

บทความทางวิชาการ

เรื่อง

ภาวะผู้นำ (Leadership)

โดย

ร้อยตำรวจเอกหญิง อารณ รัตน์มณี

อาจารย์ (สบ 1) กลุ่มงานวิชาการ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 8

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. ความหมาย	1
2. วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ	2
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ	4
4. อำนาจหน้าที่	5
5. แบบของภาวะผู้นำ	8
6. ระบบต่าง ๆ ในการบริหาร	10
7. พฤติกรรมของภาวะผู้นำ	11
8. ทางไปสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำ	13
9. องค์ประกอบในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่	14
10. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ	15

## คำนำ

บทความเรื่องภาวะผู้นำนี้จัดทำขึ้นมาเพื่อให้แก่นักเรียนนายสิบตำรวจ ข้าราชการตำรวจ นักเรียนอบรม หลักสูตรต่าง ของ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 8 และผู้ที่สนใจใช้เป็นคู่มือประกอบการเรียน เป็นคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ และใช้เป็นตำราในการเตรียมตัวสอบเพื่อเป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย ความหมาย วิธีการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำ อำนาจหน้าที่ แบบของภาวะผู้นำ ระบบต่าง ๆ ในการบริหาร พฤติกรรมของผู้นำ ทางไปสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำ องค์ประกอบในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ และประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้จะช่วยให้นักเรียนนายสิบตำรวจ ผู้เข้ารับการอบรม ข้าราชการตำรวจ และผู้ที่สนใจ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำเพิ่มมากยิ่งขึ้น และสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

ร.ต.อ.หญิง อารณีย์ รัตนมณี

อาจารย์ (สบ1) (อจ.วิชากฎหมาย)ศฝร.ภ.8

## ภาวะผู้นำ (Leadership)

### 1. ความหมาย

#### ความหมายของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถและพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไรนอกจาก ผู้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ

(Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979: 214-215)

ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสติดต่อกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง สามารถพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ (กวี วงศ์พุด (2535:14-15)

ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้ที่ต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือ ให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานที่องค์กรที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974:411)

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980:491)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พะยอม วงศ์สารศรี, 2534:196)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การที่ผู้นำใช้ อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการมิใช่คน ยิ่งไปกว่านั้นยังมีปัจจัยสามประการที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนี้คือ ผู้นำ บริวารหรือพรรคพวก สถานการณ์ที่เป็นเงื่อนไขต่าง ๆ

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

## 2. วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำได้กระทำกันมานานแล้ว และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาเหล่านั้นจะมีแนวทางการศึกษาไม่แตกต่างกันนัก

ยุกต์ (Yukl, 1989:7-8) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัยได้เป็น 4 แนวทางดังต่อไปนี้

1. ศึกษาอำนาจ-อิทธิพล (Power Influence Approach) ของผู้นำ
2. ศึกษาคุณลักษณะ (Trait Approach) ของผู้นำ
3. ศึกษาพฤติกรรม (Behavior Approach) ของผู้นำ
4. ศึกษาสถานการณ์ (Situational Approach) ของผู้นำ

ศึกษาอำนาจ-อิทธิพล (Power-Influence Approach) ของผู้นำ

การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากอำนาจ-อิทธิพลของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเน้นหรือพิจารณาที่ขนาดชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำ ดังที่ยอมรับกันแล้วว่าอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อลูกน้องแล้วยังสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนผู้นำในระดับเดียวกันต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง รวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงานและองค์การได้ในการศึกษาวิจัยชนิดนี้ นักวิจัยจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบอยู่หลายคำถามได้แก่

1. อะไรคือแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของผู้นำและในสถานการณ์เช่นไรที่ทำให้ผู้นำมีอำนาจ
2. ทิศทางการเพิ่มและลดอำนาจของผู้นำจากกระบวนการแลกเปลี่ยนอิทธิพลเป็นอย่างไร นอกจากนั้นการที่ต้องวิเคราะห์อำนาจของผู้นำพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์อำนาจของหน่วยงานและกลุ่มคน ทำให้การประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์การต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันเนื่องมาจากใช้กลยุทธ์อิทธิพลของผู้นำ

ศึกษาคุณลักษณะ (Trait Approach) ของผู้นำ

การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่ คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ แม่นยำอย่างมหัศจรรย์และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในระหว่าง ค.ศ.1930 – 1940 แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัยให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับอย่างไรก็ตามได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จะจำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

