

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

บทนำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นที่พึงพอใจทั้งเจ้าของกิจการและบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ตามมา คือ ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าขององค์กรนั้น หรือหน่วยงานนั้นมีผลพลอยได้ เช่น อาจได้รับสินค้าเร็วขึ้น บริการเร็วขึ้น ราคาสินค้าถูกลง หรือรวมทั้งคุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้นอีกด้วย จากการได้ผู้นำองค์กรที่ดีมีคุณภาพ

ดังนั้น การศึกษาถึงแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานขององค์กรจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์กรให้มากที่สุด แต่ในบทนี้ผู้เรียบเรียงจะกล่าวเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญๆ บางประเด็นยังไม่ลงลึกถึงละเอียดเท่าที่ควร จึงจะได้นำไปแจกแจงแยกแยะในบทต่อไป ดังนั้นในบทนี้จะเรียงลำดับหัวข้อไว้ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ถ้าได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำดียิ่งขึ้น ผู้เรียบเรียงจึงขอเสนอความหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยแยกพิจารณาได้ดังนี้

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงาน ความสำเร็จของงานในองค์กร และยังมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อความก้าวหน้าหรือความถดถอยขององค์กร จึงมีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เสนห์ จุ้ยโต (2545 : 147) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญต่อสังคมองค์กร เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้กระตุ้นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ประสานผลประโยชน์และความขัดแย้ง ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าองค์กรของภาครัฐหรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้นำขององค์กรมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง

วิเชียร วิทษอุดม (2549 : 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้นำจะเป็นเพียงบุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น แต่ตรงกันข้ามอาจจะไม่มีลักษณะของความ เป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำก็ได้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ เป็นผู้ที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่ เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถของผู้นำออกมาปฏิบัติงานช่วยประสานงานและลดความขัดแย้งในหน่วยงาน ชักจูงให้สมาชิกในองค์กรทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานและเป็นที่ยึดเหนี่ยวขวัญและกำลังใจของสมาชิกเมื่ออยู่ในภาวะคับขัน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

ตามเป้าหมาย ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

วเรช จันทรศร (2543 : 27) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โครงการหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดของโครงการ มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความ ผูกพัน และการยอมรับให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงานในโครงการ ซึ่งสามารถทำให้เกิดได้ โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในโครงการเป็นสำคัญ

วิทยา ด้านธารงกุล (2546 : 244) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการในการสร้างอิทธิพล เพื่อผลักดันให้ผู้อื่นทุ่มเททำงานให้ประสบความสำเร็จ กระบวนการนี้ เป็นหนึ่งในสี่ของหน้าที่การบริหาร การนำและการบังคับบัญชา โดยใช้ภาวะผู้นำ ในการสร้างความรู้สึกผูกพันและความกระตือรือร้น เพื่อให้ผู้ทำงานใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ที่จะขับเคลื่อนให้งานประสบความสำเร็จ

กวี วงศ์พุ่ม (2550 : 17) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพล ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันและ เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย

สมคิด บางโม (2553 : 227) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำ องค์กรใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

สรุปได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ที่เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนการทำงาน ซึ่งจะต้องมีอิทธิพล มีแรงจูงใจ วิสัยทัศน์ และมี ความกระตือรือร้น และใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กร ถ้ามีผู้นำที่ ดี องค์กรนั้นย่อมเดินหน้าต่อไปได้ ดังนั้นทุกๆ ที่จึงต้องมองหาผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น โดย ส่วนหนึ่งเราสามารถสังเกตได้จากบุคลิกภาพหรือความประพฤติของคนๆ นั้น ว่าเหมาะสมกับ ตำแหน่งหรือไม่ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ดังนี้

ธรรมรส โชติคุณุช (2542 : 157) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะ ปฏิบัติงานและบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและ ทักษะของแต่ละคนที่รู้จักใช้วิชา ความรู้ ประสบการณ์ บวกกับปฏิภาณไหวพริบ นั่นคือ ต้องมี เทคนิคในการสั่งงานและการติดต่อกับผู้อื่น โดยหลักการผู้สั่งงานที่ดีนั้น ต้องมีความรู้ทางจิตวิทยา

เกี่ยวกับคน พฤติกรรม ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ การสั่งงานที่ดีต้องคำนึงว่าสั่งไป มีความชัดเจน ผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ปฏิบัติตามคำสั่งได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ควรสั่งงานเป็นเรื่องๆ ไป ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ทั้งหมดเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ที่ผู้นำทุกองค์กรควรพึงมีไว้

รววิทย์ จินดาพล (2542 : 29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความโดดเด่นเหนือผู้อื่นในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความเข้าใจในสถานการณ์ที่ชัดเจน ความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสายตากว้างไกล มีความฉลาดรอบรู้ มีความเด็ดเดี่ยวมุ่งมั่น เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา การบริหารงานและงานบุคคล ซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง และผู้ตามได้อย่างถูกต้องทุกสถานการณ์

นภดล เวชสวัสดิ์ (2548 : 32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถ สั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่ สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการ ทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กร ประสบความล้มเหลว

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขัน ที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มี วิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ทำงาน ให้เกิดผลสูงสุด รวมทั้งการสร้างพันธมิตรภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ด้วยความรู้สึที่ดีต่อกัน และเป็นผู้นำที่มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของ งานสูงสุด

ดังนั้น ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำองค์กรจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล มีทักษะ มีวุฒิภาวะในการนำ มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่ ดี เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกใน องค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่เขาทำด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการศึกษากันมากมายตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีลักษณะ สับสนและบางทฤษฎีก็ขัดแย้งกัน โดยสิ้นเชิง โดยทั่วไปแล้วทฤษฎีภาวะผู้นำจะศึกษาว่าผู้นำ ประเภทใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถแบ่งแนวการศึกษาออกได้ ดังนี้

روبบินส์ (Robbins. 1993 : 366 ; อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์. 2542 : 194-198) ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะได้แก่ ผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ ผู้นำตามแนว พฤติกรรมศาสตร์ ผู้นำตามสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับองค์การที่จะปรับใช้หรือนำทฤษฎีใดมาใช้ให้ เหมาะสมกับการค้นหาภาวะผู้นำของแต่ละองค์การ คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ (Trait Theories) เป็นแนวทางที่พยายามค้นหา บุคลิกผู้นำเป็นสากล โดยเชื่อว่าผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้นจึงจะเป็นผู้นำได้ดีกว่า ผู้นำที่ไม่มีบุคลิกภาพทางด้านนี้โดยตรง

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories) เป็นแนวคิดที่ พยายามอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลเพียงมี

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) มองว่าไม่มีแนวคิด ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุด ภาวะผู้นำในแต่ละแบบที่มีอยู่ทั้งหมดควรนำมาปรับใช้ให้เข้ากับ สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะแตกต่างกัน ดังนั้น หากจะนำทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่มากมาย มาใช้สามารถกระทำได้โดยสังเกตหรือวิจัยสำรวจวัฒนธรรมในองค์การเพื่อค้นหาลักษณะนิสัยและ แนวโน้มของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด และผู้นำตามทฤษฎี ทั้ง 3 ทฤษฎีนั้นจะมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ

แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ คือผู้ที่เกิดมาเพื่อจะเป็นผู้นำ (Born to Be Leader) เป็นพรสวรรค์ของบุคคลนั้น ไม่ใช่สร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกๆ คน ทฤษฎีภาวะ ผู้นำแนวนี้จะเน้นที่จะค้นหา “คุณสมบัติของบุคคลที่ยิ่งใหญ่” เพื่อสร้างเป็นตัวแบบไว้ให้บุคคลที่ ประารถนจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

เดวิส (Davis. 1993 : 254-255 ; อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์. 2542 : 194-196) ได้สรุป ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการซึ่งจำเป็นสำหรับสภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทฤษฎีนี้เข้าไว้ในหนังสือ Human Relations at Work คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวิเคราะห์สัมพันธภาพที่ยู่ยากซับซ้อนระหว่างบุคคล รวมถึงอดถึงความสามารถในการรับรู้ ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้อื่นโดยเฉลี่ย แต่ระดับ

ความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมากนัก

2. การบรรลุมaturityทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวาง และมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองพอสมควร และมีกิจกรรมต่างๆ ให้กระทำมากมายด้วย

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จ โดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นอันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเขาจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์แทบทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงขึ้นๆ ตลอดเวลา

เสนาะ ดิยาว (2543 : 189) กล่าวว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะที่ไว้วัดจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะทางร่างกาย เช่น ส่วนสูง พละกำลังและท่าทาง ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่นความคิดริเริ่ม การเก็บตัว และการเปิดตัว ทักษะความสามารถ เช่น ความฉลาด ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และปัจจัยทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม และฐานะทางสังคม เพื่อหาว่าคุณสมบัติและลักษณะต่างๆ เหล่านี้แตกต่างไปจากคนอื่นอย่างไร

ทองหล่อ เดชไทย (2544 : 10-12) กล่าวว่า ผู้นำนั้นมีความฉลาดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลที่มีความฉลาดมากๆ นั้น ส่วนใหญ่แล้วไม่เคยได้รับตำแหน่งที่ต้องใช้ภาวะผู้นำเลย แต่ความฉลาด หรือทักษะทางปัญญาหรือไอคิว เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทุกคน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ เป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งติดตัวมาตั้งแต่เกิดเลยก็ว่าได้ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าแสดงออก ความต้องการประสบความสำเร็จ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 -1960 เน้นศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของเขา เป็นการผสมกันกับคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มี

การศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองพฤติกรรมที่มุ่งคนจะ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข ทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิเฮอร์ (2543 : 190-194) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ เกิดขึ้นเนื่องจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ ไม่ประสบความสำเร็จและไม่เป็นที่ นิยม เนื่องจากไม่สามารถค้นหาคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำได้ทั้งหมด จึงมีการพยายามศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวทางด้านพฤติกรรมของผู้นำกับผู้ตามเป็นหลัก ซึ่ง ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะ ผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ไว้ดังนี้

1. การศึกษาของ The University of Iowa ทำการศึกษาโดย Lippitt และ White ซึ่งใช้ วิธีการวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research) เมื่อปี 1930 ภายใต้การอำนวยการของ Lewin แห่ง The University of Iowa ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการฝึกอบรมแบบกลุ่มพลวัต (Dynamics Group) และทฤษฎีด้านความเข้าใจ (Cognitive Theory) ซึ่งเป็นการศึกษาเน้นพฤติกรรมผู้นำหรือ แบบผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีว่าผู้นำแบบใด ก่อให้เกิดความสำเร็จมากที่สุด ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นการตัดสินใจ แต่ผู้เดียวกำหนดวิธีทำงานเอง จำกัดการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ข้อมูลที่ได้จากการ ทำงานในเชิงลบ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่มีแบบการทำงาน โดยให้ กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวิธีการทำงานเอง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลงาน โดยใช้ข้อมูลที่ได้ไปในทางบวก

1.3 ผู้นำแบบเสรี (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้กลุ่มมีเสรีเต็มที่ ในการจัดหาเครื่องมือ วัสดุ วิธีการทำงาน ขาดความเป็นผู้นำ หลีกหนีการให้ข้อมูล

2. การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Ohio ในปี ค.ศ. 1945 หน่วยงานวิจัยของมหาลัยโอไฮโอได้ ทำการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำพบว่าพฤติกรรมผู้นำมี 2 อย่างคือ

2.1 การคิดถึงคนอื่น (Consideration) ได้แก่ ระดับที่ผู้นำให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อความคิดและความรู้สึก ผู้นำที่คิดถึงคนอื่นมีความเป็นเพื่อน เปิดเผย พัฒนาทีมงาน คำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการทำงาน

2.2 รูปแบบการริเริ่ม (Initiating Structure) เป็นระดับที่ผู้นำกำหนดบทบาทของ ตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีพฤติกรรมนี้จะออกคำสั่ง วางแผน

กำหนดวัน เวลา ที่งานทำเสร็จ แผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและให้ความสำคัญหน้าที่ทางการบริหาร

3. การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน กลุ่มผู้วิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยได้ศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อน ผลการวิจัยสรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่มหาวิทยาลัย Ohio แต่เรียกชื่อต่างกัน ดังนี้

3.1 การมุ่งงาน (Job-centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สนใจการพัฒนาของกลุ่มทำงาน ความพอใจในการทำงานและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 การมุ่งคน (Employee-centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สนใจการพัฒนาของกลุ่มทำงาน ความพอใจในการทำงานและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลสรุปว่า หัวหน้าที่ทำงานประสบผลสำเร็จมากที่สุดคือ ผู้ที่ทำงานโดยมุ่งคน สามารถสร้างกลุ่มทำงานที่ได้ผลงานสูงและหัวหน้ามีพฤติกรรมในทางสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ส่วนหัวหน้าที่มุ่งงานประสบผลสำเร็จน้อยเพราะไม่สนใจเป้าหมายในการทำงานความต้องการของคนแต่มุ่งให้การทำงานดำเนินไปตามแผนงานและลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องของสถานการณ์เกิดจากการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำไปอีกขั้นหนึ่ง ต่อจากเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่ถูกวิจารณ์ว่า แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ กล่าวได้ว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสม จึงจะบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จได้

เสนาะ ดิยาว (2543 : 194) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันที่พยายามผสมผสาน โดยนำทฤษฎีต่างยุคต่างสมัยมารวมกันใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดที่เรียกว่าผู้นำตามสถานการณ์เพราะว่าลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นผู้นำจึงจะบังเกิดผล กล่าวอย่างง่าย ผู้นำจะต้องมีลักษณะหรือเลือกใช้พฤติกรรมใดจึงจะทำให้การบริหารงานสำเร็จผล ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีนี้กล่าวว่าผู้นำที่ดีเป็นส่วนผสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ที่ต้องการ (Situational Demands) ซึ่งแบบของผู้นำสามารถวัดได้จากค่าคะแนนผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด (Least Preferred Coworker : LPC) ซึ่งอธิบายถึงแนวโน้มของผู้นำที่มุ่งแต่งานหรือผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่ง พิเตอร์เชื่อว่าแบบของผู้นำนี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพจึงมีสภาพที่คงทนและยากต่อการ

