทฤษฎีหลัก คือ Fiedler's Contingency Model และ Path - Goal Model

Fiedler's Contingency Model ตามแนวคิดของ Fiedler ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานหรือผู้นำ และสถานการณ์แวดล้อมซึ่งจะคงอาศัยความสัมพันธ์กัน (เททนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ, 2529) สถานการณ์ที่ใช้อำนาจนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร 3 ตัว คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงานและอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงาน (Shortell and Kaluzny , 1983) สถานการณ์ทั้ง 3 นั้นจะเน้นให้เห็นความมากน้อยที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา และสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดผลผลิตหรือผลลัพธ์ของความพยายามของกลุ่ม

Path - Goal Model เป็นแนวคิดของ Georgopoulos และเพื่อนจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เริ่มแนวคิดนี้ในปี 1957 ต่อมา Evans (1970) และ House (1971) ได้พัฒนาให้ดีขึ้น (เททนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีนี้แตกต่างจาก Fiedler's Contingency Model คือผู้นำแบบของ Fiedler นั้นจะมีผลต่อความรู้สึกและประสิทธิภาพของกลุ่มโดยตรง ในขณะที่ผู้นำตามทฤษฎี Path-Goal นี้ เน้นในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามที่ผู้นำต้องการ ด้วยความพึงพอใจในงาน (Shortell and Kaluzny , 1983)

4. ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (3 - D Theory)

แนวเหตุผลสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ (3 - D Theory)

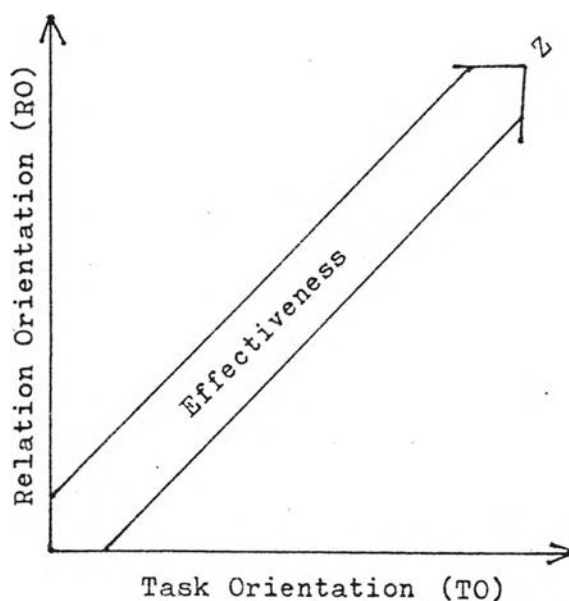
ทฤษฎี 3 มิติ ของ William J.Reddin (1970) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตาม เวลา

สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และ ตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

มิติทั้ง 3 ของ Reddin ไค้แก

1. มุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation)
2. สัมพันธภาพหรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

แผนภูมิที่ 2 แสดงมิติทั้ง 3 ของ 3 - D Theory



ที่มา : Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Books Co., 1970.

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้อย่างมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแ่่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแ่่งผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในก้านจิตใจ
2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย
(Relationship with other people)

ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องาน กับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ จึงมีมากมายต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเต็มที่โดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่อง

มนุษย์สัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และ
 ความทฤษฎีของ Reddin (อ้างถึงใน อาชวัน วายวานนท์, ม.ป.ป.) ได้แบ่ง
 ลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็น
 พวกอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบ
 ทำตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ ชอบอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎ
 ระเบียบอะไรที่คงไว้เพื่อจะโค่นทำให้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้นน้อย ชอบทำอะไร
 ให้ถูกต้องสมบูรณ์ลุล่วงไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น
 มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในค่านักคิด
 และทำงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่ให้ข้อ
 คิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบชักชวนผู้อื่น ชอบ
 ชักแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่
 คอยร่วมมือกับใคร

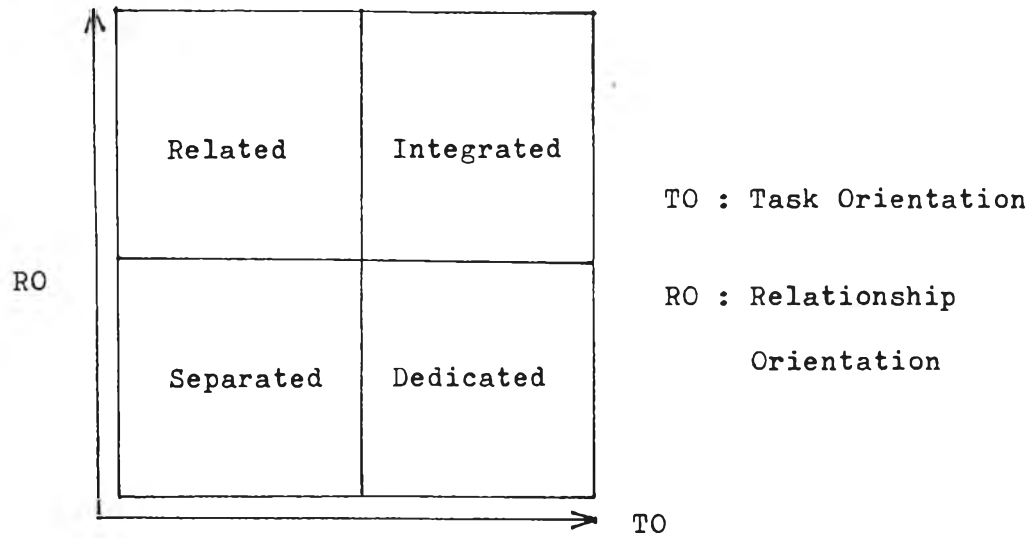
2. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในค่านัก
 เกี่ยวกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในค่านักเกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มี
 ความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ
 เป็นคนแบบกันเอง เจียม ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอก
 เห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตร ชอบสร้างบรรยากาศของ
 ความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน (Dedicate) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไร
 ก็เอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงแก่ขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจ
 ในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นคนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง
 ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัว ค่อนข้างทะเยอทะยานใน
 การทำงาน งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นค่านักงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญ
 ต่ำ

4. แบบประสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่
 ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่
 พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้อง เข้ามามีส่วนร่วม

ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

แผนภูมิที่ 3 แสดงแบบผู้นำในทางบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ



ที่มา : Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Books Co., 1970.