#### ศึกษาพฤติกรรม (Behavior Approach) ของผู้นำ

การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้นมักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำทำอะไรบางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระยะต้นส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของการบริหาร

#### ศึกษาสถานการณ์ (Situational Approach) การศึกษา

การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอกองค์กร การศึกษาแบบนี้แยกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้น การวิจัยประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์กร ต่างระดับ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สองมุ่งที่จะศึกษาว่า สถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นที่ไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

1. ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great-man Theories)
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership)
3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)
4. ทฤษฎีผู้นำปรับเปลี่ยน (Adaptive Theories of Leadership)

ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great-man Theories) หรือ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ จากกรณีตัวอย่างทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ (ความสูง รูปร่างลักษณะฯ) คุณลักษณะเฉพาะตัวบางประการของผู้นำที่บุคคลทั่วไป ไม่มีหรือมีไม่มากพอ

คุณลักษณะของผู้นำที่เด่น

มีไหวพริบดี ฉลาด และมีวุฒิภาวะ

กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของคนอื่น

มีความคิดริเริ่มชอบแก้ปัญหา

มีความรู้ความเข้าใจในงาน

มีมนุษยสัมพันธ์

เข้มแข็งเด็ดขาด เชื่อมั่นในตนเอง

ซื่อสัตย์ สุจริต

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership)

ศึกษาพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยทั่วไปแบ่งประเภทผู้นำออกเป็น

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)
- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic L)
- ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire L)

หรือแบ่งเป็น

- ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (Employee-centered)
- ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Job-centered)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

ศึกษาอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อภาวะผู้นำ มักมองข้ามคุณลักษณะส่วนบุคคล ศึกษาว่าภาวะผู้นำ น่าจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม ตัวแปรบางอย่างอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้นำ เช่น ผู้นำบางคนอาจมีภาวะผู้นำต่ำ แต่กำกับดูแลงานด้านเทคโนโลยี ซึ่งประเภทงานแต่ละคนอาศัยเทคนิคส่วนตัว

ทฤษฎีผู้นำปรับเปลี่ยน (Adaptive Theories of Leadership)

ศึกษาพบว่าประสิทธิภาพภาวะผู้นำถูกกำหนด โดยปัจจัยทั้งภาวะผู้นำและประเภทสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำควรเป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของคนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ และความต้องการของบุคลากรและเป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กร

#### 4. อำนาจหน้าที่ (Authority)

การบังคับบัญชากิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับระดับที่ต่ำกว่า จะบรรลุผลโดยการกำหนดเป้าหมายของผู้ที่ต่ำกว่า หรือระดับที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและด้วยการอำนวยความสะดวกให้เขาทั้งหลายบรรลุผลสำเร็จ ข้อกำหนดเหล่านี้เป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่ ซึ่งตำแหน่งหนึ่งมีอยู่เหนือผู้อื่นและจำเป็นที่จะต้องจัดการเพื่อเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ

อำนาจหน้าที่คือสิทธิที่จะเกณฑ์ให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติงานของเขาเหล่านั้น ผู้ดำรงตำแหน่งจะได้รับสิทธิตามกฎหมาย ที่จะปฏิบัติเพราะเขาได้รับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับปฏิบัติ การควบคุมตามกฎหมายนี้ผู้ดำรงตำแหน่งพยายามที่จะใช้การให้รางวัลหรือการลงโทษ เพื่อที่จะได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ

### อำนาจ (Power)

ข้อกำหนดเกี่ยวกับการลงโทษที่ถูกต้องนั้นเปิดโอกาสให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีอำนาจ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่จะจัดการให้ผู้อื่นทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันอำนาจของความสัมพันธ์คือความเชื่อถืออย่างหนึ่ง ในอันที่บุคคลหนึ่งสามารถที่จะยอมรับหรือปฏิเสธที่จะทำความต้องการของบุคคลอื่น หากไม่ปรากฏการยินยอมผู้มีอำนาจอาจไม่ยอมให้ผลประโยชน์หรือลงโทษ