เปลี่ยนแปลง ดังนั้นแทนที่จะพยายามเปลี่ยนผู้นำที่มุ่งงานให้หันมามุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นไปได้ยาก ควรหันมาสนใจในสถานการณ์ที่ผู้นำแต่ละประเภทจะสามารถเปล่งประกายความเป็นผู้นำของตนได้เหมาะสมที่สุด

2. ตัวแปรสถานการณ์ 3 ประการที่ถูกนำมาใช้ในการวินิจฉัยเพื่อควบคุมเหตุการณ์ ได้แก่ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Quality of Leader – member Relations) ซึ่งใช้วัดความเข้มข้นของกลุ่มสมาชิกที่สนับสนุนผู้นำนั้นๆ โดยวัดออกมาเป็นความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดี (Good or Poor) ระดับคะแนนมากน้อยของโครงสร้างงาน (The Degree of Task Structure) ซึ่งวัดขอบเขตของเป้าหมายงานระเบียบวิธีปฏิบัติ และการแนะนำที่ชัดเจนของหัวหน้างาน โดยวัดออกมาเป็นสูงหรือต่ำ (Strong or Weak) และปริมาณของอำนาจในตำแหน่ง (The Amount of Position Power) ซึ่งใช้วัดความเข้มข้นของตำแหน่งที่เอื้อให้ผู้นำใช้อำนาจในการให้คุณและโทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดออกมาเป็นอำนาจมากหรืออำนาจน้อย พิคเลอร์ เชื่อว่าความเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบ (Style) และสถานการณ์ (Situation) นั่นคือผู้นำที่ดีต้องคอยตรวจสอบและค้นหาว่าสถานการณ์ใดที่แบบภาวะผู้นำของพวกเขาจะมีอิทธิพลได้อย่างเหมาะสมที่สุด

3. ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์-บลันชาร์ด (Hersey-blanchard Situational Leadership Model) ทฤษฎีนี้กล่าวถึง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับแต่งรูปแบบ (Style) ในการนำของตนเองด้วยการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพร้อมหรือความยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานของตนเองในสถานการณ์ที่ผู้นำกำหนดให้ ความยินยอมพร้อมใจ (Readiness) ในที่นี้ หมายถึง ความสามารถ ความตั้งใจ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงานตามที่กำหนดให้ ผู้นำตามแนวคิดนี้แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

3.1 มอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำประเภทนี้จะอนุญาตให้กลุ่มที่รับผิดชอบการตัดสินใจในงานได้ โดยเน้นที่งานและความสัมพันธ์ต่ำทั้งคู่

3.2 มีส่วนร่วม (Participation) เน้นในเรื่องการแบ่งปันความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทิศทางของงาน ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะไม่เน้นงาน แต่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

3.3 นักการขาย (Selling) อธิบายทิศทางของงานในลักษณะของผู้สนับสนุนและผู้ชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.4 ผู้บอกข่าวสาร (Telling) เป็นผู้นำที่ให้ทิศทางที่เฉพาะเจาะจงของงานและคอยควบคุมและนำงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะมุ่งงาน แต่ไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเป็นผู้นำที่ถือตามแนวสถานการณ์ซึ่งระบุว่าผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมแตกต่างกันตามสถานการณ์จึงจะทำงานได้สำเร็จ และมีวิธีการที่ใช้ในการทำงานให้สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานตรงตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะของผู้นำ

การบริหารงานทุกองค์การ ทุกหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย เป็นที่ประทับใจแก่คนทั้งในและนอกองค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ ตัวผู้นำภายในองค์กรที่เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งผู้เรียบเรียงได้รวบรวมแนวคิด ทักษะต่างๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ และลักษณะของผู้นำที่ดี คุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้นำ

การเป็นผู้นำมิใช่ใครๆ ก็เป็นได้ แต่ความเป็นจริงแล้ว ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นต้องมีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น ทั้งรูปร่างลักษณะ หรือบุคลิกภาพ การพูดการจา การพบปะพูดคุย สามารถที่จะมองออกได้ ดังนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

นภดล เวชสวัสดิ์ (2548 : 32-37) ได้กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำดังนี้

1. การเป็นผู้นำ เกิดจากการผสมผสานของพฤติกรรม ทักษะ และคุณค่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม และสามารถสื่อความคิดของตนให้ผู้อื่นรับทราบได้
2. ผู้นำบางคนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ นักการเมือง ไม่ว่าจะเป็นประธานาธิบดี ผู้แทนราษฎร วุฒิสมาชิก ผู้ว่าราชการ นายกเทศมนตรี และผู้นำส่วนท้องถิ่น คนเหล่านี้จะใช้ทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อให้ได้รับเลือกตั้ง และใช้เวทีการเมืองเป็นที่แสดงผลงาน ผู้นำอื่นๆ แม้จะไม่ใช่ที่รู้จักกันแพร่หลาย แต่ในทุกกลุ่มองค์กรจะต้องมีใครสักคนหนึ่งที่กุมบังเหียนกำหนดทิศทางของกิจกรรมของกลุ่ม
3. ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถ ความสำเร็จ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น และความสามารถในการสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ล้วนแล้วแต่เป็นลักษณะสำคัญของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำที่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายหรือไม่ก็ตาม ในโลกธุรกิจ ผู้นำและนักธุรกิจมี

อาชีพทั้งหลาย จะต้องมีความรับผิดชอบ มีสำนึก ซื่อสัตย์ และมีวินัยควบคุมตนเองอย่างเคร่งครัด ผู้นำจะต้องมีการตัดสินใจที่ดี รู้กำหนดของสัดส่วนต่างๆ และจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของผู้นำที่สำคัญ จะมีดังต่อไปนี้

3.1 การเข้ากันได้ดีกับผู้อื่น คือความเอื้อเฟื้อ การร่วมมือ และการรู้จักกาลเทศะ หมายถึง ความกระตือรือร้น การช่วยเหลือผู้อื่น และความภักดี หมายถึงการนับถือคน กระตุ้นให้เขาทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ และการมีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับคำวิพากษ์วิจารณ์ได้ และจะต้องหมายถึงการกล้าแสดงความคิดเห็น ไม่มีใครที่จะเข้ากันได้ดีกับทุกผู้ทุกคน ทุกเวลา แต่การเข้ากันได้ดีกับผู้อื่นนับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญทั้งต่อหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว และเป็นคุณสมบัติที่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ในฐานะที่เป็นผู้นำ ก็คงหวังที่จะให้ผู้ร่วมงานคิดถึงตนและโอเคียของตน ในแง่ดี