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหาร ไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหาร ไปตามแนวตั้ง จะมีลักษณะของการมุ่งค้ำคนมากกว่า คำนงงาน (Relation Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดก็มันตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปไ้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิภาพของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปแบบที่ดีหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ทั้งนี้ตามลักษณะของแม่แบบ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้

- 1. แบบสัมพันธ์ (Related)
 - + ลักษณะนักพัฒนา (Developer)
 - ลักษณะนักบุญ (Missionary)
- 2. แบบเอาเกณฑ์ (Separated)
 - + ลักษณะผู้กระเปียบ (Bureaucrat)
 - ลักษณะผู้หนีงาน (Deserter)
- 3. แบบประสาน (Integrated)
 - + ลักษณะนักบริหาร (Executive)
 - ลักษณะผู้ประนีประนอม (Compromiser)
- 4. แบบเอางาน (Dedicated)
 - + ลักษณะผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent Autocrat)
 - ลักษณะผู้เผด็จการ (Autocrat)

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารแบบนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ (Less Effective)

ลักษณะผู้นำตามแบบของ Reddin

ลักษณะการบริหาร 4 ลักษณะตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำประสิทธิผลขึ้นมาพิจารณา โดยจำแนกออกเป็นลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงและประสิทธิภาพต่ำ สามารถแบ่งออกได้อีก ดังนี้ (William J.Reddin , 1970)

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1 ผู้หนีงาน หรือผู้ทันท่า (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มี ความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ชักขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 แบบนักบุญ หรือผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล่าวกล่าวคักเกื้อนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 ผู้เผด็จการ หรือผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มีใจคำนึงถึงอย่างเดียว ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ซากสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ประนีประนอม หรือผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ พยายามที่จะให้ใคร่ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

2.1 ผู้ยึดระเบียบ หรือผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่มไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

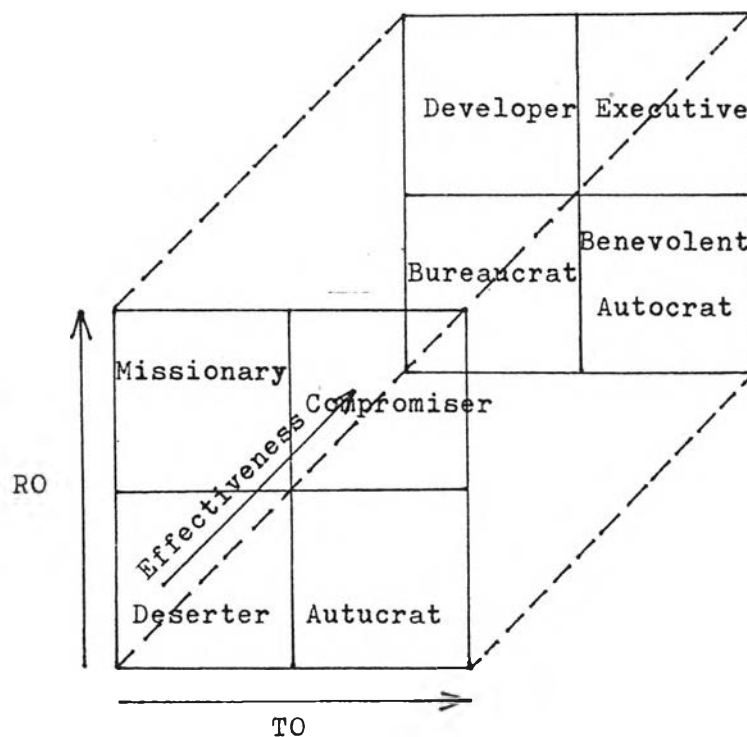
2.2 นักพัฒนา หรือผู้สอนแนะ (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

2.3 ผู้เผด็จการแบบมีศีลปะ หรือผู้คุมงาน (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศีลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 แบบนักบริหาร หรือผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เบิกเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานที่กิจการมีความก้าวหน้า

Reddin แบ่งประเภทผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงาน และในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเข้ากับผู้ร่วมงานได้ โดยเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ

แผนภูมิที่ 4 แสดงลักษณะภาวะผู้นำ 8 ลักษณะ



Reddin ใ้คอธิบายถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 8 ประเภท ไว้ดังนี้ (อุทัย หิรัญโศ, 2520)

1. ผู้หนีงาน (Deserter)

ผู้หนีงานเป็นผู้ที่ขาดความสนใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ข้อเสียของเขามีใช้เพียงขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมีผลไปถึงทัศนคติในการทำงานของเขามากกว่า เขามีใช้เป็นเพียงคนหนีงานอย่างเดียว แต่อาจจะกระทำการเป็นที่ชักขวางการทำงานของผู้อื่น โดยการแทรกแซง หรืออึดบังข้อเท็จจริงด้วย