หลักที่เกี่ยวกับอำนาจ มี 5 ประการ คือ

1. อำนาจในการให้ค่าตอบแทน (Reward Power) อำนาจนี้ได้มาจากความสามารถของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะให้ผลที่ต้องการแก่ผู้อื่น เพื่อแลกเปลี่ยนกับการยอมมีพฤติกรรมตามที่ผู้ให้ต้องการ การใช้อำนาจในการให้ค่าตอบแทนนี้มักจะเป็นสาเหตุให้ผู้ให้รางวัล เป็นที่พึงพอใจของผู้รับยิ่งขึ้น การยอมรับสามารถบรรลุผลโดยปราศจากการบังคับบัญชาโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลของการยอมรับสามารถตรวจสอบได้

2. อำนาจบังคับ (Coercive Power) อำนาจนี้เกิดจากความสามารถที่จะทำโทษโดยให้ผู้อื่นได้รับผลในทางลบ การยินยอมคือวิถีทางที่จะรอดพ้นจากผลในทางลบ การยินยอมตามอำนาจบังคับ ไม่น่าที่จะเกิดขึ้นโดยปราศจากการตรวจตราและการบังคับบัญชา ผลจากการใช้อำนาจบังคับมักจะไม่แน่นอน เพราะผู้ที่มีอำนาจน้อยมักพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการลงโทษ แต่สมัครที่ปฏิบัติตามที่ต้องการ ดังนั้น การปกปิด การรายงาน การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด อาจทดแทนได้โดยพฤติกรรมที่ต้องการ

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimated Power) อำนาจนี้มีผลเมื่อผู้ที่มีอำนาจน้อยเชื่อว่าเขาควรยอมรับความพยายามของผู้มีอำนาจคือการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมและมีเหตุผลของตำแหน่ง รากฐานของอำนาจตามกฎหมายจะพบในคุณค่าต่าง ๆ ทางวัฒนธรรม และการยอมรับเกี่ยวกับระดับชั้นของอำนาจหน้าที่ในองค์กร อำนาจตามกฎหมายจะต้องมีอยู่ภายในขอบเขตต่าง ๆ ที่เหมาะสม สำหรับการใช้อำนาจโดยบทบาทของหน้าที่

4. อำนาจจากการยกย่อง (Referent Power) อำนาจนี้มีรากฐานอยู่บนความสนใจอย่างสูงเกี่ยวกับความพึงพอใจในบุคคลที่มีอำนาจ เพื่อที่ผู้อำนาจน้อยกว่าจะแสดงกับผู้ที่มีอำนาจมากกว่า และต้องการที่จะทำให้เขาพอใจ โดยการยอมรับ การยอมรับเช่นนี้ไม่จำเป็นต้องมีการบังคับบัญชา และอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องทราบว่าตกอยู่ภายใต้อิทธิพล การใช้อำนาจจากรางวัลอาจเพิ่มพูนให้เกิดอำนาจจากการยกย่องได้

5. อำนาจจากความรู้ความชำนาญ (Expert Power) อำนาจนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนนั้นมีความรู้ หรือความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งผู้อื่นไม่มี เมื่อความรู้ความชำนาญนั้น ตรงกับเป้าหมายและความต้องการต่าง ๆ ของผู้ที่มีอำนาจน้อย ทำให้การยอมรับนั้นจะบรรลุโดยปราศจากการบังคับบัญชา อย่างไรก็ตามอำนาจจากความรู้ความชำนาญ จะถูกจำกัดภายในขอบเขตของความสามารถที่แสดงให้เห็น และจะสิ้นสุดลงทันทีเมื่อผู้อื่นมีความรู้ตามที่ต้องการหรือทักษะ

อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคล (Position Power and Personal Power)



จากการพิจารณารากฐานของอำนาจทำให้ เห็นอำนาจ 2 ประเภทที่สำคัญ คือ ตำแหน่งและส่วน บุคคล อำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องตามกฎหมาย อำนาจในการให้คุณให้โทษและอำนาจบังคับ จะถูกกำหนดโดย องค์การ สำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่งของผู้นำอย่างเป็นทางการ นี่คือนำอำนาจตามตำแหน่ง ในทางตรงกันข้าม อำนาจจากความรู้ความชำนาญและการยกย่องนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่ง และถือว่าเป็น อาจส่วนบุคคลบุคคลอาจอาศัยอำนาจส่วนบุคคลเพื่อที่จะ ได้มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในเรื่องอำนาจ (The Mutual Dependence of Power)