3.2 การพัฒนาความสามารถที่จะเข้ากันได้ดีกับผู้อื่น ความสามารถในการเข้ากันได้ดีกับผู้อื่น นับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในตัวของผู้บริหารธุรกิจทุกคน เพราะในโลกธุรกิจ มีคนน้อยคนที่จะทำงานโดดเด่นตามลำพัง ซึ่งก็ไม่นับว่าเป็นผู้นำ ความลับของการเข้ากันได้ดีกับผู้อื่นอยู่ที่มีความรู้สึกชื่นชอบผู้อื่นเสียก่อน

4. ผู้นำจะต้องรู้สึกชื่นชอบผู้อื่นด้วยน้ำใสใจจริง เพราะไม่มีใครที่จะแสวงหาได้ยาวนานเท่าได้นัก บรรยากาศในที่ทำงานเต็มไปด้วยความกดดัน และจะต้องพบปะผู้คนไม่ขาดระยะ หากแสวงหา ไม่ช้าไม่นานความชื่นชอบจอมปลอมก็จะถูกเปิดโปง

5. ผู้นำจะต้องใช้วิธีไหนที่จะทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชอบผู้อื่น เริ่มต้นได้ทุกวัน แต่ละวันให้มองหาข้อดีของแต่ละคน แล้วยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ ไม่จำกัดอยู่แต่เพียงเพื่อนสนิทเท่านั้น หากแต่เป็นเพื่อนร่วมงาน นักศึกษาที่เรียนร่วมชั้น คนรู้จัก เป็นต้น หาอะไรสักอย่างที่มีอยู่ในตัวคนคนนั้นที่ทำให้เรานิยมและกล่าวยกย่องออกมา วิธีการนี้จะช่วยให้รู้สึกชื่นชอบผู้อื่นได้ อย่างไร วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้นำหันไปสังเกตจ้องมองดูผู้คนรอบข้างมากขึ้น

6. ผู้นำอาจจะพบปะผู้คนอยู่ไม่ขาดสาย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเราจะมองเห็นพวกเขา คนหลายคนสร้างเกราะสร้างเปลือกหุ้มตัวจนไม่มีใครแหวกเข้ามารู้จักได้ เราจะต้องเริ่มทำลายเปลือกของเราเพื่อจะได้เจาะเข้าไปรู้จักกับผู้อื่นต่อไป เมื่อเราเริ่มรู้สึกชื่นชอบผู้อื่นแล้ว ระยะที่สองก็คือ การทำให้ผู้อื่นชื่นชอบในตัวเรา ความรู้สึกสนองตอบจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เราไม่ต้องเสียเปรียบแรงดำเนินการตามระยะที่สอง เราเพียงแต่ชื่นชอบผู้อื่นก็เพียงพอแล้ว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ จะมีพรสวรรค์ติดตัวมาตั้งแต่เกิด มีเสน่ห์อยู่ในตัว เสน่ห์ที่ว่านี้ แท้จริงก็ไม่ใช่ว่าเรื่องลึกลับซับซ้อนอะไร เป็นแต่เพียงการฝึกตนเองให้ปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนที่เรายากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเราเท่านั้นเอง

7. เมื่อเรามีความเชื่อมั่นในตัวเอง เราก็จะสามารถรู้สึกชื่นชอบผู้อื่น โดยไม่ต้องเหยียดหยามค่าของตนเอง คนอื่นๆ รอบข้างของเราไม่ได้ตั้งท่าคุกคามต่อตัวเราหรือความเชื่อมั่นของเรา แทนที่จะอิจฉาหรือริษยาผู้อื่นเมื่อเขาได้ดี เราก็สามารถที่จะยินดีและภูมิใจในความสำเร็จของเขา เหมือนที่เรารู้สึกเมื่อเราประสบความสำเร็จ

8. ถ้าแสดงความคิดเห็น เปิดเผยความรู้สึกของตนเอง โดยไม่เจือความก้าวร้าวคือการกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นการกล้ายืนยันความเชื่อและสิทธิโดยชอบธรรมของตน และหมายความถึงการนับถือตนเองให้เท่ากับการนับถือผู้อื่น การกล้าแสดงความคิดเห็นจะทำให้เราพูดบรรยายความรู้สึก ความต้องการและความเห็นอย่างตรงไปตรงมา ไม่คุกคามผู้อื่น ความจริงแล้วช่วยให้เราเข้ากันได้ดีกับผู้อื่น เพราะการกล้าแสดงความคิดเห็น จะช่วยให้เราสื่อความหมายได้โดยไม่เจือความรุนแรง และจะไม่เป็นการบีบบังคับให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่เขาไม่ปรารถนา

9. คุณลักษณะของการชื่นชอบ การเข้ากับผู้อื่น ได้ และการยอมรับนับถือผู้อื่น เป็นแต่เพียงหน้าหนึ่งของเหรียญ อีกหน้าหนึ่งจะเป็นความรู้สึกของเราที่มีต่อตนเอง ความนับถือตนเอง ความนับถือความรู้สึกและความเห็นของตน เพราะถ้าเราไม่มีความนับถือตนเองเสียแล้ว ก็เป็นการยากที่จะยอมรับนับถือผู้อื่น โดยปกติความเชื่อมั่นในตนเองและการกล้าแสดงความคิดเห็น จะไปด้วยกันได้ดี คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะสำนึกได้ว่า ตนเป็นบุคคลพิเศษที่ไม่เหมือนใคร และไม่มีใครเหมือน มีอะไรสักอย่างที่มีค่าและพิเศษสุดที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น อย่างไรก็ตามคนทุกคน ไม่ว่าจะมีความเชื่อมั่นในตนเองหรือไม่ เขามีสิทธิ์ที่สมควรจะได้รับการยอมรับนับถือ

10. การกล้าแสดงความคิดเห็น ไม่เพียงแต่เป็นการเคารพสิทธิของตน หากเป็นการเคารพสิทธิของผู้อื่น ไปพร้อมกัน เราจะพบว่า เป็นความจริงตามคำกล่าวที่ว่า ผู้คนจะมีปฏิกิริยาตอบสนองและปฏิบัติต่อเราเหมือนดังเช่นที่เราคาดหวังว่าจะได้รับ ถ้าเรานับถือตนเองและนับถือผู้อื่น ผู้คนก็จะปฏิบัติเช่นนั้นต่อเรา ทำอย่างไรจึงจะกล้าแสดงความคิดเห็น เริ่มด้วยการฝึกฝนและอธิบายความต้องการของตนซ้ำแล้วซ้ำเล่า โดยไม่โกรธรำคาญหรือเสียงดังเกินปกติ การกล้าแสดงความคิดเห็นเหมือนกับการพัฒนานิสัยใหม่