ในองค์กรใหญ่ ๆ ส่วนมากมักมีหัวหน้างานชนิดนี้อยู่มาก เขาคิดว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือไม่ทำอะไรเลยเพื่อให้งานต้องเสียไป เขามีวิธีการทำลายองค์การหลายวิธี ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาดูอย่างใกล้ชิดแล้วจะไม่มีผู้ใครรู้เลย เขามีวิธีแข็งข้อที่เห็นชัดคือการไม่ทำงาน แต่วิธีที่สละสลวยกว่านี้คือ ยืนยันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือ มิฉะนั้นเขาจะยอมรับ แต่จะคอยบ่อนทำลายทีละเล็กละน้อย ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างยุ่งยากขึ้น หรือทำงานมุ่งผลน้อยที่สุด โดยการจุกให้ผู้อื่นชงกกลง และมีทัศนคติในการทำงานที่ไม่ยอมรับอยู่ตลอดเวลา คนหนีงานนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวนเขาบ่อย ๆ และเขาเองก็จะไม่เกี่ยวข้องกับกิจการอื่น ๆ ทั้งสิ้น และเมื่อใดที่เขาเสนองานไปให้คณะกรรมการขององค์การพิจารณา ก็เพื่อที่จะยับยั้งหรือหยุดเรื่องราวไว้เท่านั้น ผู้หนีงานจะพยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

ลักษณะของคนหนีงานบางคนจะเป็นเช่นนี้คือ

เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ	จงเลิกเสีย
ผมชอบตำแหน่งนี้	แต่ผมเกลียดการทำงาน
ผมไม่มีเหตุผลสำหรับเรื่องนี้	มันเป็นเพียงนโยบายขององค์การ
จงคิดดูซิ มันจะคงมีวิธีทำงานที่ยากกว่านี้	
ผมชอบทำงานเสียจริง ๆ	ผมอาจจะนั่งเฝ้ามันได้เป็นชั่วโมง ๆ
ถ้าคุณไม่เข้าใจ โปรดคัดค้าน	
ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ง่าย	โดยเฉพาะถ้าคุณจะช่วยมันนิดหน่อย
	มันก็จะเกิดขึ้นทันที



หัวหน้างานที่เลี้ยงงานจะเกิดขึ้นได้ก็เพราะองค์การเป็นเหตุ ไม่มีหัวหน้างานคนใดที่องค์การจะเป็นคนหนึ่งงานมาก่อนเลย แต่เขาถูกบังคับให้เป็นเช่นนั้น แม้แต่ผู้บังคับบัญชาหรือองค์การต่าง ๆ ก็ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ โดยพยายามเปลี่ยนทัศนคติของผู้หนึ่งงานนี้ได้ แต่ก็มีวิธีการป้องกันมิให้เกิดมีผู้หนึ่งงานซึ่งได้ผลมากกว่า

2. ผู้ยึกระเบียบ (Bureaucrat)

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้ ก็คล้ายกับหัวหน้างานชนิดหนึ่งงาน คือไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในกิจการงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติที่ให้ความสนใจกับงาน แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ นัก หัวหน้างานที่มีลักษณะทำตามคำสั่งอย่างเดี๋ยวนี้นี้ คิดว่าเขาเป็นผู้ที่มีความสามารถมาก เขาจะทำตามกฎข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด และเป็นคนที่เข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อย และทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ เขาถือว่างานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่ และงานที่เขาได้กระทำไปจะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหารและข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล ท่านจะพบเห็นบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้บ่อย ๆ ตามสถานที่ราชการ ซึ่งผลงานของเขานั้นบางครั้งก็ยากที่จะประเมินได้

หัวหน้างานชนิดนี้ นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่ได้มีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากนัก และมีได้กระตุ้นให้เกิดความคิดผลใหม่ ๆ ขึ้นมาสำหรับกิจการพัฒนาผู้บังคับบัญชาอีกไม่มี เขาเชื่อว่าสัมพันธ์ภาพอันราบรื่นและมีแต่ความเกรงใจกันจะไม่เป็นผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่มีเหมือนกัน เขาจะพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนินรอยตามแบบเก่าที่เคยทำมาแล้วทั้งสิ้น

ลักษณะของหัวหน้างานที่ยึกระเบียบทำตามคำสั่งอย่างเดี๋ยวนั้น บางคนมีลักษณะดังนี้คือ

- จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วท่านจะไม่ทำอะไรผิดเลย
- เราจงมาดูกันเถิดว่าครั้งก่อนเราทำไปอย่างไร
- สิ่งที่ดีที่สุดขององค์การนี้ก็คือ องค์การได้เตรียมระเบียบวิธีการทุกอย่างไว้พร้อมแล้ว

3. นักบุญ (Missionary)

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญนี้ เป็นผู้มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียจนไม่กล้าโต้แย้ง คัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นควย เพื่อให้การปฏิบัติงานไต่ผล เขาพยายามที่จะดำเนินงานในองค์การของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเขาเชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกัน เขาเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปโดยราบรื่น

ทัศนคติในการทำงานของหัวหน้างานชนิดนี้ ก่อให้เกิดการบริหารที่ไม่ดี และผลิตผลต่ำ เขาคิดว่าการโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่เป็นผู้ใหญ่ก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้น้อย เขาเปรียบเสมือนเป็นน้ำมันที่อยู่เหนือน้ำเค็ม ซึ่งจะเห็นมีความสงบบนผิวหน้าเท่านั้น

ลักษณะการบริหารงานของเขาไม่ได้ผล เพราะว่าเขาไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องบุคคลได้อย่างแท้จริง เขาพยายามหลีกเลี่ยงจากการถกเถียง และในทำนองเดียวกัน ก็จะหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคลโดยการโยกย้ายสับเปลี่ยน เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เขาพร้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนใจ เพียงเพื่อที่จะดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น เพราะเขาคิดอยู่เสมอว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน และนี่ก็เป็นผลเสียมากในการบริหารของหัวหน้างานแบบนี้