อำนาจไม่ใช่ความสัมพันธ์ทางเดียว แต่ที่ถูกคือเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามัก มีอำนาจที่จะโต้ตอบ ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้อง พึ่งผู้นำในเรื่องการเลื่อนขั้นและการเพิ่มเงินเดือน แต่โดยทางอ้อมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดผลอย่างเดียวกัน สำหรับผู้นำ หากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างดี ผู้นำก็จะได้รับการยอมรับจากองค์การว่าเป็นผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพและมักจะได้รับรางวัลตามนั้น อย่างไรก็ตามผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่สามารถบ่อนทำลายผู้นำโดยการระงับ การผลิต ทำงานผิดพลาด หรือร้องทุกข์ ฯลฯ การกำหนดให้มีอำนาจร่วมกันอย่างมากระหว่างผู้นำและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถร่วมมือกันได้ และมีอิทธิพลซึ่งกันและกันด้วย

การมุ่งเน้นที่คนงานและการมุ่งเน้นที่งาน

จากการศึกษาถึงแบบของผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะพิจารณาและกำหนด หลักเกณฑ์ที่จะก่อให้เกิดผลผลิตของกลุ่มในระดับสูง และความพอใจของสมาชิกในกลุ่มในด้านการทำงานเป็นกลุ่ม เล็ก ๆ การศึกษาในเรื่องนี้ทำโดยการนำกลุ่มที่มีผลผลิตสูงมาเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีผลผลิตต่ำ เพื่อค้นคว้าว่ามีความ แตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบังคับบัญชาของกลุ่มต่าง ๆ เช่นนี้หรือไม่ ปรากฏว่าหัวหน้าคนงานที่มีผลผลิตสูงและ กลุ่มที่มีผลผลิตต่ำต่างก็มีความสัมพันธ์กับคนงานของเขาต่างกัน กล่าวคือหัวหน้าคนงานของกลุ่มที่มีผลผลิตสูงใช้เวลา ในการบังคับบัญชามากกว่าอย่างแท้จริง และใช้เวลาน้อยสำหรับงานด้านการผลิต ไม่เข้มงวดกดขันในการควบคุม มีความสนใจในปัญหาต่าง ๆ ของคนงาน ช่วยคนงานให้ทำงานได้ดีกว่า เมื่อคนงานทำงานไม่ดีก็ลงโทษในลักษณะที่เบา หัวหน้าคนงานเช่นนี้คือหัวหน้าคนงานที่มุ่งเน้นที่คนงาน หรือเห็นความสำคัญของคนงาน ในทางตรงข้ามหัวหน้า คนงานกลุ่มที่มีผลผลิตต่ำ มักเน้นที่ผลผลิตสูงโดยไม่คำนึงถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ทั้งนี้ เพราะเห็นว่าลูกน้องของ คนเป็นเครื่องมือสำหรับบรรลุผลสำเร็จของงาน หัวหน้าคนงานเช่นนี้คือหัวหน้าคนงานที่มุ่งเน้นที่งานหรือผลผลิตแต่ หัวหน้าคนงานที่มุ่งเน้นที่คนงานจะทำให้คนงานปฏิบัติงานในระดับที่ดีกว่า

การค้นพบที่สำคัญในการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต คือ

1. ความแตกต่างในบทบาทของผู้บังคับบัญชา ผู้ควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพจะทำงานซึ่งเป็นหน้าที่ พิเศษ ซึ่งเขาสามารถปฏิบัติได้แต่เพียงผู้เดียว และปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานที่เกี่ยวกับการผลิตโดยตรง
2. การบังคับบัญชาด้วยความเอาใจใส่ ผู้ควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าจะให้เสรีภาพแก่คนงาน ในการพิจารณาว่า จะปฏิบัติงานอย่างไร
3. มุ่งเน้นที่คนงาน ผู้ควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าจะให้ความสนใจในสมาชิกของกลุ่ม ใน ฐานะที่เป็นบุคคลแต่ละคน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ไม่พบ ความสัมพันธ์ทั่ว ๆ ไประหว่างขวัญและผลผลิต อย่างไรก็ตามความพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม อาจมีอิทธิพลต่ออัตราหมุนของการออกจากงาน และสถิติการหยุดงาน

จากการศึกษาวิจัยของ Rensis Likert ปรากฏว่า หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพคือ หัวหน้าประเภทที่มุ่งเน้นที่คนงาน ทำให้มีความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสูง ส่วนหัวหน้าประเภทที่มุ่งเน้นที่งานจะมีความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อย