11. งานลุล่วง อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นเลยที่จะให้ทุกผู้ทุกคนนิยมชมชอบเมื่อทำงานร่วมกัน ในการทำงาน เราอาจจะต้องเผชิญหน้ากับคนอื่นที่ยังไม่พัฒนาคุณลักษณะที่ดี ผู้คนเช่นนี้ นอกจากจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้แล้ว ยังเป็นผู้ตามที่ย่ำแย่ จุดสำคัญของเรื่องก็คือ งานต้องลุล่วง เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานของเรามีโอกาสที่จะให้ความร่วมมือกับเราเพื่อจะให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คนบางคนอาจทำให้เราผิดหวัง บางทีเราก็อาจจะทำให้เขาผิดหวังในตัวเรา เราไม่สามารถที่จะทำงานได้โดยทุ่มเทความสนใจให้แก่เฉพาะความรู้สึกที่คนอื่นมีต่อเรา นักธุรกิจมีมืออาชีพสนใจแต่เพียงผลสำเร็จของงานมากกว่าคำยกย่อง

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

คุณสมบัติของผู้นำ มีนักวิชาการได้กำหนดไว้แตกต่างกันออกไป ทั้งกำหนดจากพฤติกรรมทางกาย ทางจิตใจ บทบาทหน้าที่ หรืออาจจะกำหนดขึ้นตามผลงานของผู้นำ บางครั้งจะเรียกว่าคุณลักษณะเฉพาะ หรือคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะพิเศษ หรือลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

กวี วงศ์พุม (2550 : 35-99) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีโดยสรุปไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบทบาทหน้าที่ หมายถึง การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การเป็นการนำพฤติกรรมส่วนตัวมาผสมผสานกับหน้าที่หรือภารกิจที่หน่วยงานหรือองค์การมอบหมายให้ปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีหน้าที่ของความเป็นผู้นำไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ เป็นหน้าที่ผู้บริหารจะมี 2 ด้านดังนี้

1.1 ประเภทงานที่ผู้นำต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทนี้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับ เป็นต้น

1.2 ประเภทงานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทน เพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่

2. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะที่ประกอบด้วยรูปร่าง หน้าตา ท่าทางที่เคลื่อนไหว กิริยาอาการที่แสดงออกสำเนียงที่พูดการแต่งกาย การเข้าสังคมและมารยาทที่แสดงออกในสังคมของผู้นำ ลักษณะที่ใช้เป็นแนวทางในการวัดพฤติกรรม มี 5 ประการดังนี้

2.1 อุปนิสัย การตัดสินใจว่าบุคคลมีอุปนิสัยนั้นขึ้นอยู่กับค่านิยมของสังคม บุคคลที่มีอุปนิสัยดีจึงเป็นคนที่มียุทธศาสตร์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ซื่อสัตย์ ใจกว้าง ขยันขันแข็ง ร่วมมือกับผู้อื่น

2.2 ความสามารถในการปรับตัว ผู้ที่สามารถในการปรับตัวคือผู้ที่ครองชีวิตในสังคมโดยไม่มีปัญหา หรือผู้ที่ยอมรับสภาพของตนเองและสังคมอย่างมีความสุข

2.3 อารมณ์ อารมณ์คนเรามีหลายแบบ เช่น ร่าเริง เศร้าซึม ตีตกกัก เฉื่อยชา ตื่นเต้น หรือสงบ

2.4 ความสนใจ ความสนใจเป็นแนวโน้มที่จะทำให้บุคคลพยายามแสวงหาหรือพยายามมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างอื่น

2.5 เจตคติ เป็นแนวโน้มความชอบ ไม่ชอบ การยอมรับหรือไม่ยอมรับ ที่บุคคลมีต่อสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ร้าย วัตถุและบุคคล

3. ด้านความสามารถ หมายถึง การแสดงความสามารถของผู้นำนั้น ต้องทำให้ผู้ร่วมงานเห็นได้อย่างชัดเจน หรือเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ร่วมงานทุกคน ความสามารถของผู้นำอาจพิจารณาจากการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานได้ ประกอบด้วย 5 ประการดังนี้

3.1 ความสามารถในการทำงาน ผู้นำจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้ แนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อถือ ศรัทธา และให้ความร่วมมือในการทำงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

3.2 ความสามารถในการจูงใจ หน้าที่ผู้นำต้องจูงใจให้ลูกน้องร่วมมือทำงาน ต้องมีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติงาน ต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดี และความรู้จิตวิทยาการจูงใจทุกด้าน

3.3 ความสามารถในการควบคุม หัวหน้าควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ โดยใช้ต้นทุนต่ำกว่ามาตรฐานแต่มีคุณภาพดีกว่ามาตรฐาน

3.4 ความสามารถในการประสานงาน คือ หัวหน้าต้องเข้ากับคนได้ดี ทำตนให้เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์เมื่อเข้าสังคมได้ ซึ่งก็จะสามารถขอความร่วมมือคนอื่นได้ เพราะเมื่อคนเหล่านั้นชอบเขาไม่รังเกียจที่จะช่วยงานคนที่เขารัก ที่เขาชอบนั่นเอง

3.5 ความสามารถในการตัดสินใจ คือ เมื่อเกิดปัญหาหัวหน้าต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแนวทางแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญที่จะช่วยทำให้งานในองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการปฏิบัติงานด้วย ประกอบด้วย 5 ประการดังนี้

4.1 ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม

4.2 ก่อให้เกิดความพอใจ เกิดความยินดี อันเป็นการนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน

4.3 ก่อให้เกิดความเชื่อถือ รักใคร่ซึ่งกันและกัน เป็นเสมือนญาติ มีความเอื้ออาทรต่อกัน

4.4 ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้มีความรู้ในเรื่องราวต่างๆ ได้ตรงกัน อันจะทำให้ไม่เกิดการบาดหมาง เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันในที่สุด

4.5 ก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว มีความสำเร็จในกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน

5. ด้านความคิดริเริ่ม หมายถึง การคิดที่จะทำสิ่งแปลกๆ ใหม่เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้องค์การมากขึ้น ประกอบด้วย 5 ประการดังนี้

5.1 แก้ไขงานเดิมๆ คือ การคิดเกี่ยวกับเรื่องงานที่ปฏิบัติอยู่ยอมได้เปรียบ เพราะเราทุกคนต้องคลุกคลีเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติแล้วเป็นส่วนใหญ่ ถ้าลักษณะงานที่ต้องทำนั้นมีการเปลี่ยนแปลงงานอยู่บ่อยๆ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์แล้ว ย่อมต้อง เพิ่มการคิดมากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการลดขั้นตอนต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ใช้เวลาได้สั้นลง ไป หรือตัดเองงานที่ซับซ้อนทิ้งไป

5.2 ช่วยเพิ่มงานใหม่ การที่เราคิดเรื่องต่างๆ ขึ้นมาก็เพื่อจะได้คิดโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้นในการดำเนินการ หรือถือว่าการสร้างขึ้นมาใหม่ ทำให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น

ความสำคัญของการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ และทำให้เขาเหล่านั้นมีงานมาตลอดปีอย่างไม่น่าเบื่อหน่าย

5.3 เป็นประโยชน์ในการวางแผน ปัจจุบันธุรกิจคิดไปไกลมาก ไกลถึง 10 ปี 20 ปี ข้างหน้าว่าเราจะต้องแข่งขันกับเรื่องบริการ คุณภาพของสินค้าที่จะผลิตในโอกาสต่อไป การคิด จึงถือว่าช่วยวางแผนต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.4 ช่วยประหยัดงบประมาณ การคิดสิ่งใหม่ในด้านการผลิต การอุตสาหกรรมนั้น ยังจะ ช่วยให้การคิดเพิ่มคุณค่าของงาน เช่น เรื่องลดค่าใช้จ่ายให้ประหยัด มีการค้นหาวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในส่วนรวม