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญบางชนิดมีดังนี้

- องค์การที่ดีก็คือองค์การที่ดำเนินงานไปอย่างราบรื่น
- การโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้
- ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข เพื่อเขาจะได้ทำให้คนอื่น ๆ มีความสุขด้วย
- มนุษย์เราคือขึ้นทุก ๆ วันในทุก ๆ คำน

4. นักพัฒนา (Developer)

นักพัฒนาเป็นลักษณะของหัวหน้างานชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดคนใจบุญ ข้อแตกต่างก็คือนักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย เขารู้ว่า

งานชิ้นแรกของเขาถือการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน แต่เขามักจะเป็นผู้ทำงานแบบ "ปิกทองหลังพระ"

งานในหน้าที่ของเขานั้นทุกคนเห็นว่าค่าเงินไปได้อย่างสบาย เพราะเขามักจะอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น การดำเนินงานตลอดจนผลงานที่ได้รับอยู่ที่เขาเองและความร่วมมือของแผนกอื่น ๆ ความชำนาญชำนาญของเขาที่ก่อให้เกิดภาระในการทำงานเช่นนี้มักไม่มีใครสังเกตเห็นเลย

เขาใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้บังคับบัญชา และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลาย ๆ อย่างเท่าที่เขาสามารถทำได้ เขารู้ว่าโดยทั่วไปแล้วคนมักจะทำงานไม่เต็มความสามารถของตน แต่เขารู้วิธีที่จะช่วยและพัฒนาศักยภาพเหล่านั้นให้ทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น

หัวหน้างานชนิดนี้มักพัฒนา มีความคิดเห็นที่น่าสนใจในการทำงานครั้งนี้ เขาเชื่อว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน เขาเชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตัวเอง และแสวงหาความรับผิดชอบเอง เขาเชื่อว่า (ซึ่งเป็นการยากมากสำหรับที่จะให้หัวหน้างานส่วนมากที่จะเชื่อ) ความขยัน ความช่างคิดและภาวะสร้างสรรค์ มิได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นหัวหน้างานเท่านั้น แต่หว่ามีอยู่ในตัวคนทุกคน

5. ผู้เผด็จการ (Autocrat)

ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้ เป็นหัวหน้าที่ทำงานมุ่งแต่ภารกิจอย่างเดียว โดยมีได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ทั่ว ข้อยเสียของเขาก็คือเขาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเขาไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบเขา และผู้บังคับบัญชาก็จะทำงานให้ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

หัวหน้างานชนิดนี้เชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบทำงานและหาทางเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส และด้วยเหตุนี้เองจึงจะต้องคอยบังคับควบคุม แนะนำและจะลงโทษ เพื่อให้จะให้คนพวกนี้ทำงาน และเขายังเชื่อว่าคนส่วนมากก็ต้องการให้มีคนคอยแนะนำ ชี้แนวในการทำงาน และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

หัวหน้างานชนิดนี้มองผู้บังคับบัญชาเสมือนเป็นเครื่องจักร งานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือ การปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่างใดเท่านั้น ส่วนงานของผู้บังคับบัญชา

ก็คือ วางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและโดยละเอียดทุกแง่ทุกมุม
หัวหน้างานแบบนี้ไม่รู้อารมณ์ความรู้สึกคืออะไร ทิศทางการทำงานของเขานั้นง่ายมาก
คือมีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม เขาคิดว่าคณะกรรมการที่ทำงานดีที่สุดก็คือ คณะ
กรรมการโดยคน ๆ หนึ่ง เขาคิดว่างานของเขาคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและรับทำ
ตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ไม่ให้คนอื่นได้มีความคิดเห็นของตนเอง และเขาไม่เข้าใจเลย
ว่าการยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์

เขาจะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยการใช้อำนาจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย
กับเขา เขาก็แสดงออกอย่างเห็นได้ชัดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำร้ายเขา
เขาไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย ๆ เลย

หัวหน้างานชนิดผู้เผด็จการนี้ ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากในองค์กรโดย
ไม่รู้ตัว เพราะหัวหน้างานประเภทนี้จะก่อให้เกิดกลุ่มพิเศษ มีทั้งผู้กอดหนุนและคนหนึ่งงาน
ถ้าเป็นไปได้ในทางที่ดีก็จะได้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เมตตาและทำตามคำสั่งเขา ถ้าเป็นไปได้ใน
ทางที่ไม่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งงาน

6. ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent Autocrat)

ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะคือผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงาน
ของตนอย่างแนบแน่น เขามีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน
เขามีความชำนาญในด้านการสั่งงาน และทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับ
บัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ เขามีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ที่เขาทำงาน
อย่างมีศิลปะ เมตตาและมีประสิทธิภาพมากกว่า

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนี้มีมากในวงการอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ซึ่งเป็น
ลักษณะของหัวหน้างาน ซึ่งทำงานได้เท่าขั้นมาจนถึงตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่มีความ
พยายามในการฝึกฝนหาความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตนเอง โดย
อาศัยความผิดพลาดเป็นครู

ผู้เผด็จการอย่างมีศิลปะนี้มักมีความหะเยอหะยาน เขารู้กฎข้อบังคับต่าง ๆ
และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างดี ภูมิจานในหน้าที่ของคนที่และงานสำเร็จ
เป็นส่วนมาก จุดอ่อนของเขาอยู่ที่ว่า เขาไม่มั่นใจว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้คน
ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ทั้งที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่
ก็ไม่แน่นอนเสมอไปนักกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อเขา

7. นักบริหาร (Executive)