#### 5. แบบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบใกล้ชิดและแบบธรรมดา (Close and General Leadership Styles)

การบังคับบัญชาแบบธรรมดาประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เช่น ไม่ตรวจสอบผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อย ๆ และยอมให้คนงานเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงาน นั่นก็คือ ให้คนงานควบคุมตนเองและเลือกแนวทางปฏิบัติด้วยตนเองมากกว่า ส่วนการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด จะสัมพันธ์กับการควบคุมอย่างเข้มงวดกวดขัน และไม่มีเสรีภาพที่จะใช้ดุลยพินิจในการทำงาน จากการศึกษาค้นคว้าเป็นจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า การบังคับบัญชาแบบธรรมจะสัมพันธ์กับผลผลิตที่สูงในขณะที่การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดจะสัมพันธ์กับผลผลิตที่ต่ำ

ภาวะผู้นำแบบถือตนเองเป็นใหญ่กับแบบประชาธิปไตย (Authoritarian and Democratic Leadership Styles)

แบบของความเป็นผู้นำซึ่งนำมาเทียบกันในความแตกต่างอย่างแพร่หลายที่สุดก็คือ ระหว่างผู้นำที่ถือตนเองเป็นใหญ่กับผู้นำแบบประชาธิปไตย จากการศึกษาค้นคว้าที่ Hawthorne ริเริ่มเกี่ยวกับความพยายามในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น ได้ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความแตกต่างโดยทั่ว ๆ ไประหว่างงานแบบนี้ก็คือ ผู้นำที่ถือตนเองเป็นใหญ่ จะใช้อำนาจหน้าที่ของเขาอย่างกว้างขวางและเป็นผู้ตัดสินใจแต่ผู้เดียว ในขณะที่ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับกลุ่มงานและยินยอมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามทุกคนมิได้นิยมชมชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยเสมอไป กล่าวคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีผลในทางบวก แก่คนงานที่มีความต้องการความเป็นอิสระสูง และมีค่านิยมเกี่ยวกับการถือตนเองเป็นใหญ่อย่างรุนแรงเท่านั้น ส่วนคนงานที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในด้านงาน และมีความต้องการความเป็นอิสระต่ำ จะไม่พอใจวิธีให้มีส่วนร่วม (ผู้นำแบบประชาธิปไตย) แต่แนวโน้มที่ผู้บังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยจะได้รับความพอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาสูง แต่ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับผลผลิตนั้นยังไม่กระจ่างชัด การค้นพบเช่นนี้ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่มากกว่า ในด้านสถานการณ์ของผู้นำ นั่นคือวิธีที่พึงมีในโลกของการบริหาร

การพิจารณาและโครงสร้างแบบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ (Considerate and Structuring Leadership Styles)

จากการศึกษาในเรื่องความเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ เพื่อค้นคว้าเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พบว่ามีมิติเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำมี 2 มิติ คือ มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละมิติมีดังต่อไปนี้

มุ่งงาน (Initiation Structure)	มุ่งความสัมพันธ์หรือตัวบุคคล (Consideration)
การมอบหมายงานโดยเฉพาะเจาะจง	ชี้แจงการปฏิบัติต่าง ๆ

ระบุรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติตาม ขจัดข้อสงสัยในสิ่งที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา คาดหมาย จัดทำตารางการปฏิบัติงาน สร้างความมั่นใจด้านความเข้าใจในบทบาท	ปฏิบัติต่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค มีความเป็นมิตรสามารถเข้าพบได้ ปฏิบัติใน ด้านความพอใจส่วนบุคคล แสวงหาความผาสุกให้กับคนงาน ให้คำเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับความ เปลี่ยนแปลง
---	---

เนื่องจากปัจจัยทั้งสองเป็นมิติที่แยกจากกัน พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ควรพิจารณาผสมกันระหว่างการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์ การรวมกัน 4 ประการ จะแสดงให้เห็นดังนี้

ความสัมพันธ์สูงและงานต่ำ	งานสูงและความสัมพันธ์สูง
งานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำ	งานสูงและความสัมพันธ์ต่ำ

(ต่ำ) ————— มุ่งงาน —————> (สูง)