5.5 ทำให้เห็นคุณค่าของคน เมื่อเราเป็นสัตว์ที่ประเสริฐว่าสัตว์เครื่องจักรทั้งปวง ความคิด จึงทำให้คนแตกต่างไปจากสัตว์โลกอื่นๆ เพราะสัตว์โลกอาจเป็นเพียงต้องการได้อาหารและการเอา ตัวรอดไปเพียงอย่างเดียว แต่คนเรานั้นมีสติปัญญาที่สามารถทำให้เกิดความสะดวกสบายต่างๆ นานาขึ้นเพราะความคิดสร้างสรรค์นี้เอง

กล่าวโดยสรุป ได้ว่าการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการแบ่งระดับ การปฏิบัติงาน และแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติงานซึ่งในแต่ละงาน จะต้องมีส่วนนำหรือหัวหน้าในการควบคุมดูแลตามลักษณะของงานที่แตกต่างกัน โดยอาศัยผู้นำที่มี คุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานดังกล่าวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป

บุคลิกภาพทั่วไป คือ ลักษณะท่าทางซึ่งสามารถแสดงออกมาได้ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ และความรู้สึกนึกคิด ที่สะท้อนออกมาให้ผู้อื่นเห็นและเกิดความประทับใจ ฉะนั้น การที่บุคคลจะ ได้รับการยอมรับนับถือ การสนับสนุน ความไว้วางใจ และความประทับใจจากผู้อื่นนั้น ก็ควรที่จะ แสดงบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมให้ผู้อื่นเห็น เพราะบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อความรู้สึกและอารมณ์ ของผู้ที่พบเห็นเป็นอย่างยิ่ง

ดิบบริน (Dubrin, 2001 : unpagged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 : 173-175) ได้ กล่าวถึงแนวคิดคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและแนวคิดเกี่ยวกับ บุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

1. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม
2. มีความไว้วางใจได้ (Trust Worthiness) สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์มั่นคง
3. มีลักษณะเด่น (Dominant) หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ

4. มีลักษณะแสดงตัว (Extroversion) ชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรม
5. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertiveness) ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นทัศนคติและมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ
6. มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ
7. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและภาษาท่าทาง ที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ
8. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่างๆ
9. มีลักษณะเป็นคนที่อบอุ่น (Warmth) เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้
10. มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) หรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวาง ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้
11. มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และเป้าหมายของตนเอง (Self-awareness and Self-objectivity)

จากคุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไปนั้น จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวนี้ เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในทุกหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และรวมทั้งองค์การอิสระ องค์กรการมหาชนด้วย เพราะบุคคลดังกล่าวมีความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นผู้นำได้กับทุกสถานการณ์ มีความกระตือรือร้น เข้ากับคนได้ทุกคนทุกกลุ่ม สร้างความอบอุ่นใจให้กับทุกคน

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในการดำเนินงาน จะมีทั้งงานการผลิต การบริหารการขาย การให้บริการ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละงานจะอาศัยคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป บางงานอาศัยลักษณะส่วนที่เป็นบุคลิกภาพภายในมาก บางงานอาศัยส่วนที่เป็นบุคลิกภาพภายนอกมาก แต่โดยภาพรวมแล้วกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ในงาน

สถิต วงศ์สุวรรณ (2544 : 44) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถริเริ่มได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้นหรือสนับสนุนจากบุคคลอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหาและการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ
2. มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และมีความเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขาใส่ใจเรา
3. มีความยืดหยุ่นและสามารถในการปรับตัว เช่นการปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลดขนาดองค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้

4. มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง เชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น
 5. มีความกล้าหาญ ในการที่จะเผชิญหน้ากับความเล็งและความท้าทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น
 6. มีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมามีกำลังใจ ไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้
- จากการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ จะเห็นได้ว่า การที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีความรู้คุณลักษณะ บุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่วไป หรือเรียกว่า ลักษณะผู้นำที่ดี ลักษณะผู้นำทั่วไป หรือลักษณะผู้นำเกี่ยวกับงาน ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สำน่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม ฯลฯ และผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างจากคนธรรมดาอื่นๆ อย่างน้อยจะต้องมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับมนุษย์เงินเดือนทั้งหมาย ได้แก่ ความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายบาท มีความถ่อมตน ใจกว้างและความคิดสร้างสรรค์

ประเภทของผู้นำ

แน่นอนว่าผู้นำที่ดีย่อมได้รับการนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกันแล้ว งานก็จะเดินหน้าได้อย่างราบรื่น เพราะสามารถเอ่ยปากขอความช่วยเหลือ ขอคำแนะนำได้ง่าย ร่วมมือกันทำงาน และแก้ปัญหา งานที่ว่ายากก็ง่ายไปกว่าครึ่ง แต่ถ้าผู้นำมีลักษณะท่าทางที่โง่งมงาย พุดจาหยาบค้าย ทำตามใจตนเอง ฯลฯ บุคลิกภาพอย่างนี้หากคนยอมรับได้ยาก ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่สนใจ งานมีแนวโน้มจะยิ่งล้มเหลวตามไปด้วย มีนักวิชาการได้จำแนกประเภทของผู้นำไว้ ดังนี้

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2541 : 85) ได้แบ่งประเภทของผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการไว้ดังนี้

1. ผู้นำผู้ยึดหลักการ ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ เป็นลักษณะพื้นฐานที่จะนำพาผู้อื่นให้สามารถก้าวตามด้วยความเต็มใจและเชื่อมั่น สร้างความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา โดยแสดงภาวะผู้นำที่มีหลักการ เป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร เพื่อให้ผู้คนในองค์กรมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ดีตามอย่าง อันจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในสังคมโดยรวม หลักการที่ว่า คือ ความซื่อสัตย์ ความมีศักดิ์ศรี และความยุติธรรม
2. ผู้นำที่ยึดความรู้และวิสัยทัศน์ ผู้นำประเภทนี้ จะระดมสรรพกำลังที่มีอยู่ทั้งปวงให้เกิดการสร้างพันธมิตรร่วมกัน โดยมุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตใจลักษณะที่อยากจะช่วย ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกับลูกน้อง

3. ผู้นำผู้เป็นนักปฏิบัติ ผู้นำประเภทนี้จะเป็่นนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นจริงได้ โดยได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กรน้อยที่สุด สามารถจัดการในขอบเขตและนอกขอบเขตขององค์กรได้ หรือข้ามขอบเขตของหน่วยงานของตนเอง และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างสิ่งที่ดีกว่ามากขึ้นเรื่อยๆ ให้สิ่งที่ไม่ดีค่อยๆ จางหายไปทีละเล็กละน้อย

4. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ ในการทำงานของผู้นำประเภทนี้จะสร้างสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ระบบที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างแท้จริง