ลักษณะหัวหน้างานแบบนักบริหารนี้ เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของเขา ก็คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาวางมาตรการการผลิตรายละและในการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติคือผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปบ้าง เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยเหตุที่นักบริหารยอมรับแนวปฏิบัติดังกล่าว เขาจึงทำงานโดยไม่มีอุปสรรค จะมีคณะผู้ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนกับการวิ่ง เชือกเส้นเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน เขากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ และด้วยเหตุนี้เขาจึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน เขารู้ว่าคนต้องการพึ่งพาอาศัยผู้อื่นและต้องการความเป็นอิสระด้วยทั้งสองประการ เขารู้ว่าความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์การสามารถจะรวมกันได้ เขารู้เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะวินิจฉัยสั่งการและประกาศให้ทุกคนทราบ และรู้เวลาอันเหมาะสมว่าเมื่อใดจึงจะให้คณะผู้ร่วมงานต้องพิจารณาตกลงร่วมกัน

นักบริหารจะยินดีรับฟังปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เขารู้ว่าการยินดีรับฟังและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ นี้เป็นความจำเป็น เป็นเรื่องธรรมดาและสมควรที่จะมีขึ้น เขาไม่ได้ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ไม่เคยปฏิเสธและไม่เคยหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งใด ๆ เขารู้ว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น สามารถขจัดไปได้ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็สามารถจะทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำได้สำเร็จ ผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ

เขามีได้เป็นเพียงผู้ให้กำลังใจ แต่ว่าคณะผู้ดำเนินงานของเขามีชีวิตและกำลังใจดีมาก เขามีได้ดำเนินกิจการที่เป็นงานหนัก แต่คณะผู้ดำเนินงานของเขาทำงานหนัก เขาไม่ต้องการให้คณะผู้ดำเนินงานปกปิดความผิดพลาดใด ๆ แต่ทว่าทำให้ทุกคนสำนึกว่า คนใดมีส่วนร่วมในผลงานที่ล้มเหลว หรือผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามด้วยกันทุกคน

8. ผู้ประนีประนอม (Compromiser)

หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่ก็ไม่อยากที่จะผสมผสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้ และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้อย่างใด ลักษณะของเขาเป็นคนที่โลเล และชอบการประนีประนอม

อิทธิพลที่ชักจูงให้เขาคัดสินใจก็คือ ความกักกันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขายินดีที่จะชดเชยปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้นให้น้อยลง มากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตมาก ๆ ในระยะยาว เขาพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่องานของเขา มีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะเป็นผู้เสนอแนะต่าง ๆ แต่ก็ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระชั้นคนอื่นแต่ก็ไม่มากนัก และเขาไม่ได้หวังผลเลิศจากการทำงานมากนัก เขาต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ อยู่อย่างนั้นตลอดไป เขามั่นใจว่าการจะให้มีความดีที่สุกนั้นเป็นเพียงความฝันเท่านั้น เขาคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสิ้น เขาจะสนใจแต่เฉพาะสิ่งที่จะให้งานเดินไปได้ เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ควรมายุ่งกับเขา แต่ถ้าดูเหมือนว่าจะใช้ได้ เขาก็ไม่ว่าอะไร

ลักษณะของผู้ประนีประนอมมีดังนี้ คือ

- ถ้าหลอกคนบางคนในบางครั้ง ก็นับว่าดีพอแล้ว
- ให้ผู้ใดบังคับบัญชามีโอกาสพูด เขาจะคิดว่าเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน

การศึกษาทฤษฎีสามมติของ เรคคินในประเทศไทย

การศึกษาแบบผู้นำของไทยตามทฤษฎี 3 มติ ของ Reddin ยังมีคนทำการศึกษาน้อยเท่าที่พบมีดังนี้คือ

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522) ได้ศึกษาเรื่อง "ศึกษาแบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา" ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง (257 คน) มีลักษณะไม่แตกต่างกัน คือส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนาหรือผู้สอนแนะ และมีคะแนนมุ่งสัมพันธภาพและประสิทธิผลของงานสูง แต่คะแนนมุ่งงานต่ำ มีผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจเป็นจำนวนมากรองลงมาเป็นอันดับสอง ผู้บริหารแบบนี้

ใช้วิธีการบริหารแบบเอาใจมาก ประสิทธิภาพของงานมีน้อย ปรากฏแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และผู้ทำตามคำสั่งแต่อย่างเดียบบ้างตามสมควร ส่วนผู้ประนีประนอม ผู้หนึ่งงาน ผู้เผด็จการ และนักบริหารมีน้อยมาก (12, 4, 2 และ 1 คนตามลำดับ) และจากการทดสอบการกระจายของแบบบริหารปรากฏว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ของทุกประเภท

สำหรับลักษณะรองลงมา จะช่วยคัดเลือภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ดียิ่งขึ้น ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีลักษณะ รอง เป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะและนักบุญเป็นส่วนมาก ลักษณะที่ไม่ยอมรับหรือภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ได้แก่ ผู้หนึ่งงาน และผู้เผด็จการ

เมื่อนำผลต่าง ๆ ของลักษณะ เปรียบกับลักษณะที่ไม่ยอมรับมาเปรียบเทียบดู ขอบเขตของการเปลี่ยนใช้แบบบริหาร ปรากฏว่าส่วนมากมีขอบเขตการเปลี่ยนใช้แบบบริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนน้อยที่มีขอบเขตของการเปลี่ยนใช้อยู่ในระดับสูง และต่ำ