การมุ่งความสัมพันธ์อย่างสูงย่อมจะนำความพอใจมาสู่คนงาน อัตราหมุนของการออกจากงานต่ำ และสถิติการลาหยุดงานต่ำ แต่ความสัมพันธ์กับผลผลิตนั้นอาจดีบ้างไม่ดีบ้าง ส่วนการมุ่งงานอย่างสูงมักสัมพันธ์กับผลผลิตที่สูงกว่า และคนงานมีความพอใจต่ำ

จากการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ากลุ่มต่าง ๆ ที่มีผู้นำซึ่งมีคะแนนสูงในทั้ง 2 มิติ จะมีประสิทธิภาพสูง สมาชิกของกลุ่มโดยทั่ว ๆ ไป ต้องการนำผู้ที่มุ่งความสัมพันธ์ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้มุ่งที่งานอย่างสูง

## 6. ระบบต่าง ๆ ในการบริหาร (Management Systems)

การพิจารณาแบบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำจะสมบูรณ์ไม่ได้ หากมิได้คำนึงถึงระบบต่าง ๆ ในการบริหารที่มีอยู่ในองค์กร ความเป็นผู้นำโดยส่วนบุคคลแล้วจะไม่เกิดขึ้นในที่ ๆ วางเปล่า แต่จะต้องมีวิธีทำงานกันและโดยผู้อื่นในองค์กร องค์กรจะกำหนดแบบพฤติกรรมที่ตรงกันกับการใช้ทรัพยากรคนให้เกิดประโยชน์

Likert ได้ทำการศึกษาและวิจัยแบบของการบริหารทำให้แยกวิธีการออกเป็นระบบได้ 4 ระบบ คือ

1. ระบบที่มีพฤติกรรมวางอำนาจ (Exploitive authoritative) เป็นระบบที่ใช้อำนาจหน้าที่ขาดการไว้วางใจและความเชื่อถือในตัวคน ใช้ความเกรงกลัวและการลงโทษมีปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย และรวมอำนาจการตัดสินใจในระดับสูงเพิกเฉยต่อความต้องการของคน

2. ระบบที่มีเมตตากรุณาภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ ระบบนี้เกิดจากการนำระบบที่ 1 มาปรับปรุง โดยมีความโน้มเอียงที่จะไว้วางใจและเชื่อถือในตัวคน ดังเช่นนายได้ให้แก่ลูกจ้าง นอกจากนี้ยังให้ประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ในทางที่เพิ่มขึ้น

3. ระบบที่ยอมกับคำปรึกษา (Consultative)ไม่วางใจและเชื่อถือคนอย่างเต็มที่แต่ยินยอมปรึกษารือกับคนที่ทำงานอยู่ด้วยกัน แต่ผู้บริหารยังคงปรารถนาที่จะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีปฏิริยาโต้ตอบระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาพอสมควร

4. ระบบที่เข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม (Participative Group) เป็นระบบที่ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจอย่างเต็มที่ในทุก ๆ เรื่อง กล่าวคือ เป็นแบบที่ใช้ปัญญาและความสามารถของกันและกัน เพื่อเสริมสร้างอิทธิพลที่เป็นพื้นฐานของความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร สำหรับรางวัลทางเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับพื้นฐานของระบบชัดเจน ซึ่งพัฒนาโดยการมีส่วนร่วม กลุ่มมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายมีปฏิริยาโต้ตอบฉันทมิตร

7. พฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior)