วิทและลิปพิท (White and Lippitt, 1953 : unpagged ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทญอุดม, 2553, หน้า 13-14) ได้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำประเภทนี้จะรวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิควิธีการและออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติตาม การมอบหมายงานมีน้อย ขนาดของการควบคุมแคบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นสำคัญ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะให้กลุ่มของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการที่จะนำมาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่างๆ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วๆ ไปและปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำประเภทนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีกรควบคุมและการสั่งการ ทุกคนจะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

กวี วงศ์พุม (2550 : 31-32) ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามรูปแบบพฤติกรรมในการตัดสินใจไว้ 7 ประเภท คือ

1. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะเป็นผู้บริหารเอง หรือพิจารณาปัญหาเองโดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลายๆ ทาง แล้วเลือกการตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบดำเนินการต่อไป ผู้นำประเภทนี้ไม่เปิดโอกาสให้

ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จึงมีลักษณะการใช้อำนาจบังคับ

2. ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปตรงแทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของหัวหน้าก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ได้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาคัดสินใจแล้ว จะเกิดประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร

3. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนและข้อความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้ว พยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้ฟังความเห็นของตนว่า คิดอย่างไร มีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ฟังแล้วจึงให้สอบถามถึงปัญหาที่ยังสงสัยซึ่งจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าหัวหน้าจะทำอะไรจึงจะสำเร็จผลได้

4. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการที่จะให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้นำ ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับลูกน้องเขาได้พิจารณามาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ได้บังคับบัญชาก่อนเพื่อดูปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นว่าการตัดสินใจจะกระทบกับผู้ได้บังคับบัญชาคนใด อย่างไรบ้าง เขาจะให้ผู้ได้บังคับบัญชา พิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นของเขา

5. ผู้นำเสนอปัญหาและขอคำแนะนำ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อนแล้วจึงมาเสนอต่อประชุมเป็นโอกาสที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้เป็นหัวหน้าจะเริ่มตั้งอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความเห็นต่อปัญหาอย่างไร ผู้ได้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะว่าความรู้ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลายๆ ทางแล้ว หัวหน้าจะเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

6. ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ผู้นำแบบนี้จะนำปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปตัดสินใจโดยตนเอง อาจเป็นสมาชิกหรือกลุ่มสมาชิก อยากรู้ก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องคนงานของบริษัทไม่มีที่จอดรถ ผู้นำก็จะบอกว่าให้พิจารณาที่จอดรถใกล้ๆ กับที่ทำงาน โดยกำหนดวงเงินให้จำนวนหนึ่งเป็นต้น

7. ผู้นำอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานภายในขอบเขตที่กำหนด ผู้นำแบบนี้ให้เป็นอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทางเอง แต่ผู้เป็นหัวหน้ากำหนดว่า การแก้ปัญหานั้นมีใครบ้างเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เมื่อกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแล้ว ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องปฏิบัติตามด้วย

กล่าวโดยสรุป การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำแต่ละประเภทนั้นจะต้องบริหารงานอย่างน้อยด้วย 3 ปัจจัยได้จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวความคิดปฏิบัติการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน นอกจากนั้นจะต้องเป็นผู้นำพวบุคคลอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของตนนั้นได้มีความตั้งใจ เสียสละ ห่มเทเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานที่จะนำพาองค์กรนั้นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรในเรื่องนี้จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2542. 114-116) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำในหลายมิติ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำการงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางแผนนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับองค์กรภายนอกหมดทุกคน โดยตรงย่อมเป็นไปได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับการเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับองค์กรภายนอกแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำของตน

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากร มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกัน

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดี

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใดและเขาจะดีด้วยกับคนทุกๆ คน

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงาน บางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่างๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทำการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

วิเชียร วิทษุฒ (2549 : 25-26) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่า ผู้นำย่อมมีบทบาทและหน้าที่มากมายในองค์กรที่ตนดำรงอยู่ บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร ประเภท และชนิดขององค์กร โครงสร้างและจุดมุ่งหมายขององค์กรอำนาจหน้าที่ที่ใช้ก็จะแตกต่างกันตามไปด้วย แต่ภารกิจที่ได้รับและจะต้องทำอยู่เสมอในขณะที่อยู่ในฐานะผู้นำก็จะมีจุดประสงค์ที่คล้ายๆ กันก็คือ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายปลายทางคือความสำเร็จ ซึ่งจะเห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรและต่อกลุ่มเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำให้รู้จักหน้าที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี โดยศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ดังต่อไปนี้

Urwick ได้กล่าวถึงหน้าที่และภารกิจเบื้องต้นอันสำคัญที่ผู้นำต้องมีอยู่ 4 ประการดังนี้

1. เป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์กร ทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุกๆ คน เมื่อคิดถึงองค์กรก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์กร
2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาเข้าสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพ และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล
3. เป็นผู้บริหารงานขององค์กร หมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุมดูแลงาน การรับผิดชอบ การคาดคะเน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม
4. สร้างความกระฉ่งแจ่มแจ้งของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน เสมือนทำหน้าที่เป็นล่ามที่ดี

Haskell ได้ให้ทัศนคติถึงหน้าที่ของผู้นำที่แตกต่างกันไปจากทัศนะของ Urwick โดยกล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่ 5 ประการดังนี้

1. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจ มีจิตใจจดจ่อต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกระฉ่งชัดแจ่ม ปราศจากการคลุมเครือต่อข้อสงสัย
3. จัดข้อคับข้องใจ ให้ความเป็นธรรมต่อการร้องทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัว มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

Hawkin ได้ร่วมเขียนผลงานกับ Wall และสรุปให้เข้าใจถึงหน้าที่ของผู้นำว่าต้องมีคุณลักษณะอยู่ 12 ประการดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)

5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor Rewards and Punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2557 : 39-43) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยได้แบ่งบทบาทของการบริหารจัดการไว้ 10 ประเภท ได้แก่ บทบาทการเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) บทบาทในโฆษก (Spokes Person) บทบาทผู้นำ (Leader) บทบาทผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison) บทบาทผู้รับมือความไม่สงบ (Disturbance Handler) บทบาทผู้ตรวจสอบ (Monitor) บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) บทบาทผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) และบทบาทนักเจรจา (Negotiator)

ซึ่งบทบาททั้ง 10 ประเภทนี้สามารถนำมาจัดเป็นกลุ่มได้ทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ได้แก่ บทบาทการเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ บทบาทผู้นำ และบทบาทผู้ประสานงาน
2. บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) ได้แก่ บทบาทผู้ตรวจสอบ บทบาทผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทโฆษก
3. บทบาทการตัดสินใจ (Decision Roles) ได้แก่ บทบาทผู้ประกอบการ บทบาทผู้รับมือความไม่สงบ บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทนักเจรจา

อย่างไรก็ตามเนื่องจากบทบาทการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและซับซ้อนด้วยเหตุนี้จึงได้แบ่งบทบาทของการเป็นผู้นำไว้ 9 ประเภทในฐานะส่วนหนึ่งของหน้าที่ความเป็นผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งในระดับสูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งบทบาทของการเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์จะมีพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงอยู่ 4 ประการ ได้แก่
 - 1.1 ต้องดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ในฐานะตัวแทนที่เป็นทางการขององค์การ
 - 1.2 เป็นตัวแทนขององค์การต่อบุคคลภายนอก

- 1.3 เป็นตัวแทนที่เป็นทางการขององค์กรในการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กร
- 1.4 ให้การต้อนรับแขกที่เป็นทางการขององค์กร
2. โฆษก (Spokesperson) เมื่อผู้นำปฏิบัติตนในบทบาทของโฆษก เขาจะมุ่งเน้นไปที่การตอบจดหมายหรือการตอบคำถามและรายงานบุคคลและกลุ่มที่อยู่นอกเหนือการดูแลของหน่วยงานของผู้นำในฐานะโฆษก ผู้นำต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมของแผนการวางแผนความสามารถ และวิสัยทัศน์ให้กับบุคคล 5 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่
 - 2.1 ผู้บริหารระดับสูง
 - 2.2 ลูกค้า
 - 2.3 กลุ่มภายนอกองค์กรที่สำคัญ เช่น สหภาพแรงงาน
 - 2.4 เพื่อนร่วมอาชีพ
 - 2.5 สาธารณชน
3. นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) การทำงานของผู้บริหารทุกงานมีความเกี่ยวข้องกับเจรจาต่อรองอยู่ตลอดเวลา เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็น โดยมีกิจกรรมการเจรจาต่อรองที่เฉพาะเจาะจง 3 ประการ ได้แก่
 - 3.1 เจรจาต่อรองกับผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ
 - 3.2 เจรจาต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ
 - 3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้า และผู้ขายสินค้า ผู้ส่งสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่งสินค้า
4. ผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้เวลาในการสอนทีมงาน พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของบทบาทนี้ ได้แก่
 - 4.1 รับรองความสำเร็จของสมาชิกในทีม
 - 4.2 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 สร้างความแน่ใจว่าสมาชิกในองค์กรจะได้รับขั้นตอนในการทำงานที่ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน
5. ผู้สร้างทีม (Team Builder) หน้าที่หลักของบทบาทผู้นำแบบนี้ ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้
 - 5.1 สร้างความแน่ใจว่าสมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำเร็จของตน โดยผ่านจดหมายชมเชย

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้อง

6. ผู้เล่นในทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ 3 ประการ ได้แก่

6.1 แสดงตนในทีมอย่างเหมาะสมทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม

6.2 ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในองค์กร

6.3 แสดงความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าโดยการสนับสนุนแผนการ และการตัดสินใจอย่างเต็มกำลัง

7. ผู้แก้ปัญหาทางเทคนิค (Technical Problem Solver) เป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค กิจกรรมที่สำคัญสำหรับบทบาทนี้มี 2 ประการด้วยกัน ได้แก่

7.1 ให้การดูแลในฐานะผู้แนะนำหรือผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค

7.2 ปฏิบัติตนในฐานะผู้ให้การสนับสนุนในการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนยอดขายหรือซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่ทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบและให้การแนะนำความคิดใหม่ หรือการคิดค้นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาธุรกิจให้เติบโตต่อไปได้ ซึ่งกิจกรรมของบทบาทการเป็นผู้ประกอบการของผู้นี้มี 3 ประการที่สำคัญ ได้แก่

8.1 อ่านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและธุรกิจอุตสาหกรรมของตน

8.2 พุดคุยกับลูกค้าและพนักงานเกี่ยวกับความจำเป็น และความต้องการที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

8.3 เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์นอกหน่วยงานที่สามารถแนะนำวิธีการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ เช่น การเยี่ยมชมองค์กรอื่น การเข้าร่วมสัมมนา หรือการจัดแสดงสินค้า เป็นต้น

9. นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planner) ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากบุคลากรในองค์กร การแสดงบทบาทของนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารได้ฝึกฝนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของตนกิจกรรมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทนี้ ประกอบไปด้วย

9.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางสำหรับองค์กร และการให้แนวคิดที่สร้างสรรค์

9.2 ช่วยองค์กรรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

9.3 ช่วยพัฒนานโยบายขององค์กร

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้นั้น สามารถสรุปได้ว่าผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารคน บริหารงาน บริหารเงิน และบริหารวัสดุ ในฐานะเป็นผู้บริหารองค์กร จำต้องทำหน้าที่หลากหลายประการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การกำหนดนโยบาย การทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ในองค์กร การเป็นผู้รอบรู้ การเป็นผู้ไกล่เกลี่ย การเป็นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร การเป็นผู้มีความรับผิดชอบ และการเป็นผู้ให้คุณและโทษแก่บุคลากร เป็นต้น

บทสรุป

ผู้นำหรือและความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวส่วนหนึ่งมาจากผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้บริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะสูงจึงจะสามารถใช้อำนาจบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีคุณภาพและอย่างคุ้มค่า ดังนั้นนักวิชาการจึงได้จัดแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ ผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ ผู้นำตามพฤติกรรมศาสตร์ และผู้นำตามสถานการณ์ นอกจากนั้นผู้นำต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในรอบด้าน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานภาครัฐ งานภาคเอกชน งานอิสระ หรืองานขององค์กรมหาชน เป็นต้น เริ่มจากเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความรู้ลึกๆ ต่อผู้อื่น มองโลกในแง่ดี แต่งตัวดี พูดจาดี บุคลิกดี มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้าที่จะรับผิดชอบ รวมทั้งมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้นำ พร้อมจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

คำถามท้ายบท

1. ผู้นำและภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างไร อธิบาย
2. ทฤษฎีของภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้น มีลักษณะอย่างไร อธิบาย
3. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีลักษณะอย่างไร ยกตัวอย่างมา 3 ลักษณะ
4. ผู้นำประเภทเผด็จการ และประเภทประชาธิปไตยมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
5. ขอให้อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้นำมา 3 หน้าที่ อย่างละเอียด

เอกสารอ้างอิง

- กวี วงศ์พุม. (2550). **ภาวะผู้นำ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : บริษัท บี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์ จำกัด.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ตุลา มหานุชานนท์. (2542). **ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธรรมรส โชติคุณุชร. (2542). **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : อินเดียนสโตร์.
- นภดล เวชสวัสดิ์. (2548). **บุคลิกภาพสู่ความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2547). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- _____. (2550). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2542). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). **ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). **หัวใจการบริหารสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วรรณ จันทรร. (2543). **การบริหารโครงการ**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรวิทย์ จินดาพล. (2542). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : สุรการพิมพ์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สมคิด บางโม. (2553). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- สถิต วงศ์สวรรค์. (2544). **การพัฒนาบุคลิกภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2541). **การปฏิรูประบบบริการสุขภาพไทย**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- เสน่ห์ ชัยโต. (2545). **องค์การและการจัดการ**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.