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2522) ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ การประชุมค้ำใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ. เวกคิน ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ไม่ว่าจะ เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม
2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักและแบบรวม ในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แบบสนับสนุนไม่ต่างกัน
3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชายมีสัดส่วนการใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลัก และแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย
4. เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลัก มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526) ได้ทำการวิจัย "แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน" โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับผู้บริหาร ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรอง อธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขต และหัวหน้าภาควิชา รวม 94 คน ผลการ ศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับผู้บริหารแล้ว พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่ได้ประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงคะแนนมิติการบริหาร พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหาร คำนวณภารกิจงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย คำนวณสัมพันธภาพในระดับค่อนข้างมาก และ คำนวณประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ ทำงานมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น

สุรภิกศ์ กิตติดิระพงษ์ (2528) ได้ศึกษา "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11" ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต การศึกษา 11 เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ
3. ระดับมิติภาวะผู้นำคำนวณประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำคำนวณ สัมพันธสัมพันธ์ และมีมิติภาวะผู้นำคำนวณสัมพันธสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำคำนวณ ภารกิจสัมพันธ์ ระดับมิติภาวะผู้นำคำนวณประสิทธิผลและมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่ มิติภาวะผู้นำคำนวณภารกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมิติภาวะผู้นำคำนวณประสิทธิผลเพียงมิติ เดียวที่ผ่านเกณฑ์
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่ามีประเภทที่มีประสิทธิผลสูง (ร้อยละ 66.89) มากกว่าประเภทที่มี ประสิทธิภาพต่ำ (ร้อยละ 33.11) ในอัตราส่วนประมาณ 2 : 1

การศึกษาทฤษฎี 3 มิติในต่างประเทศ

Reddin ได้ทำการศึกษาแบบบริหารของผู้นำตามแบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) ของนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ โดยจำแนกทดสอบเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก Reddin ได้ทำการทดสอบหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลา ตั้งแต่ 1 - 3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบบริหารออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบ แต่เมื่อทำการทดสอบแล้ว ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นนักบริหาร (Executive) ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้หนึ่งงานมีเพียงร้อยละ 4 และผู้ทำงานตามคำสั่งร้อยละ 6 เท่านั้น นอกนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถ คัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร Reddin ได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน หัวหน้ากลุ่มนี้มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธภาพมากกว่าเน้นภารกิจการงาน จึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้กระเบียด และผู้หนึ่งงานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9 - 11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จากการวิจัย ประธานและรองประธานกรรมการ จำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน จากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า 100,000 คน ผลการทดสอบพบว่า กลุ่มนี้เป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 49 เป็นแบบนักเผด็จการถึงร้อยละ 15 และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบเผด็จการร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ การทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิจัยและออกแบบ จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตรสามสัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และสถาบันแบคเทล ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ผลปรากฏว่านักวิจัยมีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นนักพัฒนาถึงร้อยละ 27 ส่วน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลค่าได้แก่ ผู้หนึ่งงานร้อยละ 15 นักบัญญักร้อยละ 15 นักเค้จการร้อยละ 15 ส่วนผู้ประนีประนอมร้อยละ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ย่งยากซับซ้อน การใช้วิธีการสอนแนะและพัฒนาตัวบุคคล จึงเป็นวิธีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดีที่สุด

5. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชน ถึงแม้การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (Technology) จะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรัชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนารมย์จากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้งเก่าแก่ซึ่งอาจตายไปแล้ว ลักษณะนี้ปรากฏชัด เมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คน ของบริษัทเยื่อกระดาษ ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลการทดสอบพบว่าร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกมีลักษณะรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้ยี้กระเบียบ และร้อยละ 19 เป็นแบบเค้จการมีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมว่า "เป็นยอกกระดุก" (Toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจ เพราะต้องการจะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม B) การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ค่าเน้จการเช่นเดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก แต่ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมการบริหารเป็นแบบนักบุญถึงร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่าเขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้ และยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้ คือรายได้ในบางปีค้ดต่ำกว่าครั้งก็มี

7. นายทหารชั้นนายร้อยเอก ได้มีการทดสอบนายทหารสัญญาบัตร ยศร้อยเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 90 นายจากสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครั้งหลักสุตร ผลการทดสอบทราบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้เป็นลักษณะผู้เค้จการมีศิลปะร้อยละ 3 ลักษณะนักบริหารร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลค่า เช่นลักษณะแบบทำงานตามสั่งหรือผู้ยี้กระเบียบเพียงร้อยละ 1 และลักษณะนักบุญร้อยละ 2 เท่านั้น นับได้ว่ากองทัพได้นายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหารเข้ารับการอบรม

8. นายทหารชั้นนายพันโท ได้มีการทดสอบนายทหารยศพันโท 73 นาย จากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ผลปรากฏว่าร้อยละ 32 ของนายทหารระดับนี้ มีลักษณะการบริหารเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม รองลงมา ร้อยละ 20 เป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการมีศิลปะ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น นักเผด็จการ ร้อยละ 15 และผู้ประนีประนอมยอมความร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นายทหารยศพันโทเคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว มีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคยรับราชการมาก่อนสงครามโลกเสียด้วยซ้ำ

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในทุก ๆ ปี มหาวิทยาลัยควีนส์ ในแคนาดา ได้จัดให้มีการสัมมนาเป็นเวลา 5 วัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เรคคินได้ทดสอบแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการจำนวน 78 คน ซึ่งเข้าสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการทดสอบปรากฏว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการมีศิลปะ และแบบนักบริหารร้อยละ 21, 14 และ 24 ตามลำดับ และเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่แบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6