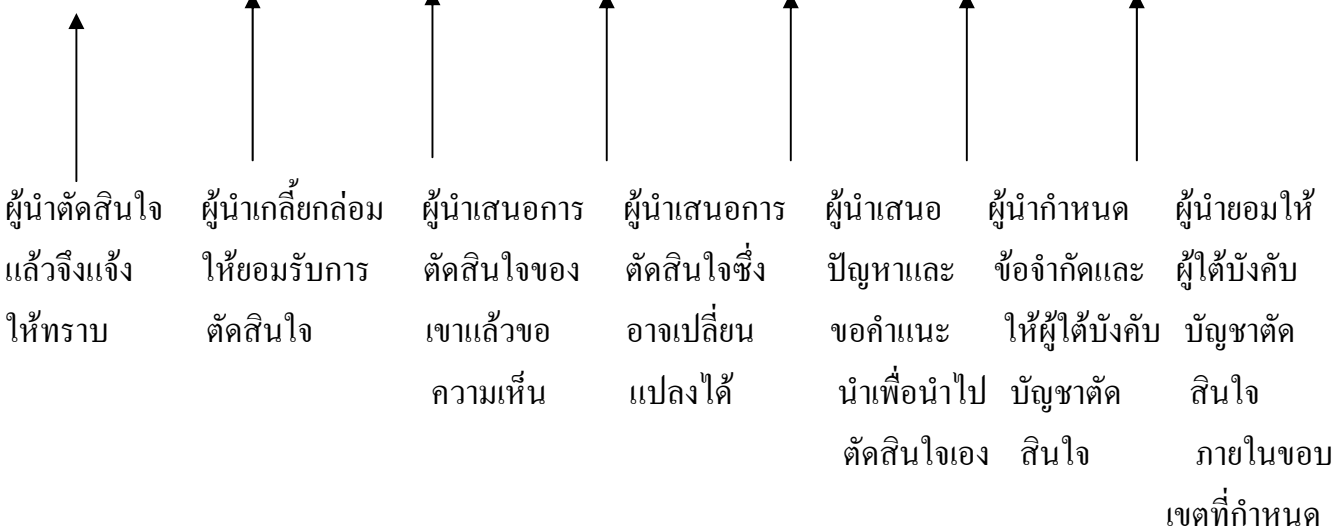
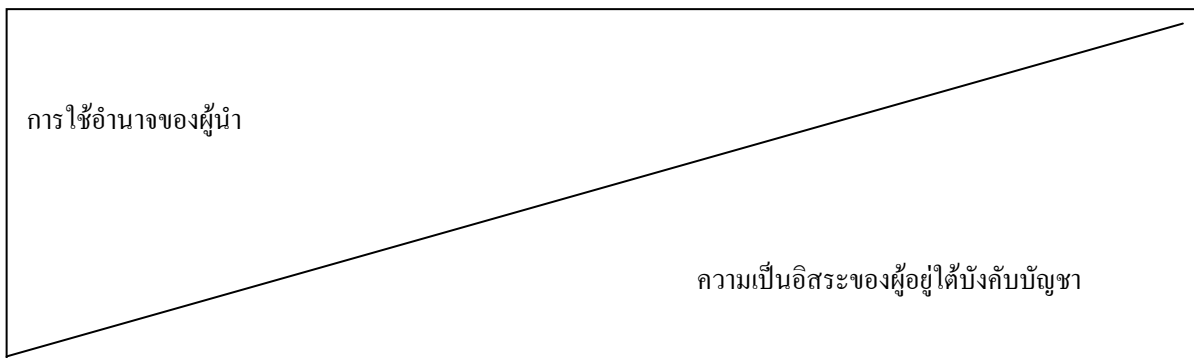
ผู้นำมักจะงงว่าเขาควรจะเป็นผู้ตัดสินใจ หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขาควรจะได้ร่วมตัดสินใจด้วย พฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้นำอยู่ระหว่างการเป็นเผด็จการกับการเป็นประชาธิปไตย

Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt ได้แบ่งลักษณะของผู้นำเป็นประเภทต่าง ๆ 7

ประเภท

ผู้นำแบบใช้อำนาจมาก

ผู้นำแบบให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจร่วม



แผนภาพแสดงให้เห็นประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำที่เป็นไปได้ แต่มิได้ชี้ว่ารูปแบบใดนำไปใช้ได้หรือเป็นที่ต้องการ วิธีตัดสินใจที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับอำนาจผู้บริหาร อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจของสถานการณ์

1. อำนาจของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้บริหารจะถูกครอบงำโดยบุคลิกภาพของเขา ภูมิหลัง ความรู้ และประสบการณ์ อำนาจภายในบางอย่าง คือ

- ระบบคุณค่า
- ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
- ความสมัครใจของผู้บริหารเอง
- ความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

2. อำนาจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การที่จะพิจารณาว่าจะนำกลุ่มอย่างไร จะต้องพิจารณาถึงอิทธิพลที่กระทบผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขา ก่อน คนงานแต่ละคนจะถูกครอบงำโดยบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และการคาดหมายว่านายของเขาควรมีพฤติกรรมอย่างไร ในความสัมพันธ์ที่มีต่อเขา โดยทั่วไปผู้บริหารอาจยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากขึ้น และมีส่วนในการตัดสินใจ หากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามี

- ความต้องการเป็นอิสระอย่างมาก
- ความพร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ
- ความอดทนอย่างสูงที่ได้ส่วนกับความครอบคลุม
- ความสนใจในปัญหาและรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญ
- ความเข้าใจในเป้าหมายองค์กร
- ความรู้และประสบการณ์ที่จะจัดการกับปัญหา
- การเรียนรู้ในการคาดหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้บริหารนำที่จะโน้มเอียงที่จะใช้อำนาจหน้าที่ของเขา หากไม่มีสภาพดังกล่าวอยู่

3. อำนาจของสถานการณ์ สถานการณ์โดยทั่วไป จะกระทบพฤติกรรมของผู้บริหารด้วยสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ที่เป็นเงื่อนไข คือ

- ประเภทขององค์กร คุณค่า ประเพณีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน
- ประสิทธิภาพของกลุ่ม แสดงด้วยประสบการณ์ที่ผ่านมา การรวมกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน

และความมุ่งหมาย

- ตัวปัญหาเอง ความสลับซับซ้อนที่จำเป็นต้องให้บุคคลหนึ่งแก้ไข
- ความกดดันเกี่ยวกับเวลา การตัดสินใจทันทีทันใด ซึ่งเป็นการยากที่จะให้ผู้อื่นร่วมด้วย

ผู้นำประสบความสำเร็จคือผู้ที่ตระหนักในปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งตรงกับพฤติกรรมของเขาในเวลาที่กำหนด

## 8. ทางไปสู่เป้าหมายของภาวะผู้นำ (Path – Goal Theory of Leadership)

ผู้นำที่มุ่งงานและหรือมุ่งความสัมพันธ์ มักก่อให้เกิดผลผสมกันเมื่อประเมินจากผลการปฏิบัติงานและความพอใจ เหตุผลที่อ้างสำหรับการขาดความกระจ่างดูเหมือนว่าเนื่องจากขาดไม่ยอมนำปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานการณ์มาพิจารณา House ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎี Path – Goal ซึ่งพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ

หน้าที่ของผู้นำดูเหมือนว่าจะจะเป็นสิ่งที่ผนวกกัน กล่าวคือผู้นำจะฝึกหัด แนะนำ และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่มีในสถานการณ์เกี่ยวกับงาน แต่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะมีประสิทธิภาพภายในขอบเขตของการก่อให้เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว ผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ จะถูก

กำหนดโดยสถานการณ์ซึ่งผู้นำปฏิบัติและจัดการกับ สถานการณ์ที่เหมาะสม ปัจจัยที่สำคัญสองประการที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ซึ่งผู้นำต้องพิจารณาคือลักษณะนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาและความต้องการเกี่ยวกับงาน

ลักษณะนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาจะกำหนดว่า เขาจะยอมรับพฤติกรรมของผู้นำด้วย งานที่ไม่มีแผนหรือมีโรงงานประจำแล้ว สามารถที่จะจัดการให้บังเกิดผลกว่า ถ้าผู้นำมุ่งทำงาน และขจัดบทบาทที่เคลือบคลุม ในทางตรงกันข้ามหากวิธีการทำงานกระจัดเพราะเป็นงานประจำแล้ว การมุ่งงานและหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิด จะรับรู้โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น สำหรับงานที่ไม่เป็นที่พอใจแล้วจำเป็นต้องมุ่งที่ความสัมพันธ์ด้วย

## 9. องค์ประกอบในการพิจารณาว่าผู้ใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญหรือให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้ ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ

## 10. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ แยกได้ 3 ลักษณะ

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome)
2. ทักษะคติของตาม (Attitude of Followers)
3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process)

ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่มความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ อาจจะเป็นได้ชัดจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้นไปที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตบริการขององค์การ

ทัศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) ทัศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้

- ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด

- ผู้ตามชอบยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน
- ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉยที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่า นอกจากนั้น อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์บัตรสนเท่ห์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่าง ๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้านกิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

.....

## อ้างอิง

กวี วงศ์พุด. (2539) ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.

ประยงค์ มีใจซื่อ. (2542) พฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

รามคำแหง.

วิโรจน์ สารรัตน์. ภาวะผู้นำ. หลักการทฤษฎีและประเด็นพิจารณาในบริบททางวัฒนธรรมสังคม

และองค์กรไทย

<http://ednet.kku.ac.th>