

ผู้นำ ในทัศนะของข้าพเจ้า

โดย ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

คำว่า ผู้นำ (Leader) นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างต่าง ๆ กันดังเช่น

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นพิเศษ ประกอบด้วยความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนขององค์กรนั้น

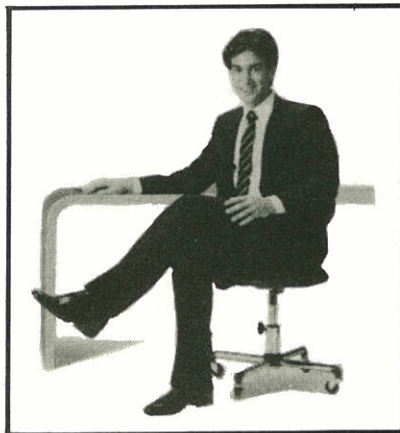
ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและกระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จสู่เป้าหมายของกลุ่มได้

(Leader is a person who has an art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals)

จากความหมายของ “ผู้นำ” ข้างต้น สามารถที่จะสรุปให้เห็นชัดถึงความหมายที่แท้จริงของคำว่า “ผู้นำ” ได้ว่า

ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ (ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตาม ทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนคำว่า “การเป็นผู้นำ” (leadership) ก็สามารถให้ความหมายในแนวข้างต้นได้ว่า



“การเป็นผู้นำ” (Leadership) หมายถึง ศิลปะ หรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและกระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้ที่นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงาน

สำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของ “ผู้นำ” และ “การเป็นผู้นำ” ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร หรือไม่มีตำแหน่งแต่มีบุคลิก

“การเป็นผู้นำ หมายถึงศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและกระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้ที่นำนั้นด้วยความศรัทธาแน่นถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

เท่านั้น ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัว และความสามารถเป็นพิเศษของผู้บริหารนั้น ๆ นั่นเอง เพราะในการบริหารงานเชื่อกันว่าการเป็นผู้นำและแบบของผู้นำจะมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานในองค์การ ผู้นำ จึงเป็นเสมือนพลังอย่างหนึ่งขององค์การ เพราะเป็นศูนย์กลางพลังใจของบุคคลทุกคนในองค์การ ที่มีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและต่อความสำเร็จของกลุ่มหรือขององค์การ

ดังได้กล่าวแล้วว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ขึ้นอยู่กับศิลปะการเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้น ในอันที่จะก่อให้เกิดความศรัทธาร่วมกันจนเป็นศูนย์กลางพลังใจของบุคคลทุกคนในกลุ่มหรือในองค์การ จึงจำเป็นที่จะได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำเสียด้วย

สำหรับลักษณะประจำตัวของผู้นำ อันถือเสมือนเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำนั้นควรมีดังนี้ :-

1. มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Personality)

คือมีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอส่วนตัวดี

บุคลิกภาพหมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอด

ลักษณะและความรู้ความสามารถเด่นเป็นพิเศษ สามารถจูงใจให้คนร่วมมือปฏิบัติงานอย่างศรัทธาและเชื่อถือในความสามารถก็ได้

ในองค์การที่มีแบบเป็นทางการ ผู้บริหารก็คือผู้ที่ทำหน้าที่และบทบาท

ของผู้นำอยู่แล้วนั่นเอง ส่วนผู้บริหารนั้น จะกระทำงานในฐานะผู้นำกลุ่ม ให้คนในกลุ่มศรัทธาเชื่อถือและเต็มใจร่วมมืออย่างประสานสัมพันธ์เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลงได้แค่ไหนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ “การเป็นผู้นำ” ของผู้บริหารนั้น

จนอารมณ์ และบทบาทซึ่งปรากฏแก่
สายตาบุคคลอื่น

อุปนิสัย หมายถึง มโนธรรมอัน
เป็นสิ่งที่อยู่ในจิตใจของตน อันใช้
เป็นเครื่องคุมความประพฤติของคน
เช่นมีความเมตตากรุณา มุทิตา อุเบกขา
 เป็นต้น

2. มีความรู้และความสามารถ
ในการบริหารและการนำ (Ability)

นั่นคือ มีความรู้ความสามารถ
ด้านการใช้เทคนิคและวิธีทำงาน คือ
เก่งงาน มีความสามารถในทางมนุษย-
สัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและ
จงใจ ให้คนศรัทธาร่วมงานด้วย ทั้งแรง
กายและแรงใจ คือ เก่งคน และมีความ
สามารถในการนึกคิด คือมีปัญญา ไหว-
พริบ ฉลาด ทันคน ทันเหตุการณ์ เห็น
การณ์ไกล ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
เฉพาะหน้าได้ดี คือ เก่งคิด

3. มีความตั้งใจสูง (Willing-
ness)

มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคง
มีความอดสาหะเชื่อมั่นในตนเอง มี
ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จ
ของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวใน
การปฏิบัติงาน

4. มีความรับผิดชอบ (Respon-
sibility)

อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัท-
ธาต่อผู้อื่นเป็นที่พึ่งแก่ผู้อื่น ยอมรับชอบ

ผู้นำจึงเป็นเสมือนพลังอย่างหนึ่งของ
องค์การเพราะเป็นศูนย์รวมพลังใจของ
บุคคลทุกคนในทุกองค์การที่มีความ
สำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา
และต่อความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การ

ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน กล้า
เผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัด
สินใจ

5. มีความเป็นธรรม (Fair)
ฟังความเห็นทุกด้าน ไม่หุนเหิน เอา
ใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา

และปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมอหน้า
กัน ให้ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา
อย่างเสมอหน้า

6. มีใจกว้าง (Open minded)
รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย
มีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่

นี้ :-

1. คุณสมบัติด้านวิชาการ

1.1 มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี

1.2 มีความรู้ด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปดี

1.3 มีประสบการณ์ในการบริหารและการนำ

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

2.1 มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้องมีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม

2.2 มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ ไม่เมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน

2.3 มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนร่วมเหนือประโยชน์ตน

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

มีสติปัญญาฉลาด Intelligence รับผิดชอบ (Responsibility) มีความกล้า (Courage) แนบเนียน (Tact) เด็ดขาด (Decisiveness)



ขัดแย้ง หรือที่ไม่เป็นมิตร

7. มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป (Popular) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

8. มีศิลปะในการนำ (Ability to lead)

มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา

และสร้างสามัคคีที่ดีในกลุ่ม

นอกจากคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำดังกล่าวแล้ว ผู้ที่เป็นผู้นำควรมี

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีด้วย

คุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น มีดัง

กระตือรือร้น (Enthusiasm) บังคับตนเองได้ (Self-Control) รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision-Making) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Co-ordination) และมีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

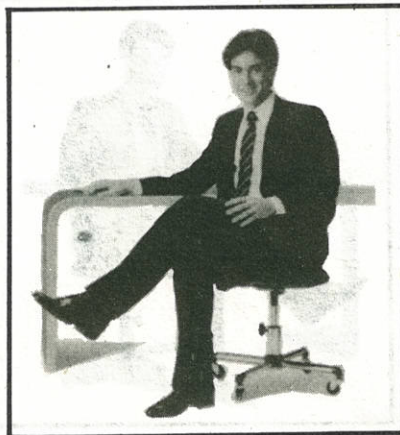
เมื่อได้ทราบคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำก็ควรได้สำรวจตนเองดู หากพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวข้อใดยังขาดอยู่ก็สามารถจะปรับปรุงตนให้มิได้สมกับคำที่กล่าวว่า “Managers are made, not born” “ผู้บริหารนั้นอาจสร้างขึ้นมาได้ ไม่จำเป็นต้องมีพรสวรรค์มาแต่กำเนิด” ทั้งนี้เพื่อจะได้กระทำให้ตนเป็นที่ศรัทธาเคารพนับถือ เพื่อให้ได้ทั้งงานและน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดังนี้ :-

1. ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี
2. มีศิลป์ในการสั่งการ
3. มีศิลป์ในการบริหาร
4. ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่าง

แก่ผู้ร่วมงาน

การปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี กระทำได้ดังนี้ :-

1. วางแผนในการดำเนินงานไว้ให้พร้อม และเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
2. วางระบบ ระเบียบในการทำงานไว้ให้พร้อม



3. จัดคนเข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความสามารถและรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
4. เน้นงาน สอนงาน และฝึกอบรม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำ

งาน

5. แสดงกิริยา วาจา และปฏิบัติตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าพบปะร้องเรียน

ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำก็ควรได้สำรวจตนเองดูหากพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวข้อใดยังขาดอยู่ก็สามารถจะปรับปรุงตนให้มิได้สมกับคำที่กล่าวว่า “ผู้บริหารนั้นอาจสร้างขึ้นมาได้ไม่จำเป็นต้องมีพรสวรรค์มาแต่กำเนิด”

- และพึงพาอาศัยได้
7. ให้ความสนใจ และให้การช่วยเหลือในธุรกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา
 8. ให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9. ให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
10. รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน
11. แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของ

เขาขึ้นอยู่กับผลของงาน

12. ให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เสนอความคิดเห็นหรือเสนอวิธีการรวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม
13. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดีและควรกระทำต่อหน้าผู้อื่น
14. ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียบ ๆ และเพื่อให้เข็ดหลาบเท่านั้น
15. ขยันในกิจการงาน และอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่
16. ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
17. หมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
18. ทำตนให้สมตำแหน่งหน้าที่ โดยถูกต้องกาลเทศะ และตามหน้าที่
19. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี
20. เป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในทุกโอกาส
21. บำรุงรักษานุคลิกภาพและร่างกายให้สง่าผ่าเผยอยู่เสมอ

มีศิลปในการสั่งการ โดยปฏิบัติตนดังนี้ :-

1. จัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
2. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
3. คำสั่งที่ใช้ต้องชัดเจน ทันท่วงที
4. ผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้
5. ใช้วาจาที่สุภาพ
6. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
7. ไม่สั่งพร่ำเพรื่อหลาย ๆ เรื่องจนเกินไป

มีศิลปในการบริหาร ดังนี้ :-

1. ทำงานที่ตนถนัดมากที่สุด
2. ใช้คนให้เหมาะกับงานและความสามารถ
3. รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน
4. รู้จักตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม
5. รู้จักจัดเวลาและใช้เวลาให้เป็นประโยชน์
6. เป็นเผด็จการอย่างมีศิลป
7. ทำงานอย่างมีแผน
8. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเขามีความสำคัญและมีส่วนร่วม
9. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความก้าวหน้าของเขาขึ้น

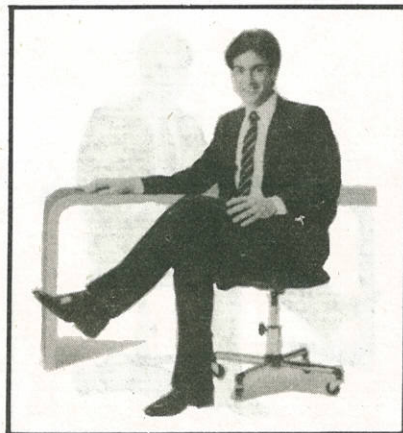
ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง เน้นการออกคำสั่งเป็นหลักสำคัญ

ผู้นำแบบประชาธิปไตยหมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่

อยู่กับผลของงาน

10. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดให้ว่ากล่าวเป็นส่วนตัว แต่หากทำดีให้ชมเชยโดยเปิดเผย
11. กล้าตัดสินใจ

12. ให้ความเสมอภาคและความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
13. ให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ
14. มีสมาธิ
15. รู้จักพอ



16. ทำตัวเป็นกันเอง เข้ากับคน
ได้ทุกชั้น
17. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม
ของหน่วยงาน
18. ส่งเสริมให้มีการพูดได้อย่าง
เสรี

19. ยกย่องชมเชยเป็นลาย-
ลักษณ์อักษร
20. รู้จักวิธีการจูงใจคน
21. พบปะสนทนาปราศรัยกับผู้
ได้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็น
ระยะ ๆ

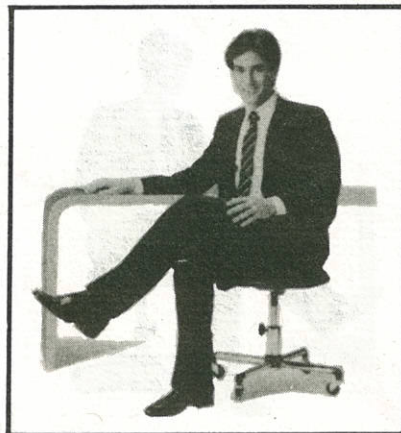
22. รู้จักผู้ได้บังคับบัญชาเป็น
ส่วนตัว
23. ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา
ตามสมควร
24. เอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้
ได้บังคับบัญชา
25. ส่งเสริมให้เข้าพบได้เมื่อผู้
ได้บังคับบัญชามีปัญหาหรือ
เมื่อต้องการปรับทุกข์
26. ลงมือแก้ไขปัญหาให้ ถ้าผู้
ได้บังคับบัญชาทำไม่ได้
27. แจ้งการเปลี่ยนแปลงในองค์
การให้ทราบทั่วกัน
28. ยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม
29. บังคับใจตนเองได้
30. มีศิลป์ในการปกครองบังคับ
บัญชา และสร้างสมาชิกที่ดี
ในกลุ่ม

การประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้
ร่วมงาน โดยกระทำตนเป็นผู้ที่ :-

1. มีเมตตา - มีความสง
สาร โอบอ้อมอารี เห็นอกเห็น
ใจ และส่งเสริมผู้ได้บัง
กับบัญชาให้ได้ดีมีสุข (ปรา-
รณาให้ผู้อื่นมีความสุข)
2. มีความกรุณา ช่วยเหลือผู้
ได้บังคับบัญชายามทุกข์ยาก
เดือดร้อนเพื่อเดือด และเสียสละ
ตามควร (= ประรณาให้ผู้

อื่นพันทุกข์)

3. มีมุกตา เมื่อผู้อยู่ได้บังคับ
บัญชาได้ดีก็ยินดีด้วย ไม่
อิจฉาริษยา (ยินดีเมื่อผู้
ได้ดี)
4. มีอุเบกขา วางตัวเป็นกลาง
ยุติธรรม และให้เป็น
ธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา
โดยเสมอหน้ากัน (= การ
วางเฉย)
5. มีสติ - ความระลึกได้
หรือความยับยั้ง คือดคิดก่อน
ทำ
6. มีสัมปชัญญะ - ความรู้ตัว
ในการกระทำ
7. มีหิริ - ความละอายแก่ใจ
ตนเองที่จะประพฤติชั่ว
8. มีโอตฺตปปะ - เกรงกลัวต่อ
ผลของการกระทำชั่ว
9. มีฉันทะ - ความพอใจใน
สิ่งที่มีอยู่
10. มีวิริยะ - มีความเพียร
11. จิตตะ - มีความตั้งใจจริง
12. วิมังสา - ใช้ปัญญา
13. ทาน - มีการให้ปัน
14. ปิยวาจา - เจรจาไพเราะ
อ่อนหวาน
15. อัถกฺขริยา - ประพฤติปฏิบัติ
ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน
16. สมานนัตตา - วางตัวสม่า



17. มีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อ
ตรงต่อเวลาและหน้าที่
18. ประพฤติชอบ ทั้งกาย วาจา
และใจ
19. สุภาพอ่อนโยน

20. อุดสาหะ ขยันหมั่นเพียร
และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้
บังคับบัญชา
21. ตรงต่อเวลา
22. เป็นนักพูดที่ดี
23. เป็นผู้ประสานงานที่ดี

ผู้นำที่ดีนั้น ควรจะมีความฉลาดในตัวเอง ฉลาดพอที่จะเลือกแบบของการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเป็นสำคัญ เพราะหากพยายามใช้แบบของความเป็นผู้นำที่เข้ากันไม่ได้กับบุคลิกภาพของตนแล้ว หัวหน้างานจะไม่อาจใช้แบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3) หน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน

4) หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อตัวเอง

1) หน้าที่ที่มีต่อองค์กร

เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำในฐานะผู้นำกลุ่ม

1. กำหนดเป้าหมาย

2. วางแผน

3. กำหนดนโยบาย

4. ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข

5. ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด

6. ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ

7. วางคนเหมาะสม มีกิริยามารยาทดี

2) หน้าที่ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน 3 ด้าน คือ

1. งานบริหาร

2. งานปกครองคน

3. งานฝึกอบรม ดังมีรายละเอียดดังนี้ :-

3.1 สอนงานและแนะนำการทำงานให้

24. มีความจงรักภักดี

25. บังคับใจตนเองได้

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำ นอกจากท่านจะต้องทราบคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่ดี เพื่อท่านจะได้เป็นให้ได้ด้วยนั้น ท่านยังจำเป็นต้องทราบ

หน้าที่งานในตำแหน่งของท่านด้วย ซึ่ง

หน้าที่ในฐานะผู้นำของท่านโดยทั่ว ๆ

ไปควรมีดังนี้ :-

1) หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร

2) หน้าที่และความรับผิดชอบ

- 3.2 อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม
- 3.3 รับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3.4 รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน รักษา หรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน
- 3.5 ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์ กับคนในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว
- 3.6 ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 3.7 เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก
- 3.8 ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ปลุกฝังความรับผิดชอบให้
- 3.9 ใช้คนให้เหมาะกับงานและความสามารถ
- 3.10 สร้างบรรยากาศให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้า

บุคลิกภาพและประสบการณ์ของผู้นำ รวมทั้งสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรและชนิดของผู้ได้บังคับบัญชา ก็มีผลสำคัญที่ช่วยกำหนดแบบของภาวะผู้นำ

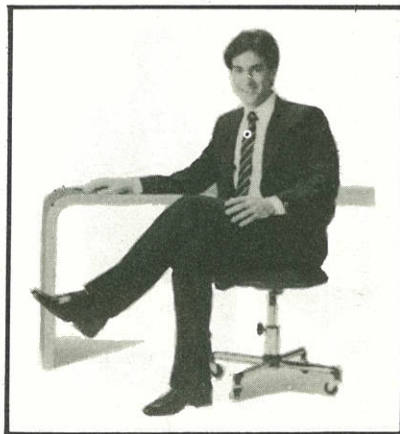
- แสดงความคิดเห็น
- 3.11 ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า
- 3.12 บำรุงขวัญและให้กำลังใจ
- 3.13 เป็นผู้ให้ทุนและให้โทษ

- 3.14 เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- 3.15 เป็นอนุญาโตตุลาการ
- 3.16 เป็นแบบอย่างที่ดี
- 3.17 เป็นที่พึ่ง
- 3.18 เป็นที่ปรึกษา

ได้ดี

4. ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
5. ขยันในการทำงาน และอุทิศเวลาให้งานในหน้าที่
6. กล้ายอมรับผิด
7. ตรงต่อเวลา
8. มีความยุติธรรม
9. มีความซื่อสัตย์
10. มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา, กรุณา, มุทิตา, อุเบกขา)
11. มีอิทธิบาทธรรม 4 (ฉันทะ, วิริยะ, จิตตะ, วิมังสา)
12. มีสังคหัตถุธรรม 4 (ทาน, ปิยวาจา, อตถจริยา, สมานัตตา)

ขณะนี้ท่านได้ทราบคุณลักษณะเบื้องต้นของผู้นำ และคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี พร้อมทั้งการได้ทราบถึงหน้าที่ของผู้นำโดยตลอดแล้ว ท่านก็อาจจะทำตนให้มีคุณสมบัติดังกล่าว พร้อมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้อย่างดียิ่ง...แต่ อาจมีคำถามถามท่านว่า...



3.19 ให้ความเป็นธรรม

3) หน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน

ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

4) หน้าที่ที่มีต่อตัวเอง

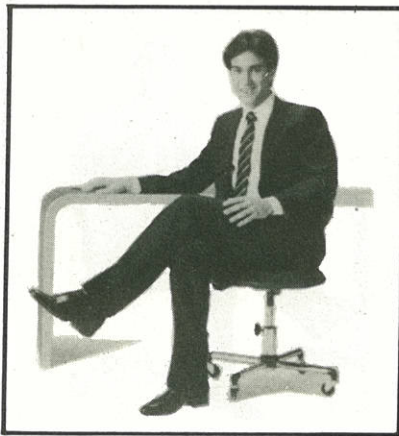
1. สอนตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี
2. รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในความรับผิดชอบ
3. ปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคม

**“เมื่อท่านเป็นผู้นำ...
ท่านจะเลือกเป็นผู้นำ
แบบใด?”**

แม้ผู้ถามจะทราบดีว่า แบบของผู้นำนั้น วิธีการแบ่งมีหลายวิธี แต่วิธีที่ผู้ถามต้องการคำตอบคือ การพิจารณาแบบของผู้นำ ตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเกณฑ์ ซึ่งมีอยู่ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader)

ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หรือผู้นำแบบอิตาเลียน หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง เน้นการออกคำสั่ง (Command และ order) เป็นหลักสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองโดยตลอด แล้วจึงแจ้งให้ทราบหรือสั่งให้ปฏิบัติตาม มักจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้ จะเป็นไปในลักษณะของการเป็นเจ้านาย (Boss) ใช้อำนาจบังคับให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังอยู่ตลอดเวลา แม้บางโอกาสไม่มีความจำ



เป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น เป็นการสร้างบรรยากาศของความกลัวให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสมอแม้แต่นโยบาย วัตถุประสงค์มาตรฐาน ระบบการจัดงาน วิธีปฏิบัติงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟัง

ความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบ้าง แต่ก็กระทำแบบพอเป็นพิธีเท่านั้น เพราะการตัดสินใจมกยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ไม่ยอมให้ผู้ผู้น้อยเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการออกคำสั่ง หรือวินิจ-

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบเผด็จการหรือผู้นำแบบเสรีนิยม แต่ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นได้

และมีโอกาสร่วมตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้มีการให้เสรีภาพในการตัดสินใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สอนงานแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader)

หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ ให้มีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะได้จัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบเป็นการปล่อยให้ลูกน้องมีเสรีภาพเต็มที่ในการกระทำต่าง ๆ ตนเองใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก หรืออาจไม่แสดงบทบาทของผู้นำเลย ปล่อยให้ลูกน้องหรือสมาชิกของกลุ่ม ผู้เป็นหัวหน้าคอยแถลงนาม หรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก

จากแบบของผู้นำ 3 แบบ ดังกล่าวข้างต้นนั้น หากทบทวนคำถามข้าง

ฉยสังการในปัญหาใด ๆ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจ

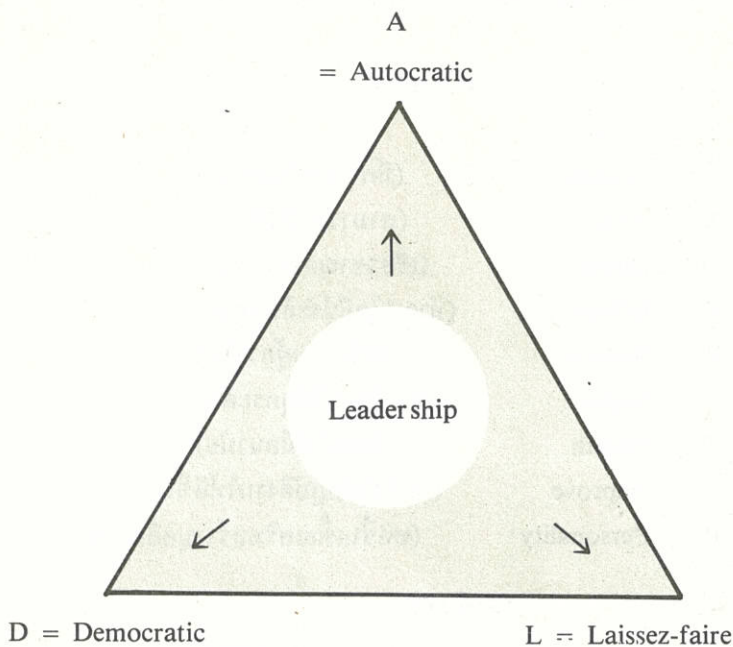
หน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็น และพูดคุยด้วยอย่างเต็มที่ การปกครองใช้วิธีที่ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีโอกาสออกความคิดเห็น

ต้นที่ว่า “เมื่อท่านเป็นผู้นำ...ท่านจะเลือกเป็นผู้นำแบบใด?” นั้น มักมีความเชื่อว่า คำตอบมักจะเป็นว่า “เป็นแบบที่ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าเป็น” ทั้งนี้ เพราะเชื่อกันว่าแบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Style) ของหัวหน้างาน คนใดนั้นมักจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับที่เขาได้รับการปฏิบัติจากเจ้านายของตนนั่นเอง นั่นคือ หัวหน้างานที่ทำงานภายใต้การควบคุมที่เคร่งครัดของผู้ควบคุม ก็มักจะใช้วิธีการควบคุมที่เคร่งครัดต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนในทำนองเดียวกัน และแม้จะมีคำตอบอีกคำตอบหนึ่งว่า “เป็นแบบประชาธิปไตย” เพราะเห็นว่าผู้นำแบบนี้จะได้รับความสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการตัดสินใจที่มีขั้นบันไดเกิดจากตัวผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมด้วย” ก็ตามแต่ ข้าพเจ้าเองมีความเชื่อตรงข้ามกับความเชื่อข้างต้น ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้นำที่ดีนั้น ควรมีความฉลาดในตัวเอง ฉลาดพอที่จะเลือกแบบของการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเป็นสำคัญ เพราะหากพยายามใช้แบบของความเป็นผู้นำที่เข้ากับไม่ได้กับบุคลิกภาพของตนแล้ว หัวหน้างานจะไม่อาจใช้แบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้มีบุคลิกภาพดี เช่น สุขภาพดี ท่าทางดี พุดจาดีเข้ากับคนได้ดี ฉะฉานฉลาด โน้มน้าวใจคนเป็น มีอุปนิสัยของการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้อื่น มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ

ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ใช่ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบเผด็จการ หรือผู้นำแบบเสรีนิยม แต่ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่นได้ คือสามารถเป็นผู้นำได้ทุกรูปแบบ โดยสามารถ

เลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับตนเอง และสถานการณ์ที่ตนกำลังเผชิญอยู่ หรืออาจเรียกว่า ผู้นำนั้นจะต้องกระทำตนได้เช่นเดียวกับลูกฟุตบอล ที่สามารถปรับตัวเพื่อเปลี่ยนภาวะของผู้นำให้



ภาพที่แสดงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้มีบุคลิกภาพดี เช่น สุขภาพดี ทำทางดี พูดจาดี เข้ากับคนได้ดี เฉลียวฉลาด โน้มน้าวใจคนเป็น มีอุปนิสัยของการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น มีคุณสมบัติของความ เป็นผู้นำ คือ มีความเด็ดขาด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความเข้มแข็งทั้งกายและใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ให้ความเป็นเพื่อน และเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน มีความรู้ความสามารถสูง มีความชำนาญพิเศษ มีความซื่อตรง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กร ที่กระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ ต่อค่าใช้จ่ายและผลงานสูงแล้ว มักจะ ต้องใช้ภาวะผู้นำที่ต้องมีการควบคุม และสั่งการใกล้ชิด เช่น ภายในช่วงของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือในสถานการณ์ที่การตัดสินใจอย่างรวดเร็วมีความสำคัญแล้ว องค์กรอาจสนับสนุนให้มีผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนภายในช่วงของภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองนั้น อาจนำแบบประชาธิปไตยมาใช้

ชนิดของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบของภาวะผู้นำ เช่น หากผู้บังคับบัญชามีความรู้ และประสบการณ์เพียงพอสำหรับการจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ-

แปรเปลี่ยนเป็นแบบใดแบบหนึ่งได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (ดูภาพประกอบ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำนอกเหนือจากรูปแบบของภาวะผู้นำที่แปรเปลี่ยนตาม

สถานการณ์ที่แตกต่างกันแล้ว บุคลิกภาพ และประสบการณ์ของผู้บริหารทั้งสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กร และชนิดของผู้บังคับบัญชา ก็มีส่วนสำคัญที่จะช่วยกำหนดแบบของภาวะผู้นำ

ภาพ โดยมีความเข้าใจ เต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ และต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแล้ว ภายใต้งานใจเหล่านี้ ผู้บริหารอาจใช้ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือแม้แต่แบบเสรีนิยมก็ย่อมได้

จึงพอสรุปได้ว่า คำตอบที่ท่านควรตอบแก่ผู้ที่ตั้งคำถามว่า “เมื่อท่านเป็นผู้นำ ท่านจะเลือกเป็นผู้นำแบบใด?” ได้ว่า ในการบริหารนั้น จะยึดถือแบบใดแบบหนึ่งของภาวะผู้นำว่าเป็นแบบวิธีที่ดีที่สุดไม่ได้ การเลือกใช้ภาวะผู้นำต้องแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แบบของภาวะผู้นำจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แม้แต่ภายใต้สถานการณ์อันเดียวกัน แต่ต่างระดับ (Degree) กัน ก็อาจใช้ภาวะผู้นำแบบเดียวกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อาจไม่ได้ผล

โดยย่อในคำตอบว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะ Adaptive และ Flexible โดยทำตัวเป็นเสมือนลูกฟุตบอลดังกล่าวแล้วด้วย

สำหรับผู้นำในทัศนะของข้าพเจ้า นั้น ไม่ว่า “ผู้นำ” จะมีคุณสมบัติเช่นใดในทางทฤษฎี ในทัศนะของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าเชื่อว่า บุคคลจะเป็นผู้นำที่ดีได้ หากปฏิบัติตนได้ครบลักษณะ LEADERSHIP รวมทั้งสามารถปรับตัวได้ด้วย ดังรายละเอียดดังนี้ คือ :-

(ระดับต้น)

L	Laugh	(อารมณ์ดี)
E	English	(มีความรู้ด้านภาษา)
A	Ability	(สามารถปฏิบัติงาน)
D	Direct	(เชี่ยวชาญด้านการนำ)
E	Efficiency	(ทำการใดมีประสิทธิภาพ)
R	Respect	(ไหว้กราบผู้อาวุโส)
S	Social	(CO-กับคนได้ทุกระดับ)
H	Health	(ปรับตนให้มือนามัย)
I	Improve	(เอาใจใส่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น)
P	Personality	(สดชื่นเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพ)

(ระดับสูง)

Language	(ภาษาดี)
Effectiveness	(มีผลงาน)
Authority	(ประสานสัมพันธ์ด้วยใช้อำนาจหน้าที่)
Decision-making	(มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ)
Efficiency	(ทำการใดมีประสิทธิภาพ)
Responsibility	(อาบเหงื่ออย่างรับผิดชอบ)
Self-confidence	(ประกอบกิจอย่างเชื่อมั่น)
Human-relation	(มนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยม)
Initiative	(เตรียมงานขึ้นใหม่เพื่อเริ่มต้น)
Problem-solving	(คิดค้นวิธีแก้ปัญหา)

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- จำนง สมประสงค์, หลักการปกครอง
ของหัวหน้างาน พระนคร, สำนัก
พิมพ์มิตรเจริญการพิมพ์, 2518.
- ธงชัย สันติวงษ์, เทคนิคการบริหารแผน
ใหม่ บริษัทวิเคราะห้ธุรกิจและ
การจัดการจำกัด กรุงเทพฯ, 2525
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการ
จัดการ แผนกบริการสื่อการศึกษา
สำนักวิชาการ มทบ. กรุงเทพ
2529
- สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงาน
บุคคล, กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนา
พานิช
- เสถียร เหลืองอร่าม, หลักการจัดองค์
การและวิธีปฏิบัติงาน, กรุงเทพฯ,
โรงพิมพ์แพร่พิทยาอินเตอร์เนชั่น
แนล หจก., 2517.
- เสถียร เหลืองอร่าม, หลักมนุษย-
สัมพันธ์ต่อการบริหารงานใน
องค์การ, กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์
แพร่พิทยาอินเตอร์เนชั่นแนล
หจก., 2519.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ,
การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราช
การและธุรกิจ, กรุงเทพฯ, โรง
พิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2518.
- อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับ
การบริหาร, สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช, 2522.

ภาษาอังกฤษ

- Barnard, Chester I. **The Functions
of the Executive.** Cambridge,
Mass. : Harvard University
Press, 1956.
- Dale, Ernest, **Management :
Theory and Practice.** New
York: McGraw-Hill Book
Company, 1969
- Davis, Keith. **Human Relation at
Work,** New York : McGraw-
Hill Book Company, 1967.
- Drucker, Peter F. **Management
for Result :** Harper & Row,
N.Y. 1964.
- Flippo, Edwin B. **Management :
A Behavioral Approach.** 2nd.
ed., Boston: Allyn and Bacon
Inc. 1970.
- Follet, M.P., **Creative Experience,**
New York, 1924.
- Gilbreth, L.M. **The Psychology
of Management,** New York,
1914.
- Koontz, Harold and Cyril O'Don-
nell. **Principles of Manage-
ment : An Analysis of
Managerial Functions,** 5th
ed., New York: McGraw-
Hill Book Company. 1972.
- Stogdill, Ralph M. **Handbook of
Leadership,** New York :
The Free Press, 1974.