ในปีถัดไป ได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการอบรมสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนายร้อยละ 18 แบบผู้เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 14 และแบบนักบริหารร้อยละ 24 เช่นเดียวกัน ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 7 แบบประนีประนอมยอมความร้อยละ 8 ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าสัมมนาแต่ละครั้ง ไม่เคยร่วมสัมมนาเรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบคล้ายคลึงกันมาก แสดงว่า แบบทดสอบมีความเชื่อมั่นได้

10. บริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้าระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่าผู้บริหารระดับหัวหน้ากองร้อยละ 25 เลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบุญ และผู้เผด็จการ ซึ่งน่าวิตกมาก ข้อพิสูจน์บ่งชี้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้คัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้าแผนกทั้งหลายยอมรับว่า คนเข้ามาทำงานกับบริษัทนี้โดยมิได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้ พวกเขาอยากให้อุทิศตนเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการบริหารหรือกระบวนการในการทำงานมากกว่าเปลี่ยนตัวบุคคล



สภาพทั่วไปของสตรีในระบบราชการไทย

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ยังมีใ้คนผู้ทำการศึกษาไว้โดยตรง เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในค่าน ประวัติศาสตร์ของสตรีไทยจากแง่มุมของวัฒนธรรม การศึกษา กฎหมาย การเมือง ภาว ภาวะเจริญพันธุ์กับการทำงานของสตรี ลักษณะแรงงานสตรีและการสำรวจแรงงานสตรี ทัศนคติหรือความนึกเห็นของกลุ่มคนที่มีต่อบทบาทและสถานภาพของสตรีไทย ภาวะผู้นำ ของสตรีในการปกครองท้องถิ่นของไทย ซึ่งยังไม่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของ สตรีทางการศึกษาเท่าใดนัก

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของสตรีใน โรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประชากรในการวิจัยครั้งนี้ทุกคน เป็นข้าราชการครูทั้งสิ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอสภาพทั่วไปของสตรีในระบบราชการไทย ซึ่ง จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2530) ได้เสนอไว้เป็นหัวข้อสำคัญ ๆ เพื่อประโยชน์ใน การสร้างความเข้าใจ ดังนี้

1. ปัญหาและความต้องการของข้าราชการสตรี
2. ผู้นำสตรี
3. ทฤษฎีสตรีกับการบริหาร

1. ปัญหาและความต้องการของข้าราชการสตรี

สุพัทรา เพชรบุรี (2522) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความ ต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การรัฐบาลและเอกชน คือกรมประชาสัมพันธ์และ บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด จำนวน 84 คน ทั้งระดับกับเสมียนถึงหัวหน้างาน พบว่าผู้ ปฏิบัติงานในองค์การทั้งสองไม่ว่าหญิงหรือชาย มีความต้องการคล้ายคลึงกันคือ

ลำดับที่หนึ่ง ต้องการหัวหน้างานที่ดี

ลำดับที่สอง การมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจากการศึกษานี้ยังพบ ว่าการที่คนเรามีทัศนคติที่ไม่ดีหรือไม่ชอบงานที่กำลังทำอยู่ มี สาเหตุสำคัญมาจากการขาดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

- ลำดับที่สาม ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนผู้ที่ทำงานในองค์การเอกชนจะให้ความสำคัญแก่รายได้มากกว่า
- ลำดับที่สี่ ผู้ที่ทำงานขององค์การรัฐบาลจะให้ความสำคัญแก่รายได้ ส่วนผู้ที่ทำงานขององค์การเอกชนจะให้ความสำคัญต่อความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
- ลำดับที่ห้า ท้องการอิสระ เสรีภาพในการทำงาน
- ลำดับที่หก สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ แสง เสียง โรงอาหาร ห้องน้ำ เป็นต้น โดยเป็นสิ่งที่ผู้ทำงานในองค์การทั้งสองให้ความสำคัญเช่นกัน และผู้หญิงจะให้ความสำคัญแก่เรื่องนี้อย่างยิ่งกว่าผู้ชาย

อัจฉรา สุวพันธ์ (2525) ใกล้เคียงให้เห็นว่า โอกาสในการประกอบอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและระดับรายได้ของสตรี ยังคงน้อยกว่าชายมาก ในทุกวงการทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล สำหรับภาครัฐบาลโดยเฉพาะในระบบราชการนั้นมีกฎหมายที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีได้เข้าไปรับราชการในบางตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งปลัดอำเภอ เป็นต้น ส่วนตำแหน่งอื่นๆ ที่เปิดโอกาสให้เข้ารับราชการได้นั้น โอกาสในความก้าวหน้า โอกาสในการได้รับค่าจ้างอย่างเท่าเทียมกัน ก็ยังมีความแตกต่างกันระหว่างเพศ

จากการศึกษาวิจัยของ ศศิพัฒน์ ยอดเพชร และ สุรางค์รัตน์ อรรถศาสตร์ศรี (อ้างถึงในคณะทำงานวางแผนพัฒนาสตรีระยะยาว, รวบรวม, 2524) ซึ่งได้ส่งแบบสอบถาม เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการสตรี จำนวน 574 คน ผลจากการวิจัยพบว่า แม้ในปัจจุบันสตรีจะได้รับการยกย่องและมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น แต่ก็พบว่าสตรีที่ทำงานนอกบ้านยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน นานาประการ ซึ่งอุปสรรคในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของสตรี ได้แก่ การไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถของสตรีโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ภาระทางครอบครัวที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ตลอดจนความไม่ยุติธรรมในการบังคับบัญชา ส่วนความเห็นเกี่ยวกับบุคลิกและสถานภาพทางร่างกายของหญิง ซึ่งส่วนใหญ่คิดว่าเป็นอุปสรรคต่อการ

ปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่าข้าราชการหญิงเพียงจำนวนน้อยที่ให้ความเห็นว่า เรื่องบุคลิก และสถานภาพทางร่างกายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน จากการประมวลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้สรุปว่า อุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บันทึกโอกาสในการทำงานของสตรีก็คือค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง

2. ผู้นำสตรี

Harold Lasswell (1966) ได้ชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพของสตรีในสังคมสมัยใหม่ จะเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงทางจิตใจ มีทักษะและความรอบรู้กว้างขวาง มีความเป็นอิสระและความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย เพียงตรง และมีความกระตือรือร้นที่จะได้เข้ามามีบทบาทในเชิงสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ

บวร ประพฤติกี ทิพาพร พิมพ์สุทธิ และ เฉลิมพร ศรีหงษ์ (2520) ได้ทำการศึกษานิวทอลด์และทัศนคติของผู้นำสตรีว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ โดยได้สุ่มตัวอย่างสตรีระดับผู้บริหารในเขตกรุงเทพมหานคร 4 กลุ่ม คือ กลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มธุรกิจเอกชน และกลุ่มองค์กรระหว่างประเทศ พบประเด็นที่น่าสนใจคือ

ก. ระดับการศึกษาสัมพันธ์กับผู้นำสตรี คือผู้นำสตรีที่บรรลุลดสำเร็จในการบริหารงานนั้น การศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ และสตรีที่มีการศึกษาสูงยิ่งขึ้น ก็มีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าสตรีที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า

ข. ค่านิยมทางสังคมไทย มีสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผู้นำทางการบริหารของสตรี กล่าวคือ

- 1) สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีโอกาสที่จะได้เข้าไปสู่ผู้นำระดับบริหารน้อย
- 2) สตรีที่ไม่นิยมความมีอำนาจ สนใจแค่การบ้านการเรือน มีโอกาสจะเข้าไปสู่ผู้นำทางการบริหารน้อย
- 3) สตรีที่ไม่นิยมยึดมั่นในอาชีพหนึ่งอาชีพใดตลอดไป ทำให้โอกาสในการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำทางการบริหารน้อย

4) สตรีมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ทำให้โอกาสในการเป็นผู้นำทางการบริหารน้อยไปด้วย

5) ความนิยมยกย่องให้ผู้หญิงเป็นผู้นำในระดับริหารมีน้อย จึงมีโอกาสน้อยที่จะก้าวไปเป็นนักบริหารของสตรีน้อย

สรุปได้ว่าปัจจัยที่ผลักดันให้สตรีประสบผลสำเร็จ และมีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารได้มากกว่าบุคคลอื่น ๆ คือการมีระดับการศึกษาสูง และภูมิหลังของสตรีผู้นำมีส่วนในการกำหนดแนวทางการเป็นผู้นำ แต่ไม่ใช่สิ่งกำหนดหรือมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการบริหารของสตรี

3. ทฤษฎีสตรีกับการบริหาร

การวิเคราะห์แนวความคิดและแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับสตรี โดยพิจารณาในแง่ของการบริหารนั้น ทิพาพร พิมพ์สุทธิ (2528) ได้เสนอว่า ในทางทฤษฎีมีผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสตรีกับการบริหารไว้ 2 แนวทาง คือ

3.1 ทฤษฎี เอฟ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า หน้าที่ของสตรีคือภรรยาและแม่ สตรีไม่ควรเป็นผู้นำ เพราะความไม่เหมาะสมทั้งทางร่างกายและจิตใจ งานของสตรีควรเป็นงานง่าย ๆ ที่ต้องการความชำนาญต่ำ ตามแนวคิดนี้สตรีจึงไม่ควรเป็นผู้นำระดับบริหาร

3.2 ทฤษฎี เอ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า แต่ละบุคคลควรมีโอกาสในการเลือกอาชีพของตน โดยไม่ติดอยู่กับกรอบความคิดดั้งเดิมที่กำหนดอาชีพตามเพศ ตามแนวคิดของทฤษฎีเอนี้ พฤติกรรมในการทำงานของสตรีขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่นเดียวกับพฤติกรรมของบุรุษ ความสามารถของสตรีมีเท่าเทียมกับบุรุษ เมื่อประเมินผลตามระบบคุณธรรมมิใช่ตามระบบเพศ

ทิพาพร พิมพ์สุทธิ ได้สรุปในตอนท้ายว่า ทฤษฎีเอเน้นเรื่องการพัฒนาสตรี แต่ทฤษฎีเอฟเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสตรี และเมื่อเปรียบเทียบขององค์กรเอกชนกับรัฐบาลแล้ว องค์กรเอกชนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรสตรีมากกว่ารัฐบาล จึงจะเห็นได้จากการพัฒนาสตรีสู่ระดับผู้บริหาร เพราะองค์กรเหล่านั้นให้โอกาสสตรีในการพัฒนามากกว่า และเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรคนโดยไม่จำกัดเพศ

ในลักษณะการบริหารงานของสตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการพัฒนากิจกรรมและบทบาทของสตรี (อ้างถึงใน สมิทธิรา จิตตลดากร, 2529) ได้กล่าวว่า สตรีที่เป็นผู้นำทางการบริหารจะนิยมแก้ปัญหาด้วยวิธีจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจและพัฒนาการแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจกับความสามารถ อภิชาติ จารัสฤทธิวงศ์ และ เทพี พันธุเมธา (2527) กล่าวว่า สตรีจะเรียนรู้ข้อบกพร่องของผู้นำที่เป็นบุรุษ แล้วนำมาปรับปรุงตนเอง ใช้ความอ่อนหวานและเข้มแข็งไปพร้อม ๆ กับการทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทันที และใช้ความใจกล้าเผชิญกับเหตุร้าย ขณะเดียวกันก็จะมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม