

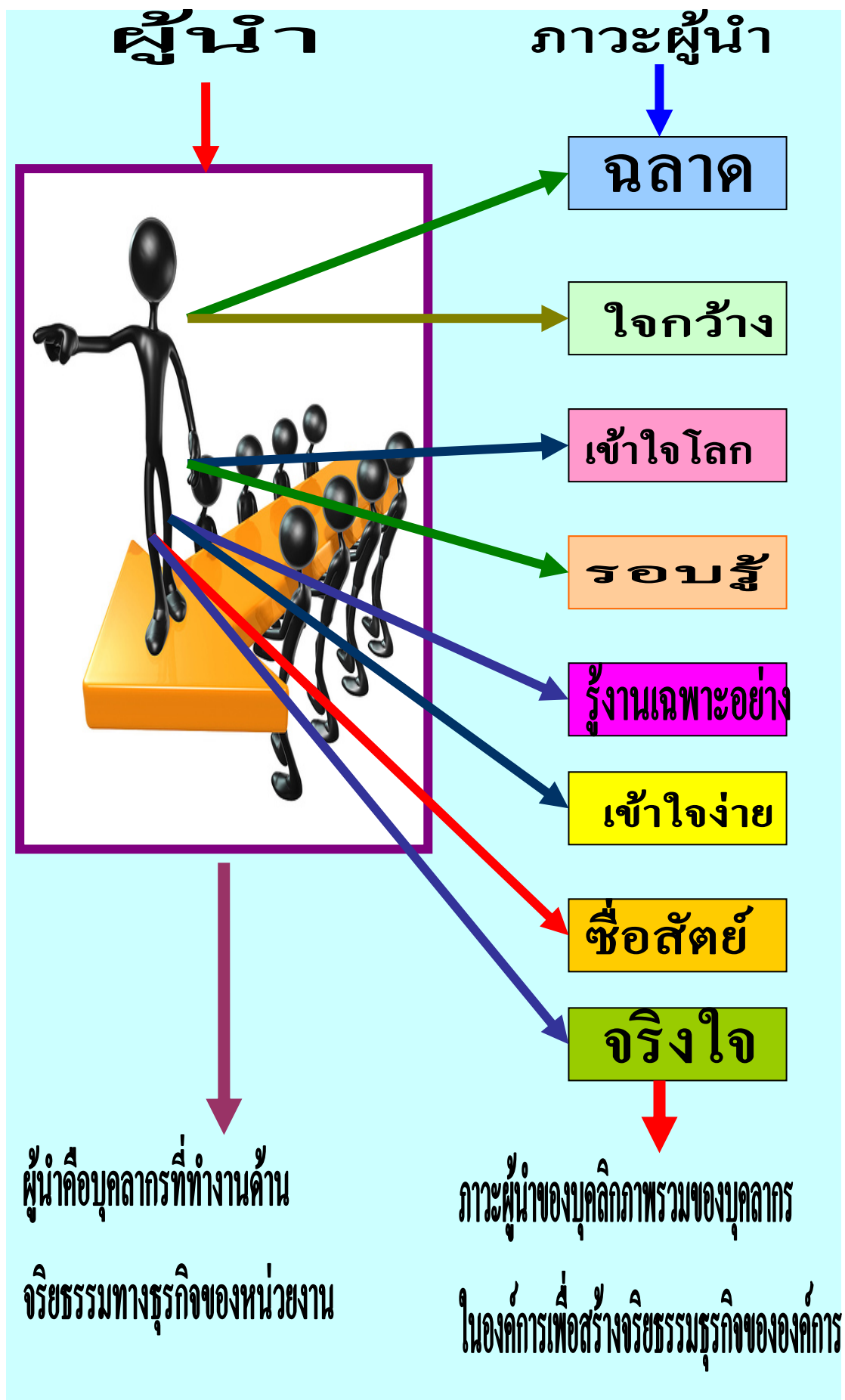
แนวความคิดของภาวะผู้นำกับจริยธรรมทางธุรกิจ

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

ผู้นำและภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในจริยธรรมทางธุรกิจ เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มในองค์การหรือกลุ่มสังคม เมื่อนั้นก็จะเกิดผู้นำขึ้นมา ผู้นำ(Leader) หมายถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำในกลุ่มหรือองค์การ ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงบุคลิภาพ ลักษณะที่พึงประสงค์ หรือเป็นที่ยอมรับในกลุ่มหรือองค์การ ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำในกลุ่มหรือในองค์การ พฤติกรรมองค์การที่สำคัญคือภาวะผู้นำ หมายถึงการศึกษา แรงจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้ พฤติกรรม นิสัย บุคลิภาพที่เป็นภาพรวมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นบุคลิภาพรวมของบุคคลที่ดีและเป็นตัวแทนของกลุ่ม

ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลปะและกระบวนการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำคือการกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตามแล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร ภาวะผู้นำคือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่ง หรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามที่ผู้นำมุ่งหมาย สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ความแตกต่างของผู้นำกับภาวะผู้นำผู้นำ คือตัวบุคคล
ภาวะผู้นำ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็น
เสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้าง
พัฒนาขึ้นได้ในทุกคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธาบาร์มีให้
เกิดขึ้นในตัวเอง โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็น
ผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้น
ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่
มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารงานโดยอาศัย
อำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายและขอบเขต
เท่านั้น

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้
อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบาร์มีโน้มน้าวจิตใจให้
ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุด
ความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่านักบริหารที่มี
ความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีสมาชิกในองค์กรมีความสามารถ
ช่วยทำงานให้



ภาวะผู้นำในองค์กรเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำให้
องค์กรมีชื่อเสียงด้านจริยธรรม โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ
ความสามารถ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม ทัศนคติและความ
ฉลาด ความโปร่งใสด้านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจ
ประการที่สำคัญคือองค์ประกอบด้านมาตรฐานสากลและ
วัฒนธรรม

บทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership role) มีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน บทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน

(Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

(Objective attainment) หมายถึง จะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

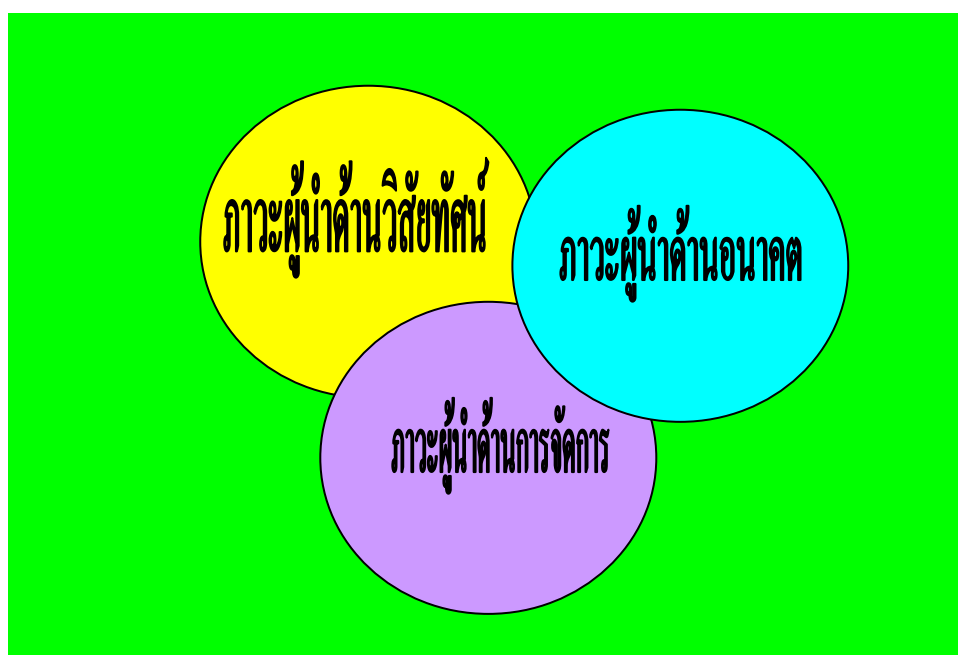
3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง จะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย หน้าที่ของผู้นำมีดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)

2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ(Expert)
- 5.เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor rewards and punishments)
8. เป็นสัญลักษณ์ (Group symbol)
9. เป็นแบบอย่างที่ดี(Exemplar)
10. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
11. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

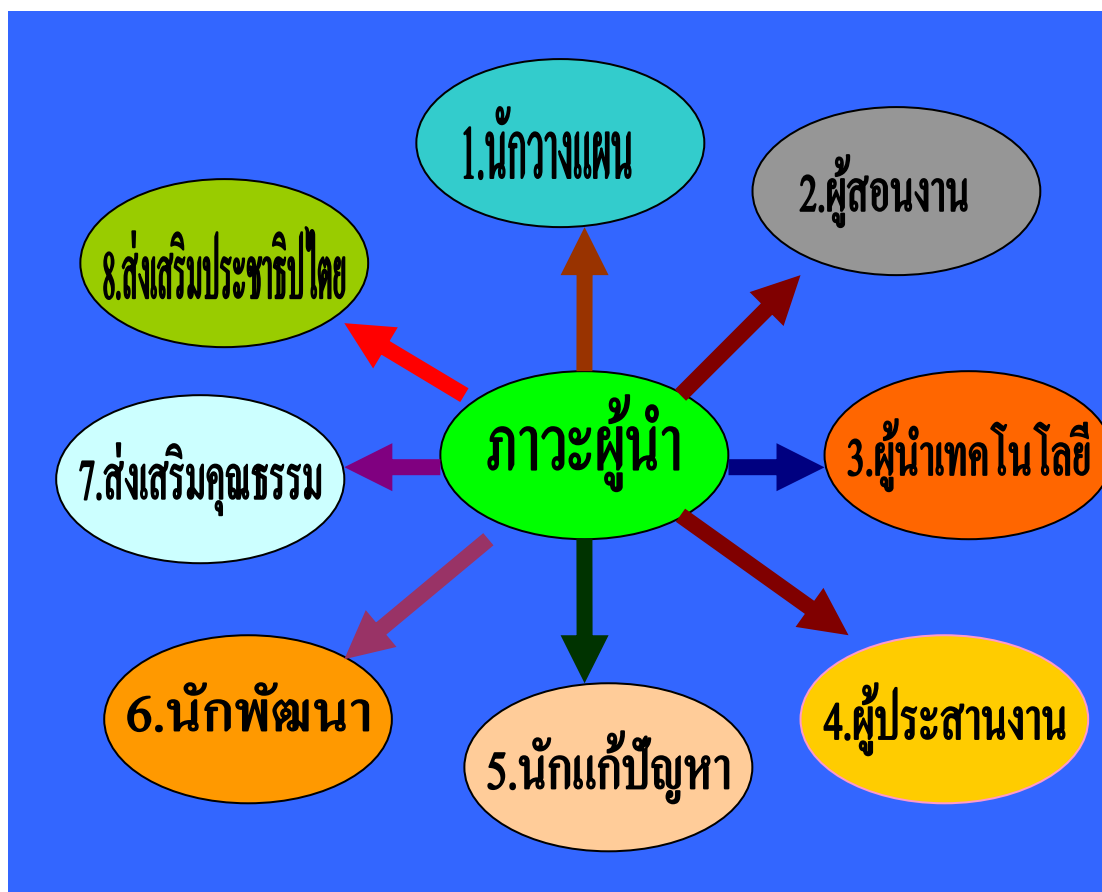
สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่สำคัญควรมีหน้าที่สำคัญ คือ ประการแรกภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visioning leadership) ผู้นำที่ดีควรมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยการหยั่งรู้หรือด้วยการคาดคะเนด้วยประสบการณ์และใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงเข้ามาช่วยสร้าง

วิสัยทัศน์ ประการที่สองภาวะผู้นำด้านอนาคต (Futuring leadership) ผู้นำควรมองอนาคตด้วยการศึกษาข้อมูลในอดีตการทำงานด้วยความรอบคอบในปัจจุบัน ทำให้สามารถวางแผนพัฒนาองค์กรและกลุ่มในอนาคตได้อย่างประสบความสำเร็จมีความเสี่ยงน้อย ประการที่สามภาวะผู้นำด้านการจัดการ (Managing leadership) ผู้นำมีหน้าที่และบทบาทสำคัญด้านการจัดการ จัดระบบการทำงานในองค์กรและกลุ่ม เป็นหน้าที่ซึ่งจะทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจได้ว่าผู้นำมีทักษะการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ภาวะผู้นำด้านการจัดการจะเป็นสิ่งที่แสดงคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่ง



คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ บุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่า น่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม ฯลฯ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาพามาตราภัย มีความอ่อนตนใจกว้างและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน ความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

บทบาทของหัวหน้าในฐานะผู้นำ บทบาทของหัวหน้าที่เป็นผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้บริหารระดับต้นที่จะใช้บทบาทของผู้นำในการบริหารงาน ควรมีพฤติกรรมแสดงออกให้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคตในอันที่จะส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างดีจะมีบทบาทอย่างมากในด้านต่างๆ ดังนี้



1. บทบาทผู้นำในฐานะนักวางแผน บทบาทของผู้นำในฐานะนักวางแผน จะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลคือมีวิสัยทัศน์ (Vision) มองกว้างเป็นขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการบริหาร ผู้นำที่ดีจะต้องมองเห็นความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2. บทบาทผู้นำในฐานะผู้สอนงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ยังผลให้มนุษย์สามารถถ่ายทอดและรับความรู้ข้อสนเทศความคิดและเรียนรู้สังคมโลก ภายนอก มีลักษณะเป็นสังคมปิด จึงก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงทางสังคม ทั่วประเทศ กระแสการศึกษาเป็น การกระแสผลักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการ ถ่ายทอดความรู้และข้อสนเทศระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และ เป็นไปอย่างกว้างขวางและด้วยเทคโนโลยีใหม่

3. บทบาทผู้นำในฐานะผู้นำการใช้เทคโนโลยีในยุคไร ้พรมแดน มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศ และเทคโนโลยีอย่างมากความเจริญก้าวหน้านี้ส่งผลกระทบ ต่อมนุษย์ ทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบายมากขึ้น มีความ อยากรู้หรือความต้องการเป็นเจ้าของเทคโนโลยีนั้น ๆ และ แน่นนอน ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและ เทคโนโลยีต้องส่งผลต่อการจัดการศึกษาด้วย หัวหน้าฝ่าย ควรมีบทบาทเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สารสนเทศคือข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลและจัดให้อยู่ในรูป ที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้รับ สารสนเทศนี้ประกอบด้วยข้อมูล เอกสาร เสียงหรือรูปภาพ ต่าง ๆ แต่จัดเนื้อเรื่องให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย คำว่า ข้อมูล อาจจะมีผู้นำมาใช้อยู่บ่อย ๆ ในฐานะที่เป็นส่วนประกอบของ สารสนเทศ แต่ต้องควรจำไว้เสมอว่า สารสนเทศไม่จำกัด เฉพาะแต่เพียงตัวเลขเพียงตัวเดียวเท่านั้น เมื่อมีการเรียนรู้ใช้

สารสนเทศเกิดขึ้นบ่อยครั้งเท่าไรก็ยังทำให้สารสนเทศนั้นมีคุณภาพมากขึ้นเท่านั้น คุณค่าของสารสนเทศจะมีความหมายอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจหน้าที่ของสารสนเทศจะมีส่วนช่วยในการกำหนดความน่าจะเป็น ลดทางเลือกให้เหลือน้อยลง และลดความไม่แน่นอนโดยการเพิ่มความรู้ในการตัดสินใจ

4. บทบาทผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ประสานงาน เนื่องจากการทำงานแต่ละแห่งจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน การประสานงานจึงมีความสำคัญมากและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ฟันเฟืองของจักรทุกขนาดทำงานสัมพันธ์กัน ดังนั้นการประสานงานในระบบการทำงานจำเป็นต้องดำเนินให้เกิดขึ้นในทุกระดับ การให้ความรู้และข่าวสารในการทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้อง จึงเป็นการประสานงานที่ดีในยุคโลกาภิวัตน์ บทบาทของหัวหน้าฝ่ายจะต้องเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากปัจจัยภายนอก อันเป็นโลกที่ดูเสมือนไร้พรหมแดนทางด้านสารสนเทศ ข่าวสาร ข้อมูลการศึกษา ด้วยการใช้เทคโนโลยี

เช่น วิทยุ โทรศัพท์ โทรสาร ซึ่งเป็นอุปกรณ์การสื่อสารที่รวดเร็ว ได้ข้อมูลที่แน่นอนทำให้การประสานงานเร็วขึ้น

5. บทบาทผู้นำในฐานะนักแก้ปัญหา จากสภาพการกระจายอำนาจการปกครองซึ่งมีความสอดคล้องกันของสังคมโลกไร้พรมแดน ซึ่งจะมีผลต่อการบริการ คือ การบริการจะเปลี่ยนรูปแบบจากการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจเป็นกระจายอำนาจมากขึ้นไปสู่ชุมชน ให้ชุมชนส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการที่สังคมในโลกปัจจุบันเป็นสังคมสารสนเทศมากขึ้น การจัดการบริหารและการจัดการทุกประเภททุกระดับในอนาคตจะเป็นการบริหารและการจัดการที่ต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกด้าน รวมทั้งจะต้องอาศัยความร่วมมือทุกระดับของหน่วยงานและประชาชนที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีการประสานร่วมมือกันของหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการในการประสานงานระหว่างองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสิ่งที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักการแก้ปัญหาต่าง ๆ เนื่องจากความรวดเร็วของโลกในด้านต่าง ๆ จะแก้ปัญหาให้ทันเวลาฉับไวและทันกับความต้องการ หัวหน้าฝ่ายต้องมีบทบาทในการเป็นนักพัฒนาบุคลากรและเพื่อน

ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง จะต้องนำศาสตร์การบริการและการจัดการ เทคโนโลยี มาใช้อย่างเหมาะสม

6. บทบาทผู้นำในฐานะนักพัฒนา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพลังอำนาจ (Power shift) การเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้ามาสู่สังคม ในประชาคมโลกมาก ทุกขณะ จะเห็นได้ว่าความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้าสู่สังคมโดยเฉพาะไปในภาพเอกชน ที่เชื่อมโยงกับบริษัทข้ามชาติทั้งหลายสำหรับในภาคราชการนั้น ถึงแม้ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่เชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงกระแสนั้น จะต้องเกิดขึ้นในระบบบริหารราชการในที่สุด ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าในช่วงระยะเวลานับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นทั่วไปในระบบสังคมทั่วโลก และย่อมหมายความว่า ระบบการศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนาดใหญ่ตามไปด้วย

7. บทบาทผู้นำในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม มักได้ยินคำกล่าวที่ว่า ความรู้คู่คุณธรรม ผู้ที่มีคุณสมบัติครบทั้งสองประการจะได้รับการเคารพยกย่องเชิดชูศรัทธามากกว่าผู้ที่มีคุณสมบัติเพียงด้านเดียว คุณธรรมเป็น

สิ่งจำเป็นและมักพึงมีมากับทุกคน ไม่ว่าผู้นั้นประกอบอาชีพใดก็ตาม ถ้าขาดคุณธรรมใดไปแล้ว ย่อมเป็นผลเสียและยอมรับไม่ได้ คุณธรรมต่าง ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความสุภาพ อ่อนน้อม มีมารยาทงดงาม มีวินัยในตนเอง หัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงานให้มากขึ้น และทันต่อยุคสมัย ความเจริญทางวัตถุ ความสะดวกสบาย การสื่อสารแผ่ขยายรวดเร็ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้กำลังครอบงำทางจิตใจของคนในสังคมทำให้ภูมิคุ้มกันทางจิตใจเสื่อมไป ชอบความสบายมากกว่า ชอบทำอะไรง่าย ๆ ความอดทนต่อความยากลำบากน้อยลงไป ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุมีประโยชน์จริงแต่ต้องยอมรับว่า ถ้าหากสังคมไม่เสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดการสมดุลในชีวิตของคนในสังคมแล้วก็จะเจริญแต่ด้านวัตถุแต่อย่างเดียวไม่มีความเจริญด้านจิตใจ

8. บทบาทผู้นำในการส่งเสริมประชาธิปไตยโลกมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันไปหมดเพราะการติดต่อค้าขาย และสื่อสารโทรคมนาคม ทั้งโลกมีความสัมพันธ์กันเชิงเศรษฐกิจ

และการค้ามากขึ้น เศรษฐกิจโลกขึ้นอยู่กับการค้าเสรีจะช่วย
ยกระดับเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตมากขึ้น



ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับความสามารถด้านธุรกิจ
(Business competencies) เช่น มาตรการสำคัญทางธุรกิจ
การปฏิบัติการ การตลาด ขอบเขตการบริการ ความจำเป็นใน
การประเมิน ความสามารถด้านยุทธศาสตร์ (Strategic
competencies) ในประเด็นต่าง ๆ คือ การจัดการนำเข้า การ

จัดการสัมพันธภาพ การวิเคราะห์การรับรู้ วิสัยทัศน์
วัฒนธรรมความรู้ วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

พลังอำนาจ

จริยธรรมทางธุรกิจต้องการพลังอำนาจของผู้นำ
ในการปฏิบัติงาน พลังอำนาจหรืออำนาจบารมี (Power)
หมายถึงอำนาจที่แฝงเร้นอยู่ภายในเป็นศักยภาพ (Potential)
ที่มีอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวผู้นำ
ผู้นำพยายามใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ให้รางวัลเมื่อมีผู้ทำตาม
ผู้นำจะลงโทษเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนไม่ยอมรับผู้นำ ผู้นำจะใช้อำนาจ
สั่งการให้คนในกลุ่มทำตามที่ตนประสงค์ และมีการ
ประเมินผลพฤติกรรมผู้ตามเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการลงโทษ
หรือให้รางวัล

พลังอำนาจเป็นอำนาจที่เป็นการบังคับมากกว่าเพื่อให้
เกิดพฤติกรรมที่คาดหวัง ถ้าไม่มีพลังอำนาจพฤติกรรมที่
คาดหวังจะไม่เกิดขึ้น พลังอำนาจเป็นส่วนสำคัญเหนืออำนาจ
หน้าที่และอิทธิพล พฤติกรรมบุคคลมีอิทธิพลเหนือระบบ
สังคม ผู้นำจึงจำต้องใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ให้มากที่สุดเพื่อ
บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกลุ่ม แทนที่จะใช้อำนาจ

หน้าที่หรืออำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจมีอิทธิพลให้รางวัลหรือลงโทษมากกว่าอำนาจแบบอื่น ๆ สิ่ง que แสดงว่าผู้นำในกลุ่มหรือองค์การจะมีความสำเร็จประการใดขึ้นอยู่กับพลังอำนาจมากกว่า เพราะพลังอำนาจจะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามในกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและเป็นส่วนตัว เป็นทางการหมายถึงการวินิจฉัยสั่งการตามแผนการที่กำหนดไว้ เป็นกฎหมายที่องค์การมอบหมายอำนาจให้ ส่วนตัวหมายถึงการชักจูงใจ การชักชวนให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าการใช้อำนาจขู่เข็ญ หรือการใช้กฎหมายมาบังคับให้คนในกลุ่มทำตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม แหล่งที่มาของพลังอำนาจที่สำคัญคือ

1.อำนาจรางวัล (Reward power) เมื่อบุคคลในกลุ่มทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำก็จะให้รางวัลเพิ่มมากขึ้น การให้รางวัลหรือพระคุณแก่ผู้ตามเท่าใด พลังอำนาจของผู้นำก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น การให้รางวัลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับพลังอำนาจของผู้นำ

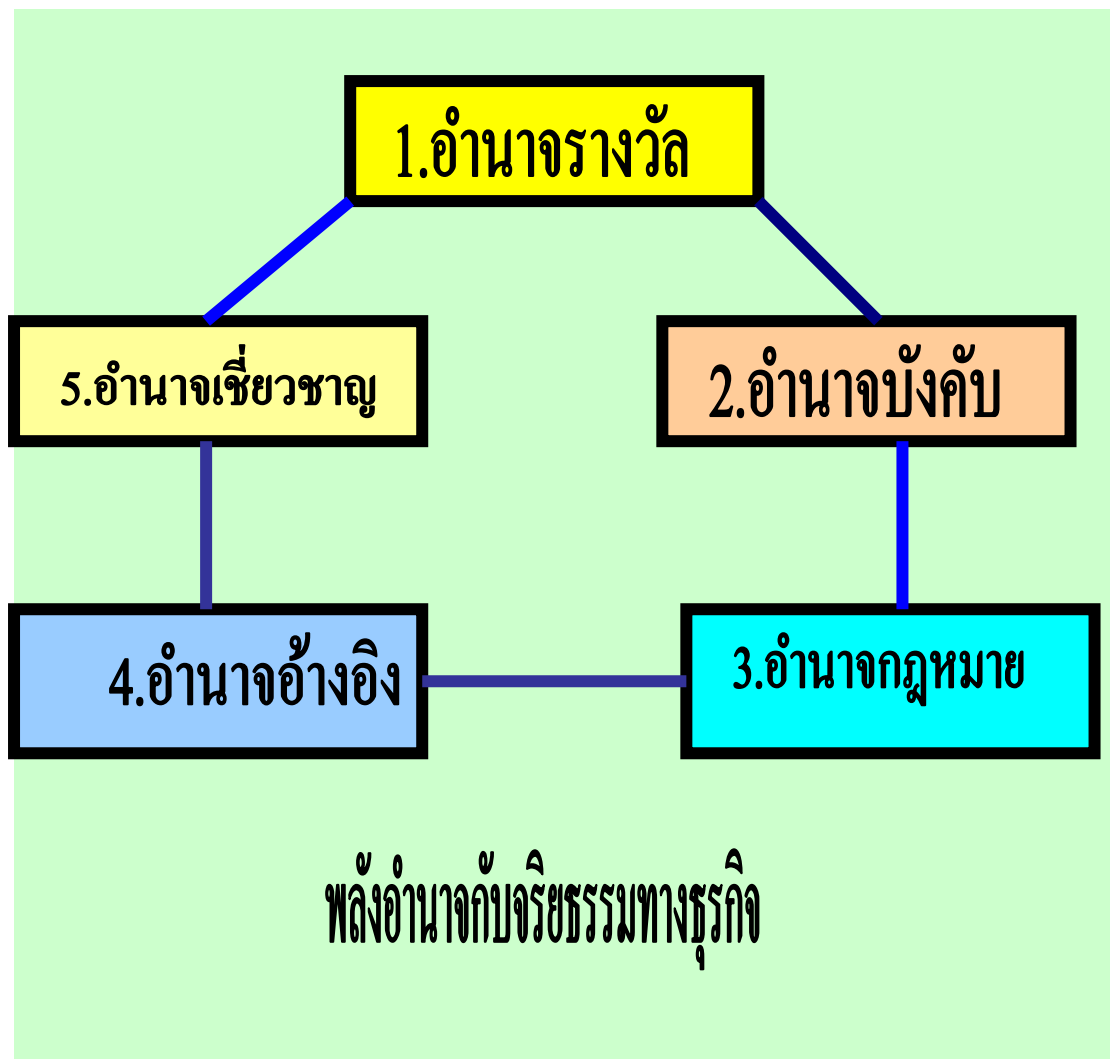
2.อำนาจบังคับ (Coercive power) พลังอำนาจเกิดจากการที่บุคคลเข้าไปบังคับบุคคลอื่นให้ทำตามความประสงค์ของตนเอง ผู้นำจะต้องสร้างอำนาจจากการบังคับทำให้เกิด

ความกลัวโดยเฉพาะเมื่อจะไม่ทำตามผู้นำหรือทำตามกลุ่ม การใช้บทลงโทษทำให้ผู้มีอำนาจบังคับมากขึ้น การบังคับทำให้เกิดความกลัว เป็นบ่อเกิดพลังอำนาจอย่างหนึ่ง

3.อำนาจกฎหมาย (Legitimate power) กฎหมายที่กำหนดสถานภาพและบทบาทจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางอ้อม ทำให้ผู้ที่มีอำนาจมากกว่าที่กำหนดไว้ในตัวบทกฎหมาย กฎหมายจึงเป็นปัจจัยที่กำหนดอำนาจของผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม

4.อำนาจอ้างอิง (Referent power) เกิดจากการที่บุคคลอ้างอิงถึงผู้ที่มีอำนาจหรือเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจ รวมทั้งการที่ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจให้ บางครั้งอาจเกิดจากการประพุดติเลียนแบบผู้ที่มีอำนาจก็ได้

5.อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert power) การที่บุคคลได้ฝึกทักษะความชำนาญพิเศษในแต่ละสาขาวิชาชีพทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้นำโดยปริยาย เช่น นายแพทย์จะต้องเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล หรือเป็นผู้มีอำนาจสั่งการให้คนเจ็บปฏิบัติตามเพราะเป็นผู้มีความรู้มากกว่าคนอื่นเป็น



อิทธิพล

ผู้นำต้องการอิทธิพลในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด
 จริยธรรมทางธุรกิจ อิทธิพล(Influence) หมายถึงรูปแบบ
 อำนาจที่ขู่เชิญ อิทธิพลเป็นอำนาจในทางลบ อิทธิพลเป็น
 อำนาจทางลบที่บุคคลหนึ่งพยายามเข้าไปมีอิทธิพลเหนือ
 บุคคลอื่น เมื่อมาสัมผัสกัน มีผลกระทบต่อความคิด
 รวมทั้งทัศนคติฝ่ายตรงข้าม รูปแบบสำคัญของอิทธิพลคือ

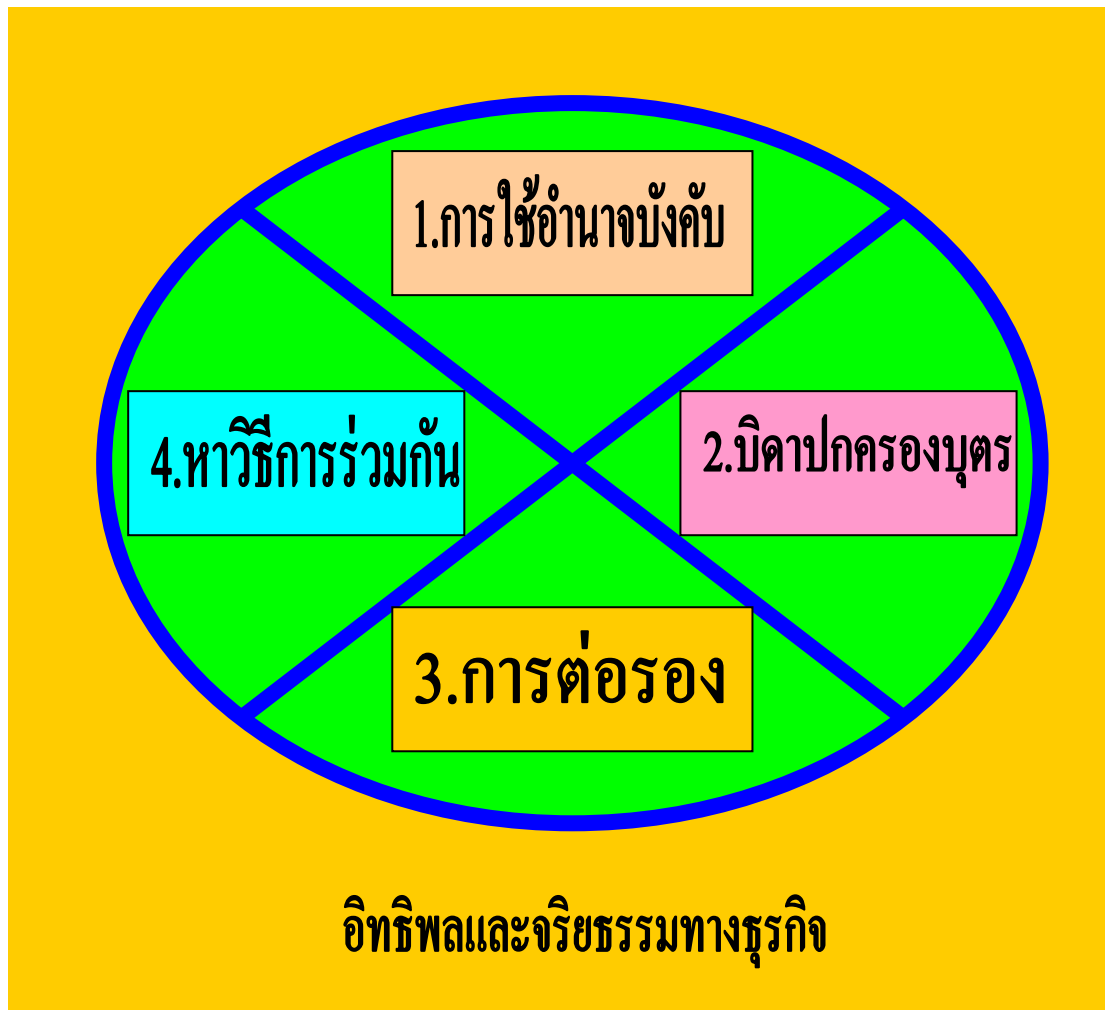
การจูงใจ การเกลี้ยกล่อมและการเสนอแนะ อิทธิพลเป็นรูปแบบของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ เป็นหน้าที่ของผู้ตามที่จะใช้ดุลยพินิจว่าจะยอมรับหรือไม่และผู้ตามจะตัดสินใจทำตามหรือปฏิเสธผู้นำในที่สุด ผู้นำที่มีความสามารถควรใช้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้ตามดังต่อไปนี้คือ

1.การใช้อำนาจบังคับ ผู้นำอาจใช้อิทธิพลโดยการใช้อำนาจบังคับ อำนาจที่มาจากยศหรือตำแหน่งเพื่อให้คนในกลุ่มหรือองค์การทำตาม อำนาจที่เกิดจากการบังคับเกิดจากกฎหมายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

2. การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร(Paternalism) หมายถึงวิธีการที่ผู้นำใช้อิทธิพลทางอ้อมในกลุ่ม คือการใช้วิธีการปกครองแบบพ่อกับลูก ผู้นำจะต้องทำตัวเหมือนกับพ่อหรือหัวหน้าครอบครัว ผู้ตามเปรียบเสมือนลูก ความสัมพันธ์จะเป็นไปในรูปการเคารพเกรงใจซึ่งกันและกันมากกว่าความกลัว ความรักเคารพของคนในกลุ่มจะทำให้ผู้นำมีอำนาจมากขึ้น มีอำนาจบารมีเพิ่มมากขึ้น ผู้ตามจะทำตามด้วยความจงรักภักดีมากกว่า

3.การต่อรอง(Bargaining) ผู้นำใช้วิธีการให้ผู้ตามมีสิทธิแสดงความคิดเห็นต่อรองได้เมื่อทำกิจกรรมร่วมกันในกลุ่ม เพื่อรักษาผลประโยชน์ตนเอง ทำให้คนในกลุ่มมีความรู้สึกที่สามารถโต้ตอบได้แสดงความคิดเห็นได้ แทนที่จะรับฟังคำสั่งอย่างเดียว ผู้ตามก็ได้รับความพึงพอใจด้วย

4.การแสดงความคิดเห็นหาวิธีทางร่วมกัน(Mutual means) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลโดยการหาวิธีการร่วมกัน เมื่อมีกิจกรรมเกิดขึ้นในกลุ่ม ร่วมกันทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตามสถานภาพและบทบาทเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์แบบเป็นกันเองทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม



อำนาจหน้าที่

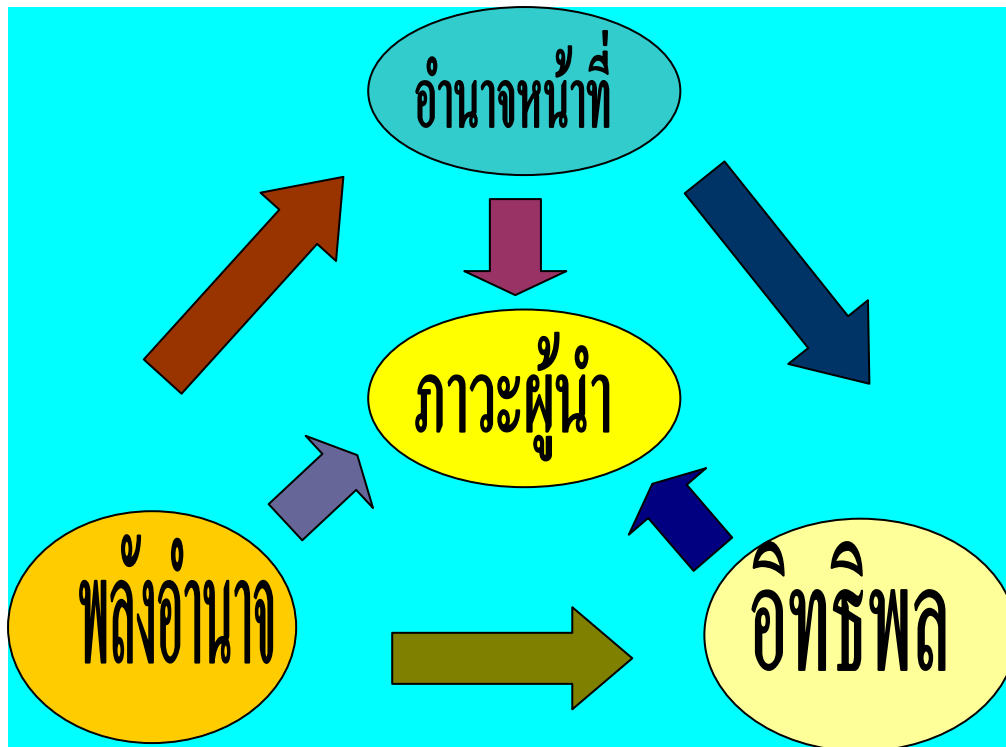
ผู้นำต้องการอำนาจหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานด้านจริยธรรมทางธุรกิจ อำนาจหน้าที่หรือสิทธิอำนาจ(Authority) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบหมายให้เป็นอำนาจในองค์กรหรือสถาบัน(Institutionalized power) กฎหมายจะกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อจำแนกความรับผิดชอบ การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำอาจใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่เพื่อบรรลุมิติดูประสงคข์ของกลุ่มตาม

ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่กับความ
 รับผิดชอบเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันองค์การจะต้องกำหนดอำนาจ
 หน้าที่เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานตามที่ได้รับผิดชอบว่าควร
 จะต้องทำอะไรบ้างเป็นขั้นตอนในเวลาที่กำหนดอำนาจ
 หน้าที่ จะกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบแต่ละบุคคลด้วย

อำนาจหน้าที่เกิดจากระบบไม่ได้เกิดจากตัวบุคคล
 อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นโดยชอบธรรม สมาชิก
 จะต้องยอมรับเมื่อเข้ามาในองค์การ อำนาจหน้าที่จึงเป็น
 อำนาจที่ผู้นำตัดสินใจลงไปแล้วจะมีผลทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
 เมื่อเข้ามาในกลุ่มหรือองค์การ อำนาจหน้าที่เป็นรูปแบบ
 ความสัมพันธ์แบบหนึ่งของบุคคลในกลุ่ม บุคคลจะต้อง
 ยอมรับอำนาจหน้าที่ของผู้นำในการตัดสินใจตามที่สถาบัน
 กำหนด

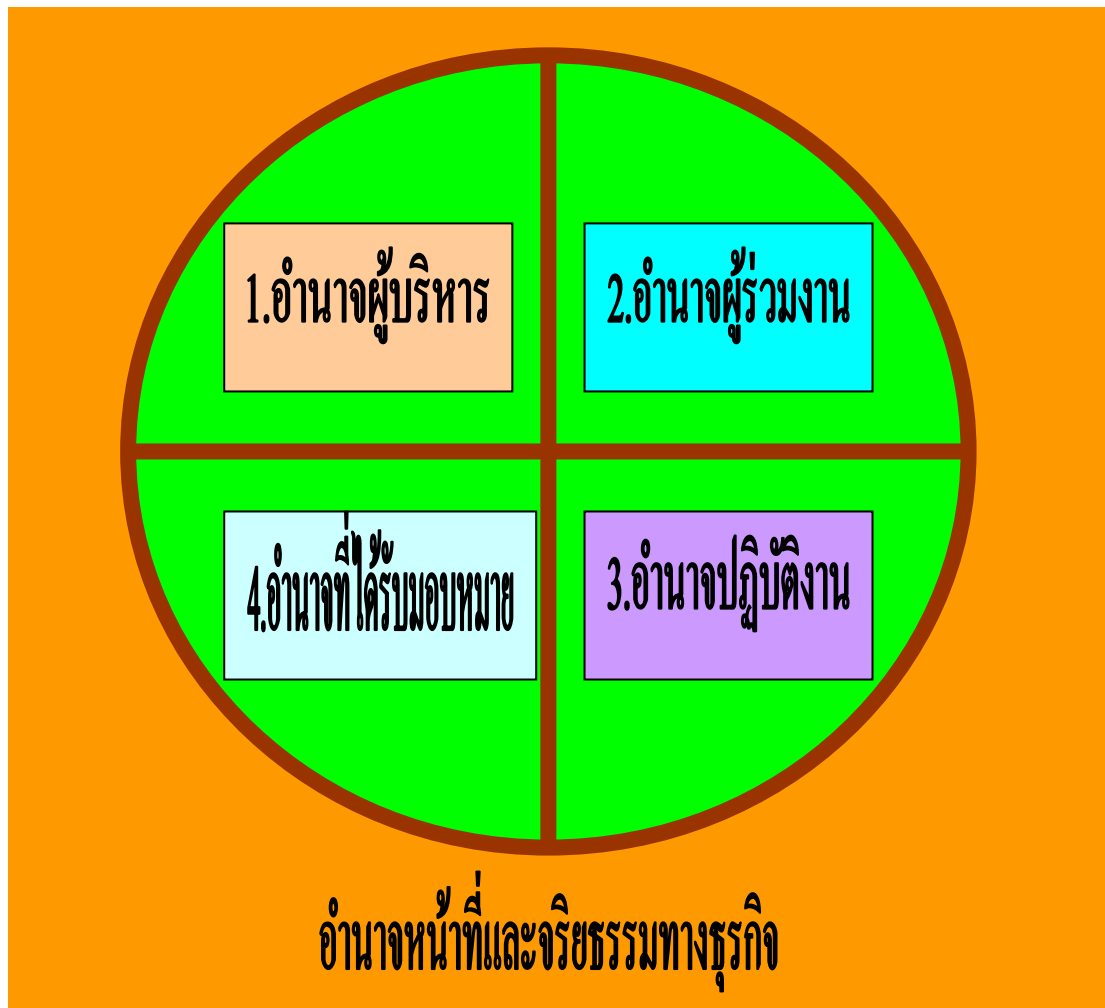
อย่างไรก็ตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายก็ยังเป็นส่วน
 หนึ่งของพลังอำนาจ เพราะพลังอำนาจเป็นอำนาจที่เกิดจาก
 ศักยภาพภายใน ที่มีอำนาจครอบคลุมเหนืออิทธิพล อิทธิพล
 เป็นอำนาจในทางปฏิบัติที่แท้จริง ส่วนอำนาจหน้าที่เป็น
 อำนาจที่ได้รับการยอมรับแล้ว อำนาจในรูปแบบทั้งสามคือ

พลังอำนาจ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ที่มีครามสัมพันธ์ใกล้ชิด
ประกอบเป็นผู้นำ



อำนาจหน้าที่แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ อำนาจของผู้บริหารงาน (Administrative authority) หรืออำนาจผู้นำ ทำหน้าที่บริหารงาน วางแผนงานของโครงการให้สำเร็จไปตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ประการที่สอง อำนาจของผู้ร่วมงาน (Staff authority) เป็นอำนาจหน้าที่ของคนในองค์กรที่ร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง อำนาจหน้าที่ของผู้ร่วมงานทำหน้าที่ให้คำปรึกษาผู้นำด้วย ประการที่สาม อำนาจการปฏิบัติงาน (Operative authority) เป็นอำนาจหน้าที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ปฏิบัติการรักษา

ความสงบเรียบร้อย เป็นต้น และประการสุดท้าย อำนาจหน้าที่ที่ผู้นำมอบหมายให้ตัดสินใจสั่งการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้งานลุล่วงไปด้วยดี



ประเภทผู้นำ

ในองค์การและกลุ่มสังคมมีผู้นำประเภทต่าง ๆ มากมายขึ้นอยู่กับองค์การนั้น ๆ ผู้นำในสังคมจะต้องปรับตัวให้เข้ากับเวลา สถานการณ์และสถานที่ นักจิตวิทยาองค์การให้

ความเห็นว่าย่นำย่่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างสังคม
เนื่องจากลักษณะสังคมหรือองค์การแตกต่างกันเป็นสิ่งที่
กำหนดให้ผู้นำแตกต่างกันไปด้วย

นักสังคมวิทยามีความเห็นว่าย่นำจะเป็แบบใด
ขึ้นอยู่กัสถานการณ์ของกลุ่มและองค์การ สังคมแต่ละแห่ง
แต่ละแบบ เพราะฉะนั้นผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับกลุ่ม
ประเภทของภาวะผู้นำ (Leadership types) ผู้นำมีประเภท
ใหญ่ได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำทางลบ (Negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่
ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ
ผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงใจจำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารณา
โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มี
ลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุดผู้นำทางลบ
แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ คือ

1.1 ผู้นำแบบอิตตานิยม (Autocratic) ผู้นำที่ถืออำนาจ
เป็นใหญ่ เชื่อมั่นในตัวเองและถือตัวมาก เป็นผู้นำประเภท
ทางลบมากกว่าเพราะชอบข่มขู่ผู้อื่นอยู่เสมอ การวางอำนาจ
ทำให้ต้องโดดเดี่ยวปลีกตัวออกจากกลุ่ม ผู้นำแบบนี้จะทำงาน
โดยไม่มีผู้ปรึกษา เน้นเรื่องความสามารถหรือสมรรถภายใน

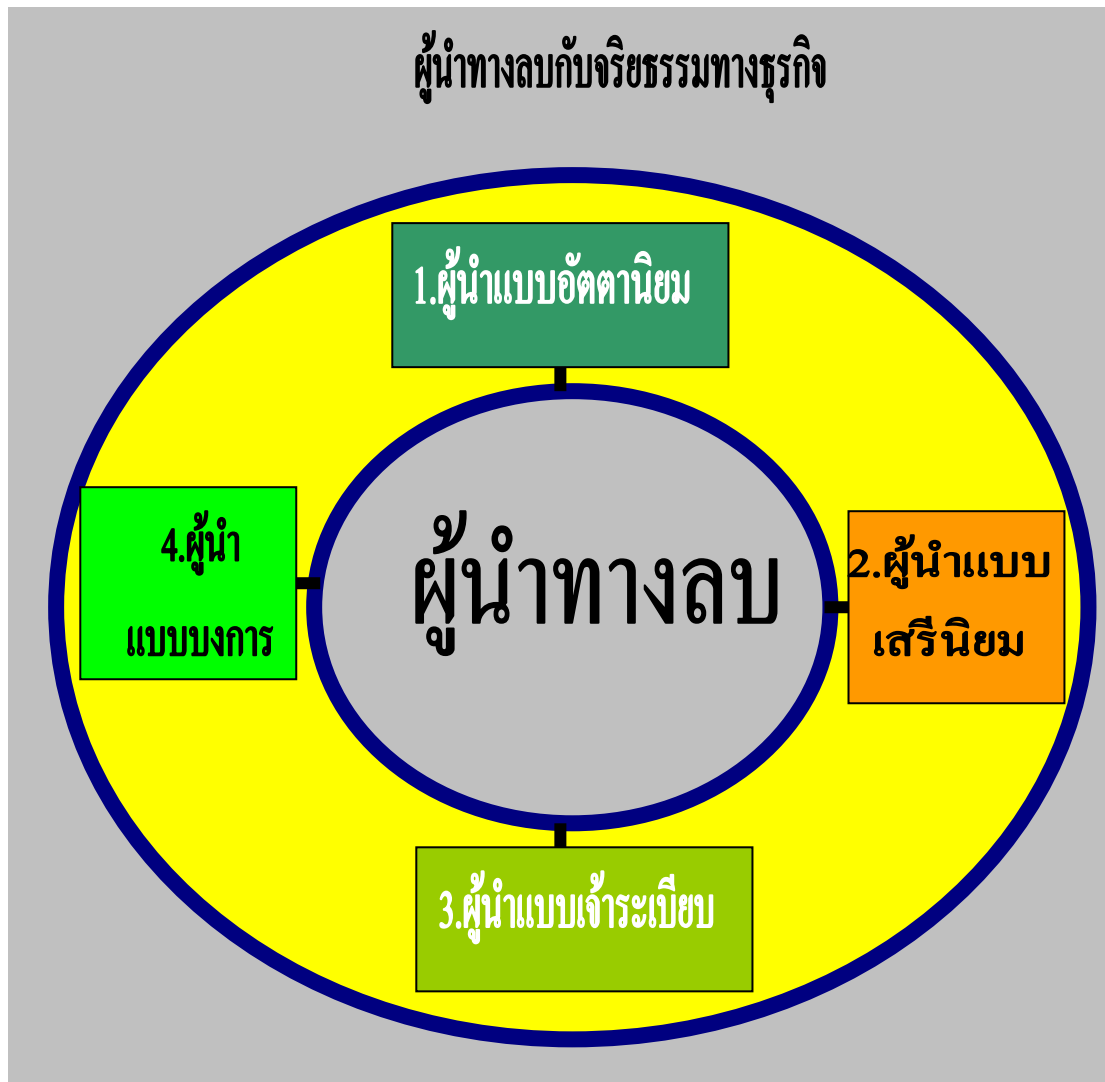
การทำงาน พยายามเพิ่มอำนาจของตัวเองทุกทาง นิยมใช้อำนาจของตนเองจนบางครั้งเกินความจำเป็น วินิจฉัยสั่งการตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม เพื่อแสดงอำนาจการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมักทำคนเดียวเพราะไม่ไว้วางใจคนอื่น มองเห็นความสำคัญของตัวเองมากเกินไป ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นใหญ่มักจะรับทราบเรื่องราวปัญหาในกลุ่มไว้ทั้งหมดไม่ยอมให้ผู้อื่นรับรู้ เพื่อให้คนอื่นยอมรับอำนาจของตนเอง การสั่งงานจึงมักเป็นแบบจากเบื้องบนลงมาทั้งสิ้น ทำให้การทำงานไม่มีระบบเท่าที่ควร อาจเปลี่ยนแปลงแผนงานตามอารมณ์ของตนเอง ปัจจัยดังกล่าวทำให้ช่วงบังคับบัญชา (Span of control) ยาว ล่าช้า งานคั่งค้างมาก บางครั้งก็พยายามกระจายหรือปัดความรับผิดชอบไปให้คนในกลุ่มเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับผู้นำ

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม(Laissez-faire leader) เป็นผู้นำค่อนข้างลบ อำนาจของตนเองน้อยที่สุดไม่พยายามรับผิดชอบการทำงานของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะทำงานตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่คำนึงถึงหลักเกณฑ์เท่าใดนัก ผู้นำแบบเสรีนิยมไม่มีหลักบรรทัดฐานในการควบคุมดูแลคนในองค์กร ไม่มีการ

ควบคุมการทำงานของกลุ่ม ไม่ใช่อำนาจควบคุมการทำงานของ
 ของกลุ่มจึงเป็นผู้นำแบบตรายางหรือผู้นำในนามเท่านั้น การ
 วางแผนงานไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงไปตามความคิดเห็น
 ของผู้ใต้บังคับบัญชา การขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้
 ไม่มีการประเมินผลการทำงานหรือการวิจัยเพื่อแก้ไข
 ข้อบกพร่องของงาน

1.3. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ(Regulative leader) เป็นผู้นำ
 ทางลบไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดระเบียบแบบแผนเป็น
 บรรทัดฐาน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เหมือน
 ผู้นำแบบอัตตานิยม การทำกิจกรรมในกลุ่มมักจะอ้าง
 ระเบียบแบบแผนอยู่เสมอ พยายามทำตัวให้เด่นปลีกตัวจาก
 คนในกลุ่ม ทำให้มีการติดต่อสื่อสารเป็นทางเดียว

1.4 . ผู้นำแบบบงการชี้แนะ(Directive leader) เป็น
 ผู้นำทางลบที่ชอบใช้อำนาจพยายามสั่งงานอย่างเดียวไม่มี
 การเสนอแนะหรือสั่งสอน ขาดมนุษยสัมพันธ์จึงพยายามสั่ง
 การเพื่อแสดงอำนาจ ทำให้คนในกลุ่มหวาดระแวง
 ความสัมพันธ์เป็นแบบพิธีการหรือทางการมากกว่า



2. ผู้นำทางบวก (Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าประเภทที่แรก การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใส

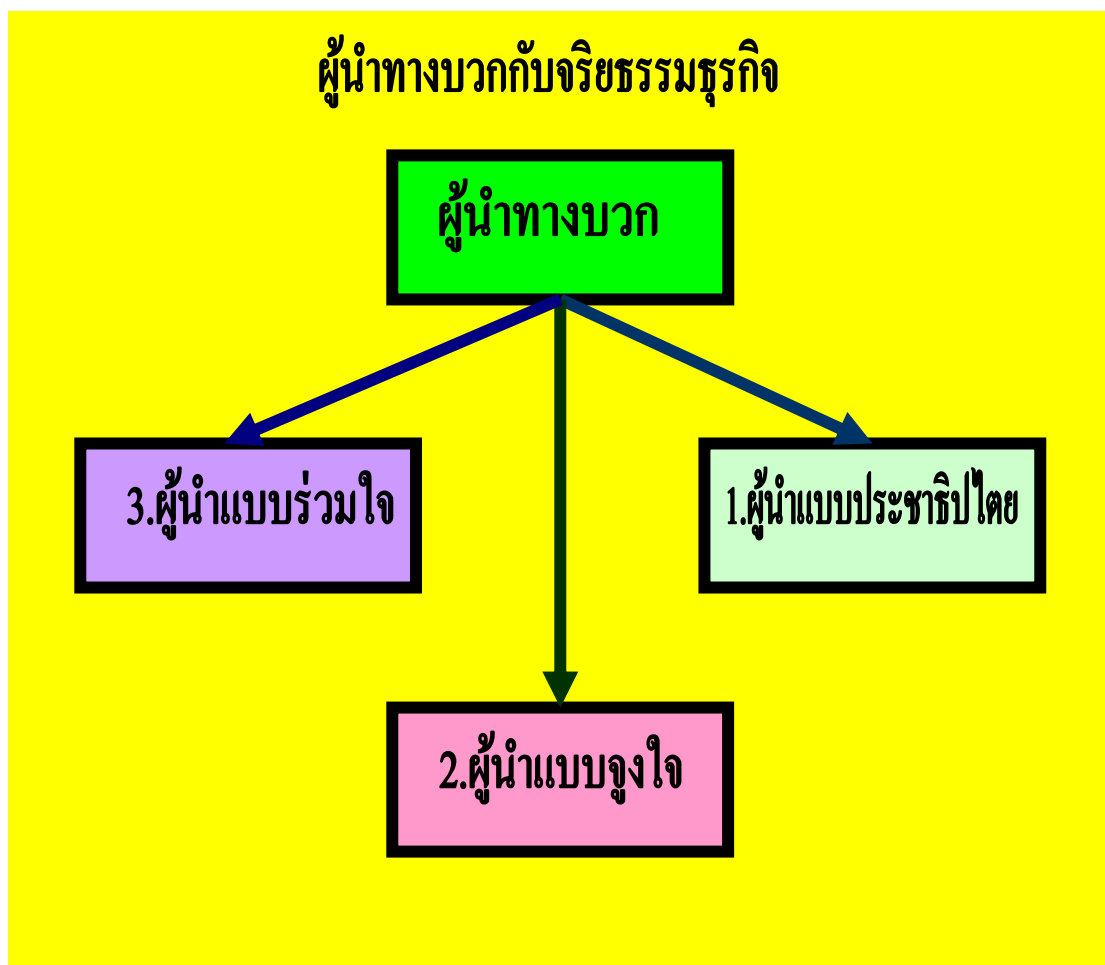
และศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบาปมีเป็นเครื่องมือมากกว่าใช้อำนาจหน้าที่ ผู้นำทางบวกแบ่งออกเป็น

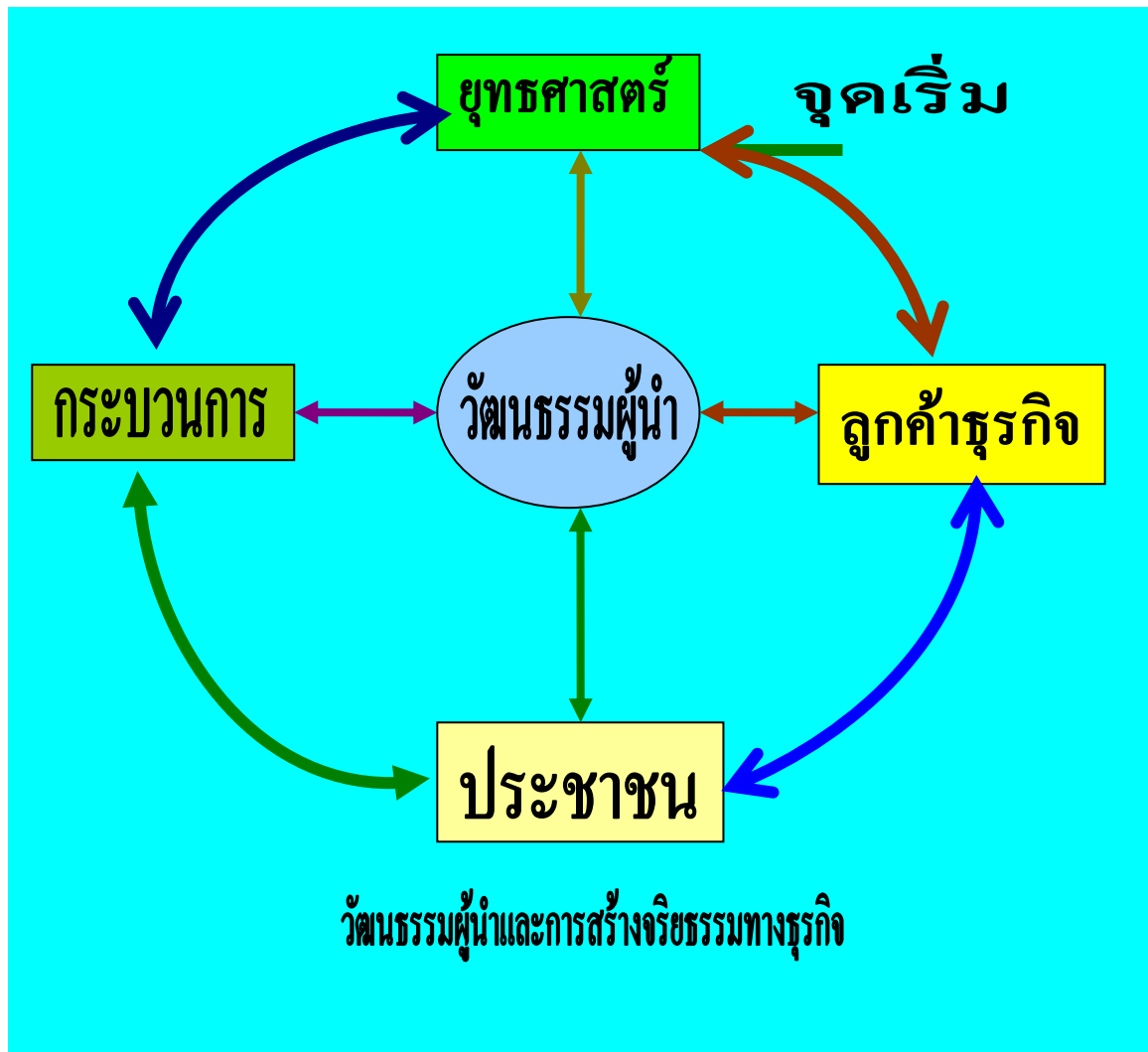
2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นผู้นำทางบวกที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะการยอมรับอำนาจของกลุ่มว่ามีอยู่เหนือตนเอง การทำงานก็เพื่อกลุ่ม กระตุ้นความร่วมมือร่วมใจของคนในกลุ่มให้ทำงานร่วมกัน ผู้นำแบบนี้เน้นความผูกพันในองค์การ ส่งเสริมการทำงานของคนในกลุ่ม เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เปิดโอกาสให้คนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นและคอยแนะนำให้กำลังใจกับคนในกลุ่ม ไม่ทำตนให้แตกต่างจากคนในกลุ่ม ทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มดีขึ้น

2.2 ผู้นำแบบจูงใจ(Persuasive leader) เป็นผู้นำทางบวกยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น พยายามหาทางลดความตึงเครียดหรือข้อขัดแย้งในกลุ่มให้มากที่สุด การติดต่อสื่อสารจะเป็นทั้งสองทาง คือการออกคำสั่งและการยอมรับฟังความคิดเห็นทำให้เกิดความผูกพันและทำงานมีประสิทธิภาพ

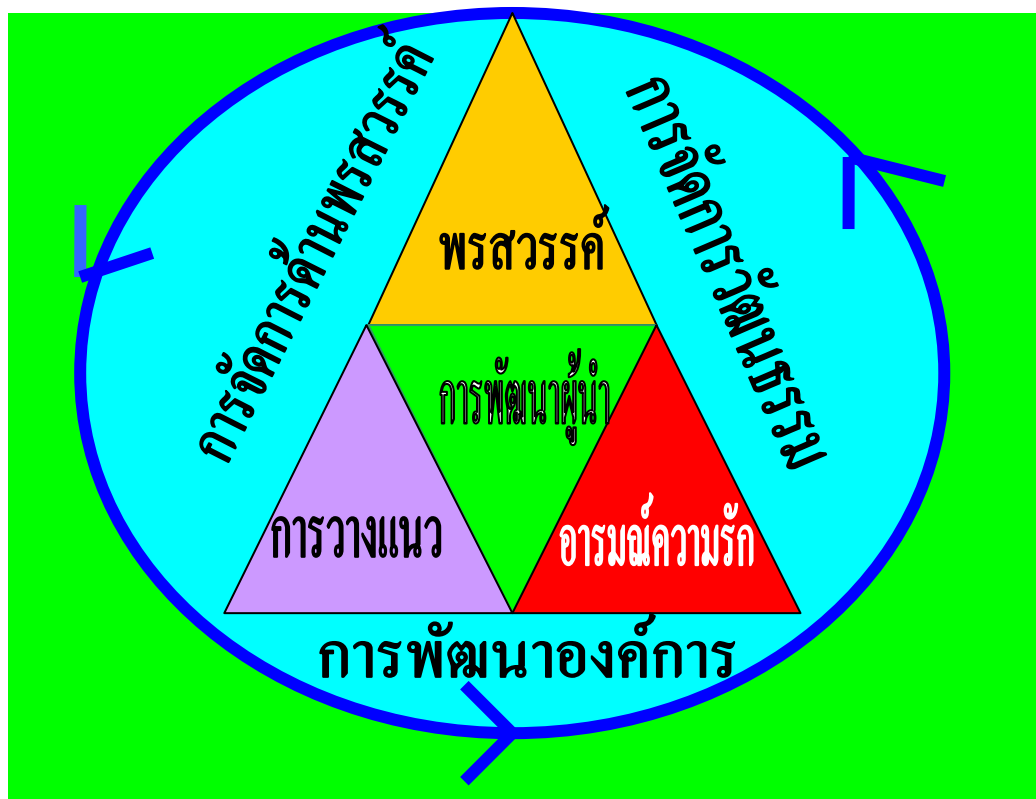
2.3 ผู้นำแบบร่วมมือ (Participative leader) เป็นผู้นำทางบวกแบบประชานิยมและแบบจูงใจ พยายามยอมรับฟัง

ความคิดเห็นของผู้อื่น พยายามประนีประนอมแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นระหว่างกัน พยายามใช้ศิลปะมนุษยสัมพันธ์กับ
คนอื่นในกลุ่ม ทำให้เกิดความร่วมมือได้มาก





ผู้นำมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ของลูกค้าในองค์การธุรกิจและประชาชนโดยทั่วไป ผู้นำได้สรุปรวมข้อมูลทั้งหมดมาสร้างกระบวนการเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาองค์การและสังคม



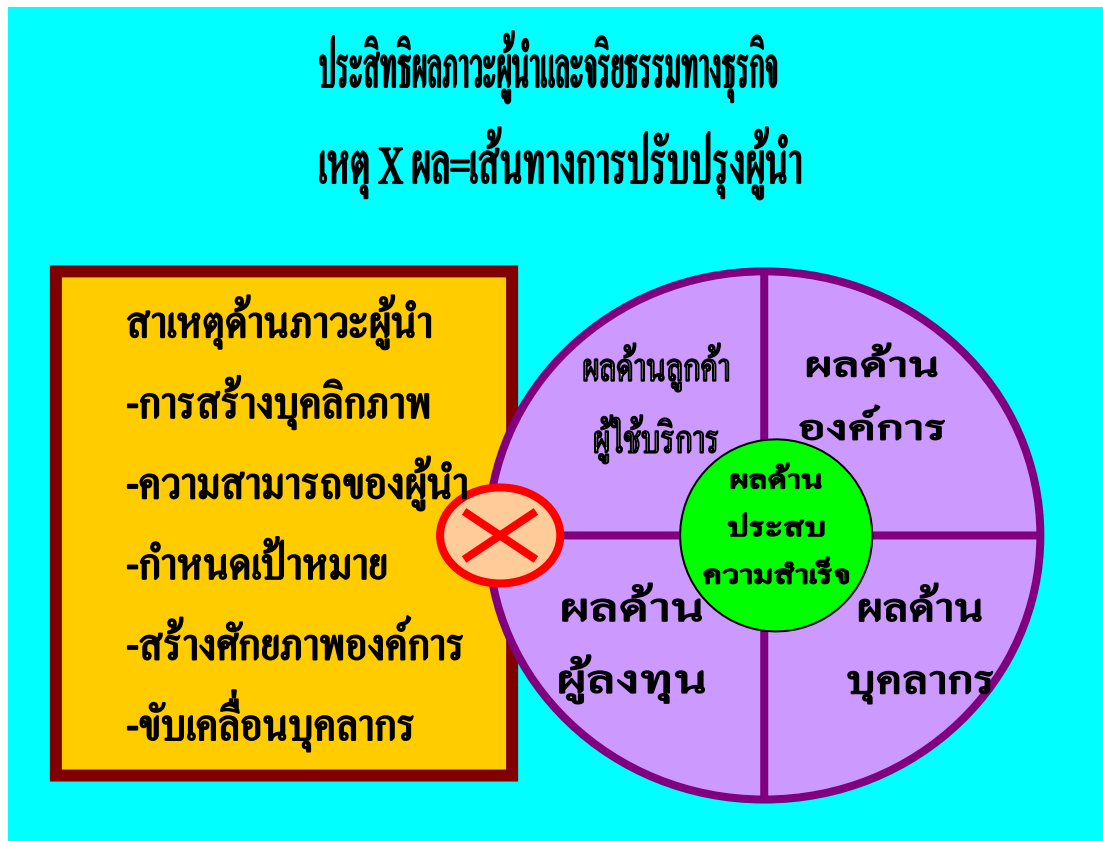
ในยุคโลกาภิวัตน์การพัฒนาผู้นำมีบทบาทความสำคัญ
 ควบคู่กับการพัฒนาวัฒนธรรม การพัฒนาองค์กร
 (Organization development) และการจัดการด้านพรสวรรค์
 (Talent management) เป็นปัจจัยที่แวดล้อมภายนอก การ
 พัฒนาผู้นำเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายใน เช่น ปัจจัยด้าน
 อารมณ์ความรัก (Passion) พรสวรรค์ และการจัดวาง
 แนวทางทาง (Alignment)



การพัฒนาผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ
องค์การ (Organization effectiveness) ประสิทธิภาพหมาย
รวมถึงผลความสำเร็จขององค์การที่เน้นการวัดเชิงคุณภาพ

และภาพองค์รวม (Holistic) มากกว่าผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ประสิทธิภาพมีเป้าหมายแตกต่างกับประสิทธิภาพ (Efficiency) เนื่องจากประสิทธิภาพเน้นการวัดความสำเร็จกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การหรือกลุ่มเชิงปริมาณมากกว่า เช่น ประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น ประสิทธิภาพขององค์การ (Organization effectiveness) ได้รับอิทธิพลจากการวางแนวทางธุรกิจ(Business alignment) คือปัจจัยด้านการวิเคราะห์ห้องค์การ การวิเคราะห์ระบบงาน ปรับองค์การและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ปัจจัยด้านการพัฒนาผู้นำเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมการจัดการ ดำเนินการวางแผนการ ประเมินการจัดการและผลตอบกลับ การเป็นผู้ให้คำปรึกษา ปัจจัยด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management) หมายถึงเร่งการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาโครงการและการจัดการรายละเอียด ปัจจัยด้านการวางแนวทางกตดันการทำงาน (Workforce alignment) เกี่ยวข้องกับการกำหนดแบบศักยภาพ การผสมกลมกลืนทีมงานใหม่ การจัดการความขัดแย้งและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

(Organization culture) ประกอบด้วยปัจจัยด้านการ
ประเมินวัฒนธรรม การบูรณาการค่านิยมหลักและจริยธรรม



ประสิทธิผลภาวะผู้นำเกิดจากสาเหตุ(Attributes) และ
ผล(Result) เป็นเส้นทางการปรับปรุงผู้นำ ปัจจัยสาเหตุด้าน
ภาวะผู้นำประกอบด้วยการสร้างบุคลิกภาพผู้นำ
ความสามารถของผู้นำ กำหนดเป้าหมายการทำงาน สร้าง
ศักยภาพองค์กร และการขับเคลื่อนบุคลากรให้ทำงานอย่าง
มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลทางด้านลูกค้าผู้มารับบริการ ผล
ต่อองค์กร ผลต่อสมาชิกในองค์กรและผลต่อผู้ลงทุน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลด้านความสำเร็จขององค์กรโดย
ส่วนรวม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สาขาจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของกลุ่ม
และองค์กร ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำด้านการเปรียบเทียบ
ผู้นำและผู้ตามในสังคม ศึกษาอิทธิพลของผู้นำในกลุ่ม
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในสังคม คนในกลุ่มมี
อิทธิพลต่อผู้นำในองค์กรด้วย แต่อย่างไรก็ตามนักจิตวิทยา
องค์กรก็ยังมุ่งสนใจศึกษาบทบาท ของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อ
องค์กรมากกว่า รวมทั้งศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำและผลของ
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากขึ้น

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในระยะแรกมุ่งเน้นการรับรู้
มากกว่าพฤติกรรมของบุคลากร ทฤษฎีระยะแรกศึกษา
พฤติกรรมผู้นำทางด้านคุณสมบัติเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งผู้นำทางทหาร มุ่งศึกษาผู้นำในกองทัพว่ามี
ความสามารถนำบุคคลต่าง ๆ ทุกสถานการณ์ การศึกษา
ทฤษฎีผู้นำระยะแรกเปรียบเทียบเฉพาะคุณสมบัติผู้นำเป็น
บุคลิกภาพที่เป็นรากฐานภาวะผู้นำ บุคลิกภาพและความเป็น

ผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กัน การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำได้พัฒนาทำให้เกิดทฤษฎีผู้นำที่สำคัญในระยะต่อมา ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีบุคลิกภาพ

ทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality-Attribute Theory) ศึกษาบุคลิกภาพหมายถึงลักษณะรวมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่กำหนดบุคลิกภาพผู้นำว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ เป็นทฤษฎีวิจัยแบบนั่งโต๊ะไม่มีการเก็บข้อมูลภาคสนามในระยะแรก ต่อมาระยะหลังมานี้เริ่มพัฒนาระเบียบวิธีวิจัย เป็นการศึกษาวิจัยภาคสนามมากขึ้น การศึกษาวิจัยได้เสนอผลการศึกษาบุคลิกภาพหรือลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะฉลาด ใจกว้าง เข้าใจโลก รู้กว้าง รู้งานเฉพาะอย่าง เข้าใจง่าย เชื่อสัตย์และจริงใจมาก มีความสามารถเป็นผู้นำและเป็นตัวแทนกลุ่มที่ดี ส่วนลักษณะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพคือ ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ ใช้กระบวนการตัดสินใจที่มีปัญหา ขาดลักษณะผู้นำ ไม่มีการติดต่อสื่อสาร ยึดตัวเองเป็นหลัก เชื้อย ไม่เป็นตัวแทนกลุ่ม

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



1.ฉลาด

2.ใจกว้าง

3.เข้าใจโลก

4.รอบรู้

5.รู้งานเฉพาะอย่าง

6.เข้าใจง่าย

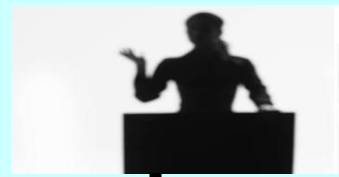
7.ซื่อสัตย์

8.จริงใจ

9.สามารถเป็นผู้นำ

10.สามารถเป็นผู้แทนที่ดี

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ



1.ไม่สามารถแก้ปัญหา

2.ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

3.ใช้การตัดสินใจที่เป็นปัญหา

4.ขาดลักษณะผู้นำ

5.ไม่มีการสื่อสาร

6.ยึดตัวเองเป็นหลัก

7.เฉื่อย

8.ไม่เป็นตัวแทนกลุ่ม

บุคลิกภาพผู้นำและจริยธรรมทางธุรกิจ

ทฤษฎีเอกวิถี (One-Best-Way Theories)



ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นนัก
พฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญมากคนหนึ่งได้แบ่งผู้นำหรือ
ผู้บริหารออกเป็น 2 แบบคือ

1. แบบเผด็จการ(Authoritarian Style) เรียกว่า “ทฤษฎี
X”(Theory X)

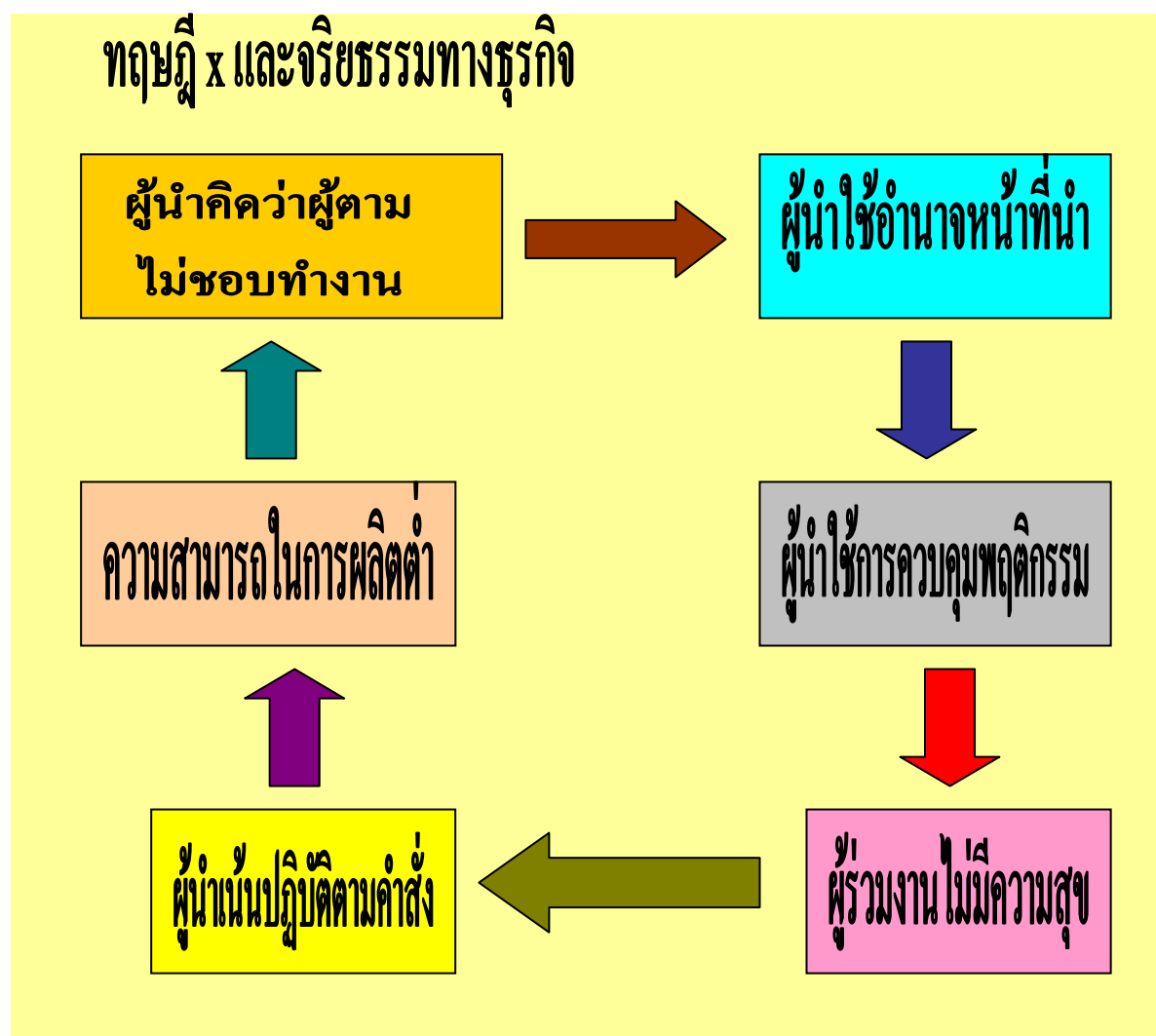
2.แบบความล้มพันธ์ (Egalitarian Style) เรียกว่า
“ทฤษฎี Y” (Theory Y)

ทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์นั้นผู้นำประเภทนี้เกิดจาก
โบสถ์ของศาสนาคริสต์โรมันคาทอลิกและสถาบันการทหาร
ซึ่งมีพื้นฐานการรวมกลุ่มแบบบังคับและแรงจูงใจทาง
เศรษฐกิจตามทฤษฎี X มีความเชื่อว่า

1. โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงถ้า
สามารถจะเลี่ยงได้

2. ด้วยเหตุที่ว่ามนุษย์ไม่ชอบทำงานซึ่งเป็นบุคลิกภาพของมนุษย์ ฉะนั้นจึงต้องมีการบังคับ ควบคุม ชี้แนะ ต้องมีการลงโทษเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การ

3. โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ มนุษย์ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มนุษย์มีความทะเยอทะยานน้อยแต่ต้องการค่าตอบแทนสูง



ตามทฤษฎี X เป็นความเชื่อที่ตรงข้ามกับทฤษฎี Y ซึ่งมีพื้นฐานจากความคิดของมาสโลว์เห็นว่างานเป็นสิ่ง

สนุกสนานและคนที่ทำงานจะเกิดความพึงพอใจถ้าได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนตัว ในขณะที่เดียวกัน วัตถุประสงค์ขององค์การก็บรรลุผลด้วย เพราะฉะนั้นจะต้องไม่มีความแตกแยกระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยหลักการแล้ว ทฤษฎี Y มีหลักการดังต่อไปนี้

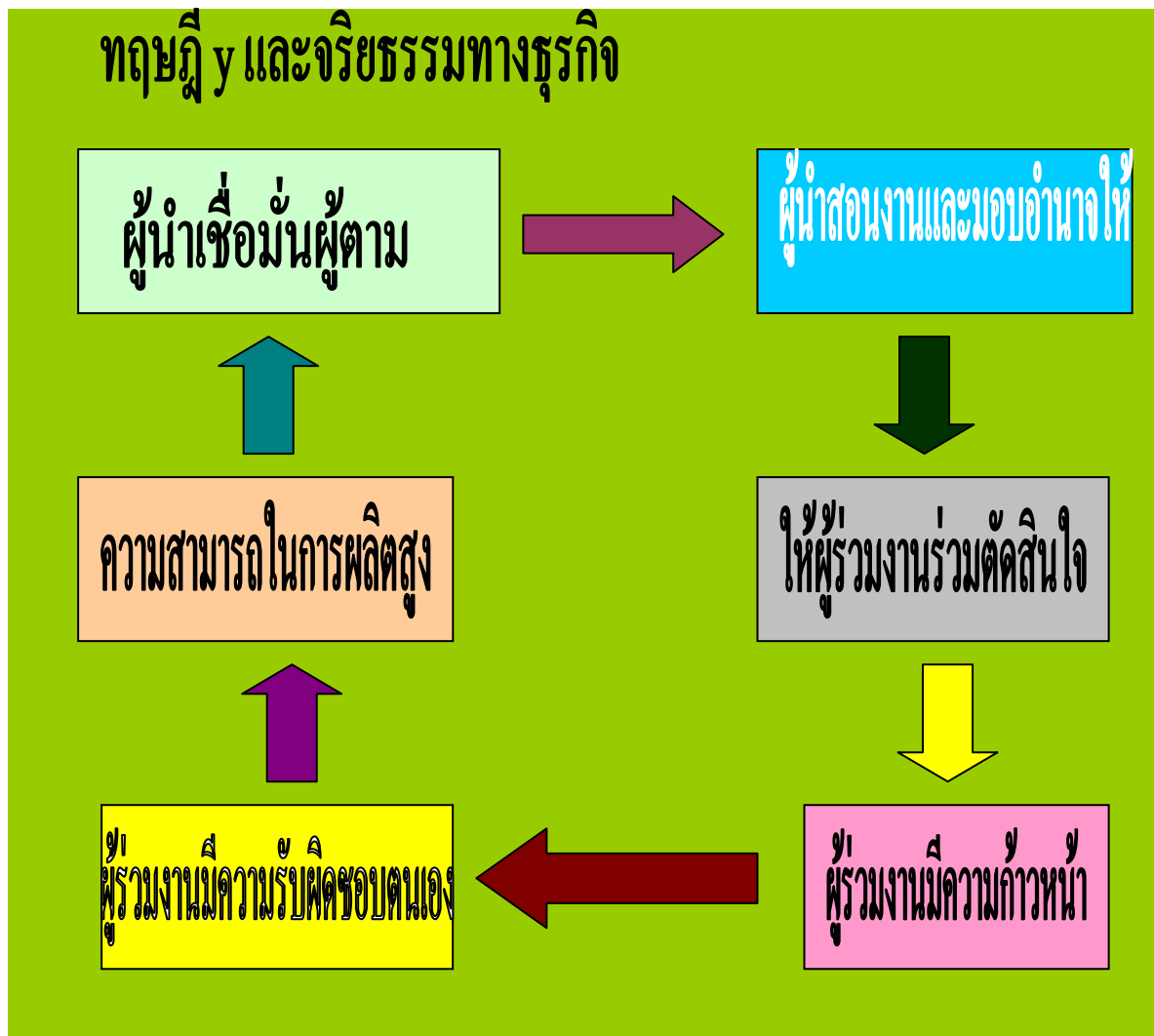
- 1.โดยปกติแล้วการใช้พลังทางกายและสติปัญญาในการทำงานเป็นธรรมชาติเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน
- 2.การควบคุมจากภายนอกและการลงโทษไม่ใช่วิธีการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ มนุษย์จะฝึกทำงานด้วยตนเอง ควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนที่มีความผูกพันอยู่
- 3.ข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์เป็นหน้าที่เปรียบเสมือนรางวัลซึ่งผูกพันกับความสำเร็จ
- 4.โดยทั่วไปแล้วมนุษย์เรียนรู้ภายใต้สภาพการณ์เฉพาะอย่างไม่เพียงแต่เป็นการยอมรับเท่านั้นแต่เพื่อค้นหาความรับผิดชอบด้วย
- 5.ความสามารถในการฝึกฝนการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความคิดหรือจินตนาการ ความฉลาด และ

ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาภายในองค์กร โดยการให้ทุกคนในองค์กรร่วมทำงานด้วย

6.ชีวิตในโลกอุตสาหกรรมสมัยใหม่ความสามารถหรือศักยภาพทางปัญญาของมนุษย์โดยเฉลี่ยมีประโยชน์บางส่วนเท่านั้นไม่ทั้งหมด



มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow -April 1, 1908 – June 8, 1970)



เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์กล่าวไว้ว่ามนุษย์จะต้องมีการควบคุมลงโทษ และทฤษฎีนี้ก็ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ผู้นำหรือผู้จัดการที่มีความเชื่อตามแนวทฤษฎีนี้จะต้องปฏิบัติดังนี้คือ จะต้องเฝ้าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานตลอดเวลา ส่วนทฤษฎี Y ผู้นำหรือผู้บริหารที่เชื่อตามทฤษฎีนี้จะต้องสร้างโอกาสการทำงาน ใช้ความสามารถของคนในองค์กรการจัดอุปสรรค ส่งเสริมความเจริญรวมทั้งให้คำแนะนำแก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง



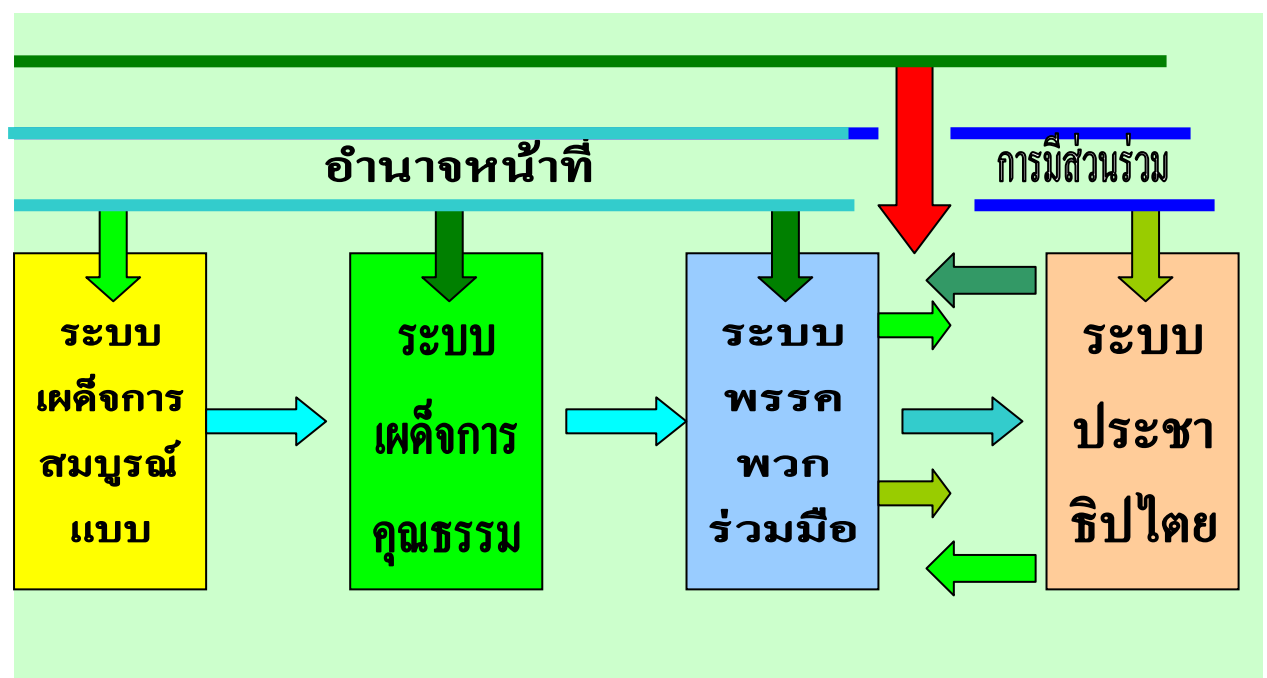
ลิเคิร์ท (Rensis Likert) ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำมีความแตกต่างกับการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้ว่าการทดลองบางส่วนจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันบ้าง ลิเคิร์ทมีความเห็นว่าการจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การเป็นงานที่สำคัญที่สุดงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การที่ทำงานสำเร็จลงได้ดีเพียงไร ลิเคิร์ทให้ความสนใจกลุ่มคนงานและการบริหารงานที่เกี่ยวกับผู้จัดการ โดยจัดองค์การออกเป็น 4 ระบบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ระบบที่เป็นแบบหาประโยชน์ส่วนตัว แบบเผด็จการ (Exploitative authoritative) หรือการปกครองแบบเจ้าขุนมูลนายเป็นระบบเผด็จการสมบูรณ์แบบ

2. ระบบที่เป็นแบบหาประโยชน์ส่วนตนน้อยลง (Benevolent authoritative) แต่ยังมีการเผด็จการอยู่ เป็นระบบเผด็จการแบบคุณธรรม

3. ระบบที่เป็นแบบให้คำปรึกษาแนะนำมากขึ้นกว่าเดิม(Consultative) เป็นระบบพรรคพวกร่วมมือ

4.ระบบที่เป็นแบบให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นระบบประชาธิปไตย (Participative group) เป็นระบบประชาธิปไตย

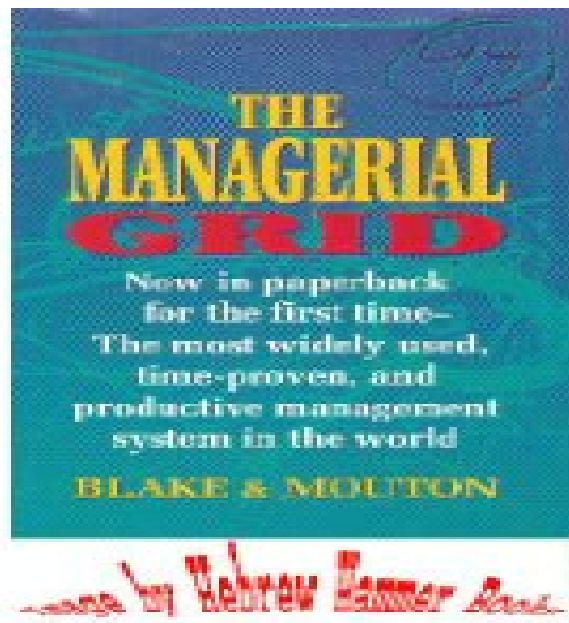


ระบบที่ 1 ผู้นำหรือผู้จัดการมีความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือในตัวผู้ตามหรือผู้ร่วมงานน้อย งานทุกอย่างผู้นำหรือ

ผู้จัดการตัดสินใจและสั่งตรงไปยังผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ
ผู้นำมีความหวาดระแวง บังคับใช้อำนาจต่าง ๆ ทุกประการ
เพื่อบังคับให้ทุกคนในกลุ่มทำงาน ดังนั้นการควบคุมจึงต้อง
เป็นไปอย่างจริงจังและเผด็จการ ทำให้คนในกลุ่มหรือ
คนทำงานไม่ค่อยร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มเท่าที่ควร

ส่วนระบบที่ 2,3 อยู่ระหว่างระบบที่ 1 และระบบที่ 4
โดยที่ระบบที่ 2 มีลักษณะคล้ายคลึงกับระบบที่ 1 ส่วนระบบ
ที่ 3 มีลักษณะคล้ายคลึงกับระบบที่ 4 และระบบที่ 4 จะตรง
ข้ามกับระบบที่ 1 ซึ่งผู้นำหรือผู้จัดการมีความเชื่อมั่นสมาชิก
ในกลุ่ม การตัดสินใจเปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือคนในกลุ่มมี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการส่งสารและประชาสัมพันธ์
ระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชา
กระตุ้นคนในกลุ่มโดยให้ออกมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย
ร่วมกัน ร่วมช่วยกันปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ ให้มีส่วนร่วมใน
การประเมินผลงานของกลุ่ม มีความสัมพันธ์อันดีระหว่าง
ผู้นำและผู้นำ ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนรากฐานของความ
เชื่อถือซึ่งกันและกัน อำนาจความรับผิดชอบไม่ได้อยู่เฉพาะ
ผู้นำหรือผู้จัดการเพียงคนเดียว แต่จะกระจายอำนาจความ
รับผิดชอบออกไปเพื่อให้งานสำเร็จลงไปด้วยดี

ลิเคิร์ทใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาการจัดองค์การหลาย
องค์การ การศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของการ
บริหารองค์การแบบที่ 4 จะทำให้ผลงานหรือผลผลิตสูงมี
ความสูญเปล่าน้อยมาก คนในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันดีกว่า
ลดต้นทุนในการจัดองค์การได้มากกว่า ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อ
กันมากกว่า ผู้นำหรือผู้จัดการที่ใช้หลักการบริหารแบบที่ 4
ผลการศึกษายืนยันว่ารูปแบบการจัดการทั้ง 4 ระบบดังกล่าว
ข้างต้น ระบบที่ 4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การต่าง ๆ
ได้ทุกรูปแบบและทุกสถานการณ์



โรบิรต์ เบลค และเจน มูตัน (Robert Blake and Jane Mouton) ศึกษารูปแบบผู้นำโดยใช้รูปแบบข่ายการบริหาร

(The Managerial Grid) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะขององค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1.เป้าหมายหรือจุดประสงค์ องค์การทุกประเภทจะต้อง
มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์การเพื่อกำหนดรูปแบบ
และการจัดองค์การ

2.บุคลากร องค์การทุกประเภทจะต้องมีบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายและโครงสร้างองค์การตามที่กำหนดไว้

3.สายงานการบังคับบัญชา **ทุกองค์การต้อง**
ประกอบด้วยหัวหน้าหรือผู้นำและผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับ
บัญชา วิธีการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้บริหารมีดังนี้คือ

3.1 มุ่งผลิตหรือผลงาน

3.2 .มุ่งบุคลากร

3.3 ผู้จัดการหรือผู้นำกำหนดข้อสมมุติฐานในการใช้สายงานหรือสายสัมพันธ์เพื่อทำงานหรือผลผลิตที่ค่อนข้างสูง ผู้นำหรือผู้จัดการมีแนวความคิดแตกต่างกันไปในเรื่องการใช้สายบังคับบัญชาสั่งงาน รูปแบบที่สำคัญมีดังนี้คือ

ข่ายการบริหารงานประกอบไปด้วย 2 แกนคือ แกนตั้ง
หมายถึงผู้นำหรือผู้บริหารมุ่งความสัมพันธ์กับบุคลากร และ

แกนนอน หมายถึงผู้บริหารมุ่งผลงานหรือมุ่งผลผลิต
รูปแบบการบริหารทั้ง 5 แบบนี้คือ

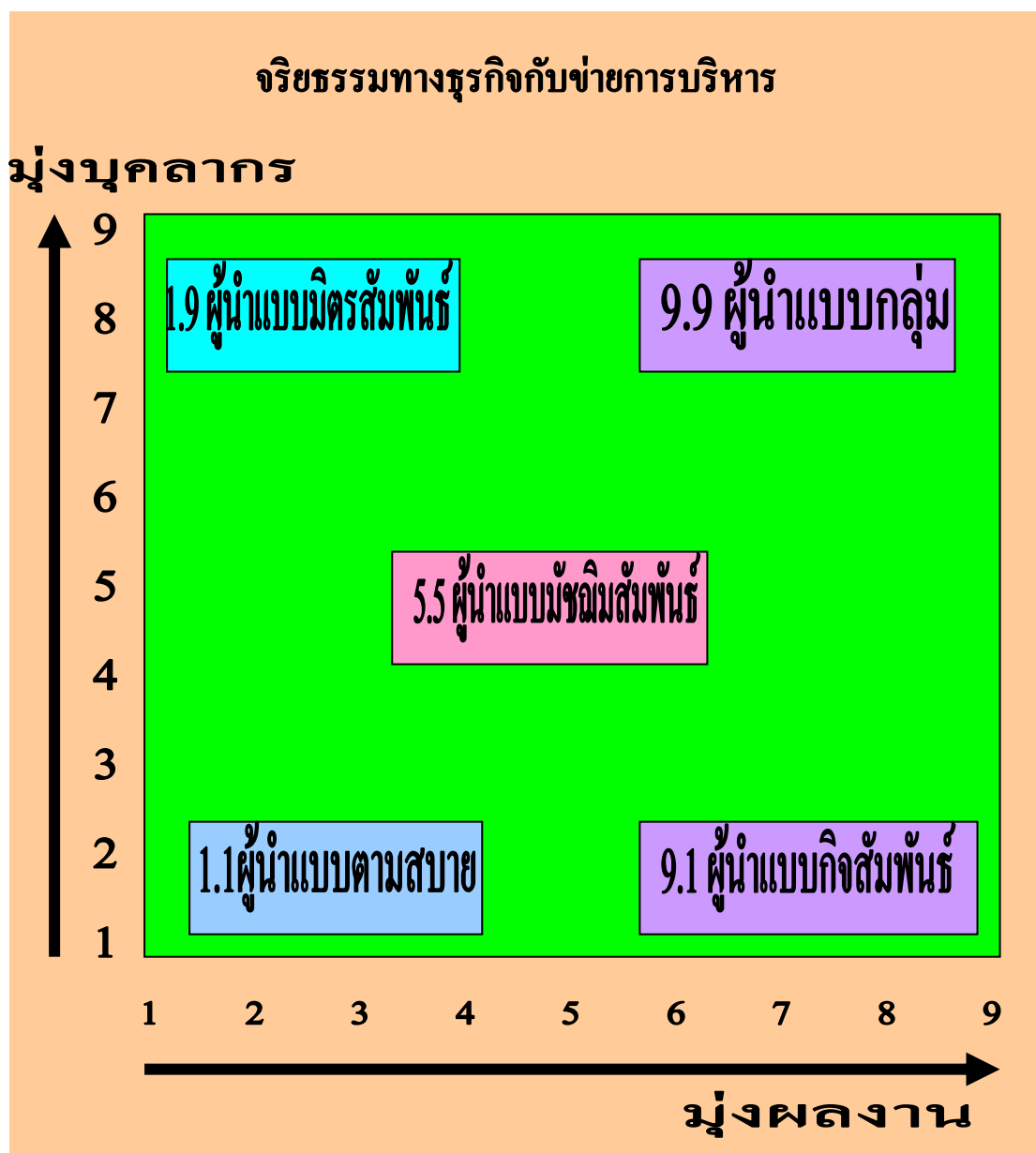
1.1 ผู้นำแบบตามสบาย (Impoverished) ผู้นำหรือ
ผู้บริหารที่ไม่มุ่งผลงานและไม่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคลากร
เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ไม่มุ่งทั้งสองแบบเป็นผู้บริหารที่ไม่มี
ประสิทธิภาพที่สุด

1.9 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Country Club) ผู้นำหรือ
ผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคลากรมากกว่ามุ่งงาน จะทำ
ให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำ เป็นผู้นำที่มีลูกน้องหรือพรรคพวก
มาก

9.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Task) ผู้นำที่มุ่งผลงานไม่
สนใจความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การสิ้นเชิง มุ่งงาน
หรือผลผลิตมากกว่า

5.5 ผู้นำแบบมัชฌิมสัมพันธ์ (Middle-of-the-road)
ผู้นำและผู้บริหารที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์กับบุคลากร
เท่ากัน เป็นระบบสายกลางไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ
เหมาะสมกับงานประจำหรืองานบริหารจัดการที่ทำงาน
ประจำมากกว่า

9.9 ผู้นำแบบกลุ่ม (Team) ผู้นำหรือผู้บริหารที่เน้นการจัดการในองค์การที่ดีที่สุดแต่ในทางปฏิบัติอาจทำได้ยาก เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งมั่นและความสัมพันธ์สูงสุดเท่ากัน



ทฤษฎีอู่บัติการณ้



เฟรด อี.ฟีดเลอร์ (Fred E.Fiedler) ผู้เสนอ

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีอู่บัติการณ้(Contingency Theory)

เห็นว่าการจัดการที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ

ประการแรกผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ประการที่สอง

สภาพการณ้ที่ผู้นำกำหนด ประการที่สาม สถานการณ้เฉพาะ

อย่าง

ตามทฤษฎีนี้ให้ความเห็นว่าการจัดองค์การหรือการ

บริหารควรคำนึงถึงภาวะผู้นำโดยสรุปว่า ความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลในกลุ่มต้องมีบุคคลหนึ่งเป็นผู้ชี้แนะ จัดระเบียบ

แนะนำคนในกลุ่มให้ปฏิบัติงานร่วมกัน ความเห็นนี้การ

บริหารงานหรือการจัดการไม่ใช่เป็นการทำเพียงอย่างเดียวแต่

จะต้องรับผิดชอบในผลงานด้วย กล่าวโดยสรุปผู้นำหรือ

ผู้จัดการมีหน้าที่ 2 ประการคือ ประการแรก การชี้แนะแนะนำ

บอกอย่างตรงไปตรงมาว่าจะให้คนในกลุ่มทำอะไรหรือทำ
อย่างไร ประการที่สอง ผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับคนใน
กลุ่ม ช่วยกันวางแผนในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบร่วมกัน
อย่างไรก็ตามรูปแบบการจัดการหรือการบริหารที่ดีหรือ
เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนด

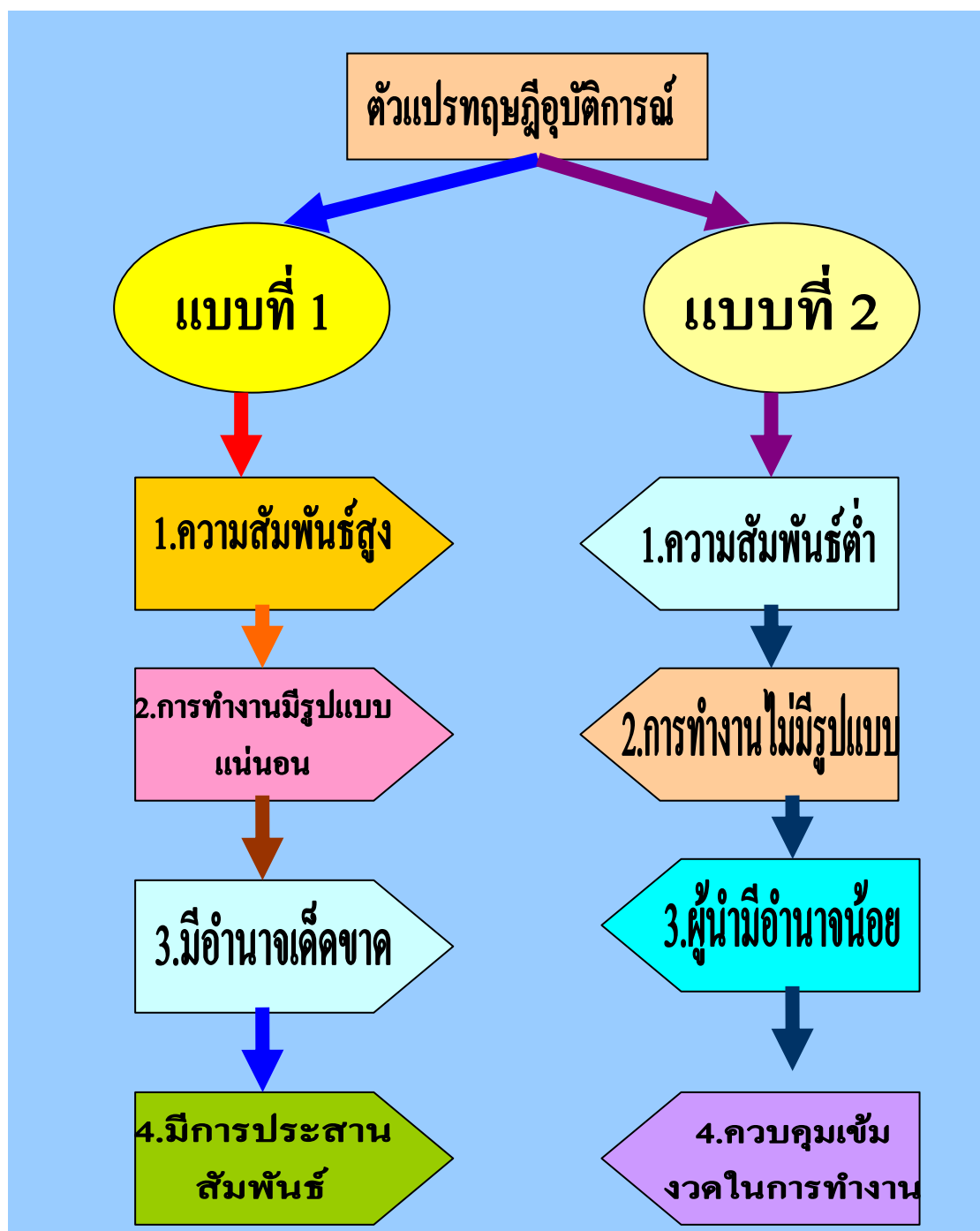
ผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำต้องปรับปรุง
รูปแบบการทำงานของตัวเองเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ การ
ทำงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ฟิเดลอร์ให้
ความเห็นว่าการเลือกสถานการณ์ที่เหมาะสมง่ายกว่าการ
เปลี่ยนผู้นำ งานบริหารระดับสูงเปลี่ยนมาเป็งานระดับต่ำล
มากก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับแบบของผู้นำที่ดีกว่า ฟิเด
เลอร์ได้ปรับปรุงแบบสอบถามเกี่ยวกับการอธิบายว่าเพื่อน
ร่วมงานแบบใดที่ตนไม่ชอบ เพื่อกำหนดแบบผู้นำหรือ
ผู้จัดการ การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าคนงานที่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่างในกลุ่มได้อธิบายเพื่อนร่วมงานที่ตนเองไม่ชอบและ
ที่ตนเองชอบ คนที่ตนเองชอบมีลักษณะประการแรกมี
ความสัมพันธ์ดี ประการที่สองประนีประนอม ประการที่สาม
มีมนุษยสัมพันธ์ดี ส่วนผู้ที่เพื่อนร่วมงานไม่ชอบมีลักษณะ
ประการแรกยึดงานเป็นหลัก ประการที่สองการทำงานหรือ

การบริหารงานชอบบงการ ประการที่สาม มนุษย์สัมพันธ์
น้อย ฟีดเลอร์เลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม เช่น โรงงาน
เหล็กกล้า ทีมบาสเก็ตบอลและกลุ่มอื่น ๆ อีกมากมาย การศึ
การพบว่าตัวแปรที่สำคัญมี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อ
สถานการณ์ของผู้นำคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม คือระดับความ
เชื่อมั่นระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกลุ่ม ปัจจัยนี้มีลักษณะ
คล้ายคลึงกับคำจำกัดความของผู้นำแบบมีอำนาจบารมี
กล่าวคือผู้นำที่ได้รับความเชื่อถือไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าที่
แท้จริง ถ้ามีลักษณะดังกล่าวก็ทำงานสำเร็จได้

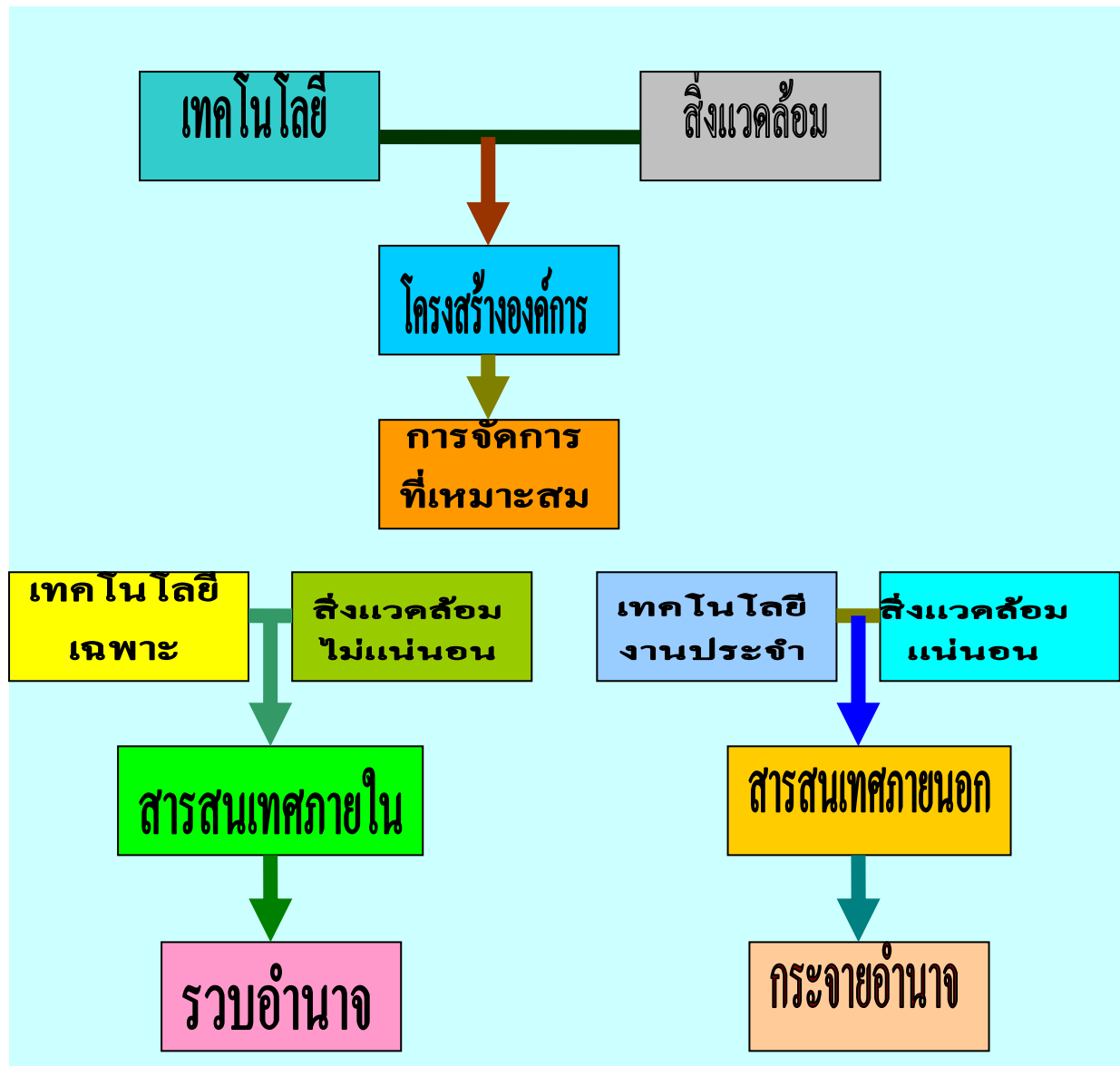
2. โครงสร้างของงานต้องมีการกำหนดวิธีการทำงาน
เพื่อให้คนงานสามารถทำตามได้อย่างไม่สับสน ถ้า
โครงสร้างของงานมีลักษณะสับสน แม้ผู้นำที่มีความสามารถ
มากเท่าใดก็ตามก็ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลงได้ คนใน
กลุ่มมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตามถ้าไม่เข้าใจโครงสร้างงานก็
ทำงานไม่ได้ผล ถ้ามีการกำหนดโครงสร้างงานอย่างแน่ชัด
องค์การได้กำหนดอำนาจหน้าที่ผู้นำสนับสนุนด้วยจะทำให้
ผู้นำสามารถแสดงบทบาทได้ง่ายขึ้น

3.อำนาจหน้าที่แต่ละตำแหน่ง พลังอำนาจในหน้าที่
 แตกต่างกับอำนาจหน้าที่ทางกฎหมาย อำนาจบารมีหรือ
 อำนาจส่วนตัว ถ้าผู้นำรู้ว่าตนเองเป็นผู้นำแบบจะทำงานได้
 ง่ายขึ้น ตัวแปรทั้ง 3 แบบสามารถสรุปได้ว่าแบบการจัดการ
 หรือการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 2 แบบดังแผนภูมิ



อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาวิจัยได้กล่าวอีกว่า การที่จะทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดีนั้นควรจะพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้คือ ประการแรกระดับของอำนาจสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการให้อำนาจมากหรือน้อยลงขึ้นอยู่กับอำนาจในหน้าที่ ประการที่สอง โครงสร้างของงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เหมาะสมกับแบบของผู้นำ ประการที่สามระดับความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นอาจจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับทัศนคติและความเชื่อมั่นของเพื่อนร่วมงาน ขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ภาษา และพื้นฐานทางสังคมของคนในกลุ่มเปรียบเทียบกับผู้นำ

ในองค์การจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ ทำให้สามารถออกแบบการจัดการที่เหมาะสม ในกรณีการใช้เทคโนโลยีเฉพาะ (Non-routine technology) ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอนทำให้ต้องใช้สารสนเทศข้อมูลภายในทำให้ต้องมีการกระจายอำนาจ กรณีที่ใช้เทคโนโลยีงานประจำ(Routine technology) สามารถใช้สารสนเทศข้อมูลภายนอกทำให้ต้องมีการรวบอำนาจ



ทฤษฎีนำวิถี (Path-Goal theories)

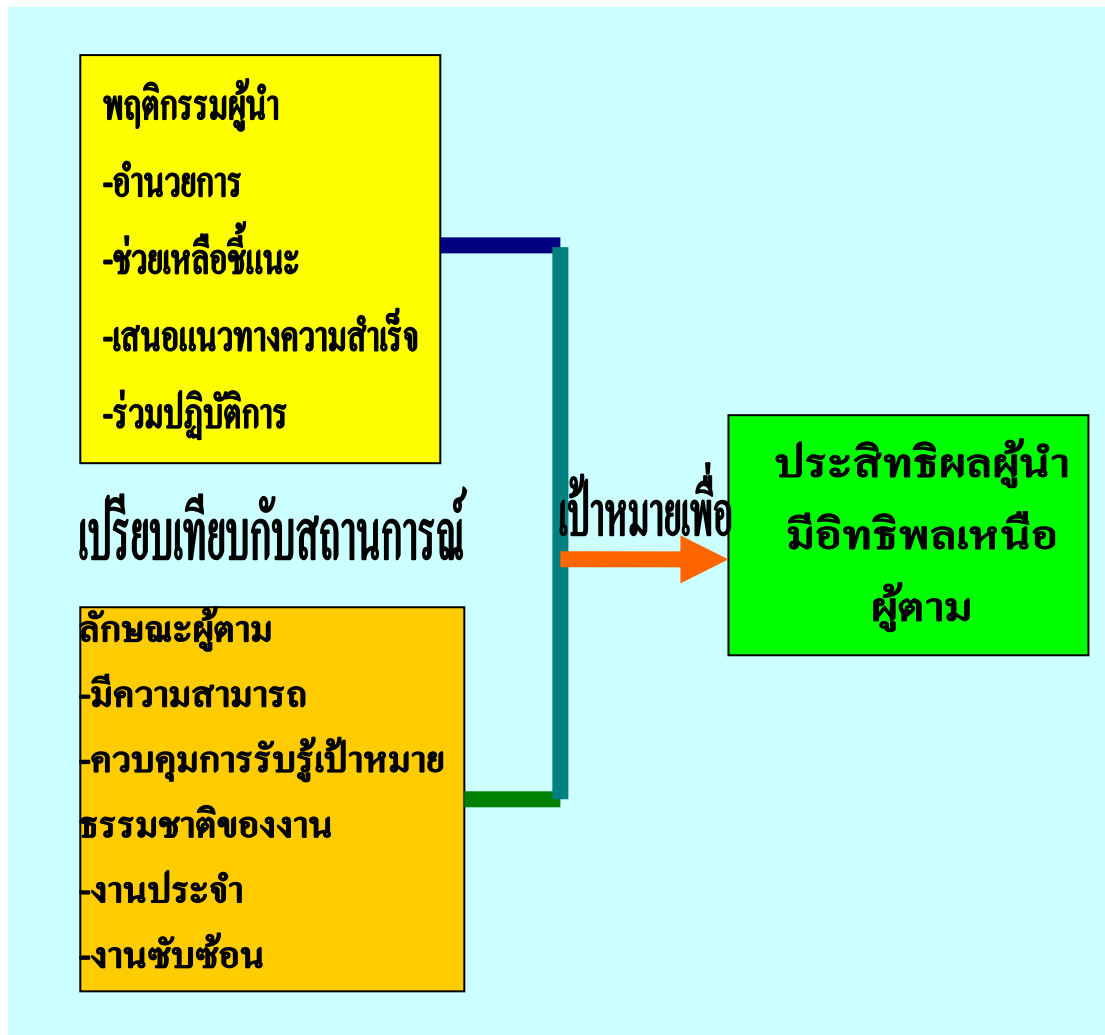
ทฤษฎีนำวิถีเสนอแนวความคิดที่ว่าผู้นำขึ้นอยู่กับ
สถานการณ์ ไม่ใช่เป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพราะหลักการ
ทฤษฎีนำวิถีคือ

1.การอำนวยการ(Directive) ผู้จัดการหรือผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานโดยเพิ่มผลประโยชน์ส่วนบุคคลให้มากขึ้น ให้ได้รับความรู้ความชำนาญและความสำเร็จในการทำงานในขณะเดียวกันก็ชี้แนวทางเพื่อไปสู่ผลประโยชน์พยายามลดปัญหาในองค์กร ลดความขัดแย้งซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกทางลบ

2.การช่วยเหลือชี้แนะ(Suportive) ชี้แนะความสัมพันธ์ในการทำงาน พยายามลดความไม่เข้าใจระหว่างผู้ร่วมงานทำให้คนในกลุ่มมีความต้องการทำงาน เพราะระบบหรือกระบวนการทำงานที่ดี

3.การเสนอแนวทางความสำเร็จ(Achievement-oriented) ให้นำไปสู่เป้าหมายทำให้เกิดความสัมพันธอันดีในองค์กร ผู้นำจะต้องสร้างงานให้กลุ่มให้มากที่สุด แม้ว่าจะทำให้คนในกลุ่มมีความพึงพอใจลดลงก็ตาม

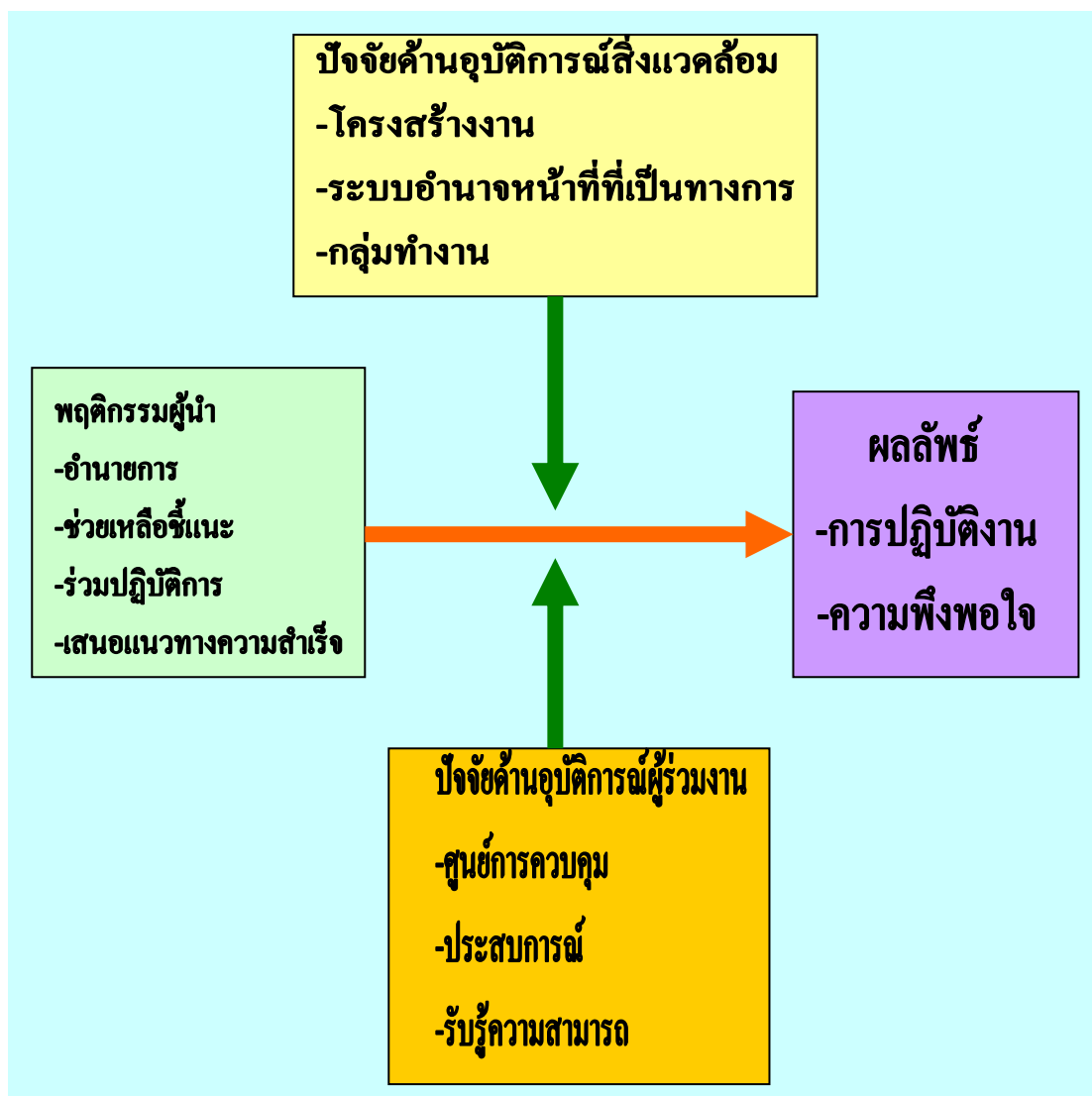
4.การร่วมกันปฏิบัติการ(Participative) ผู้นำจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นไปตามความต้องการของคนในกลุ่ม เพื่อลดความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

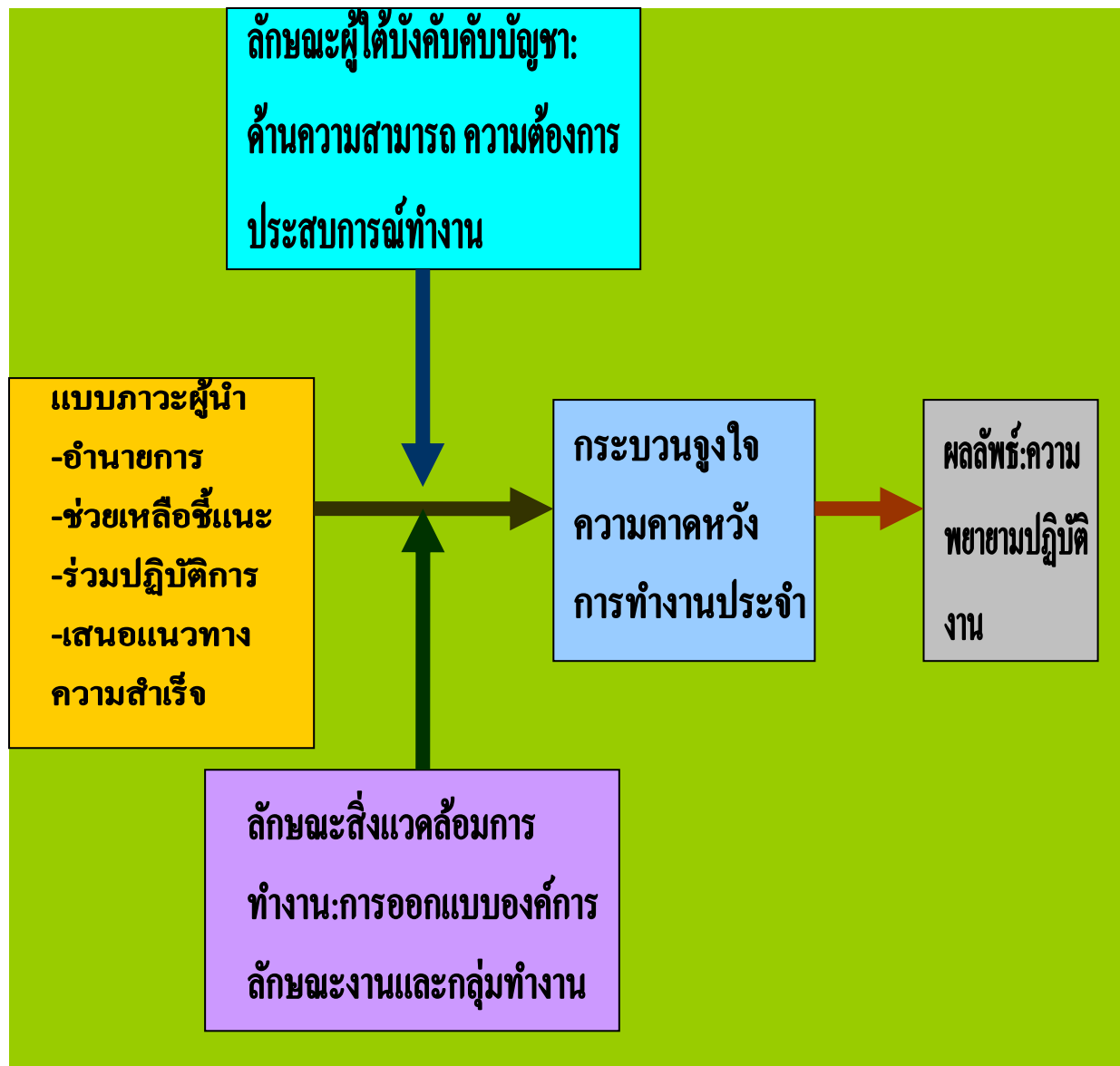


ทฤษฎีนำวิถี

แบบภาวะผู้นำ/ปัจจัยสถานการณ์

แบบผู้นำ	ผู้ตาม	สิ่งแวดล้อม
อำนาจการ	-ต้องการผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ -ควบคุมจากภายนอก -ความสามารถต่ำ	-งานซับซ้อน -อำนาจหน้าที่เข้มงวด -กลุ่มทำงานที่ดี
ช่วยเหลือแนะ	-ไม่ต้องการผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ -ควบคุมจากภายใน -ความสามารถสูง	-งานไม่ซับซ้อน -อำนาจหน้าที่ไม่เข้มงวด -กลุ่มทำงานไม่ดี
ร่วมปฏิบัติการ	-ต้องการมีส่วนร่วม -ควบคุมจากภายใน -ความสามารถสูง	-งานไม่ซับซ้อน -อำนาจหน้าที่เข้มงวดหรือไม่เข้มงวด -กลุ่มทำงานที่ดีหรือไม่ดี
เสนอแนวทางความสำเร็จ	-ต้องการผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ -ควบคุมจากภายนอก -ความสามารถสูง	-งานไม่ซับซ้อน -อำนาจหน้าที่เข้มงวด -กลุ่มทำงานที่ดีหรือไม่ดี





ทฤษฎีของเลวินและคณะ

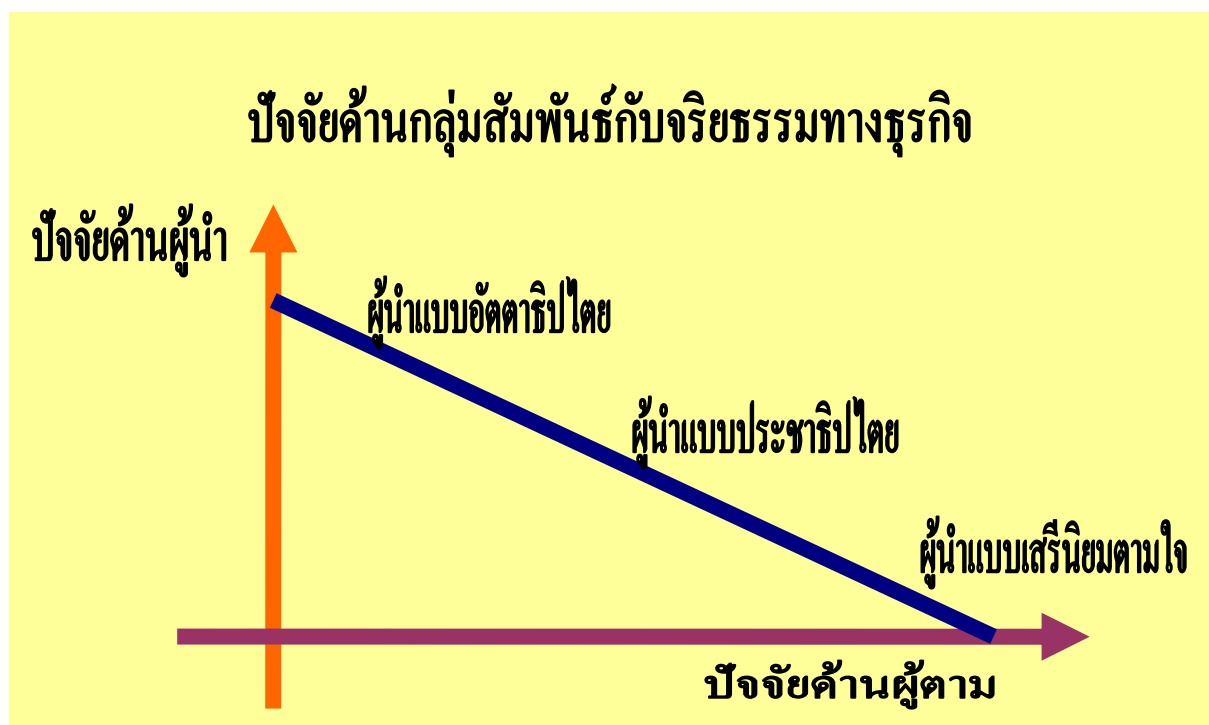


เคิร์ท เลวิน(Kurt Zadek Lewin (September 9, 1890 - February 12, 1947) ในปี ค.ศ. 1930 เคิร์ท เลวินได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของกลุ่มสัมพันธ์ได้เสนอการศึกษาผู้นำ 3 แบบคือ

1.ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและสั่งการทุกอย่าง ผู้นำตัดสินใจคนเดียวไม่ได้มาจากผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีน้อย

2.ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic) นโยบายหรือปัญหาทั้งหมดเกิดจากการตัดสินใจของผู้นำและผู้ร่วมงานในกลุ่ม ผู้ร่วมงานทำงานกับคนที่ตนเองชอบและสมาชิกจัดแบ่งงานกันเองภายในกลุ่ม

3 แบบเสรีนิยมตามใจ(Permissive) ให้เสรีภาพแก่ผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละคน โดยที่ผู้นำไม่มีส่วนร่วมนอกเสียจากว่าจะมีผู้ถามผู้นำ แต่ผู้นำไม่ไปก้าวก่ายในการตัดสินใจ เป็นผู้นำให้อำนาจแก่ผู้ตามมากที่สุด



การศึกษาของโคลและคณะ

การศึกษาของเลสเตอร์ โคชและจอห์น อาร์. พี. เฟรน (Lester Coch and John R.P. Frence) ศึกษาบริษัทฮาร์วูด (Hardwood Manufacturing) ศึกษากลุ่มทดลองคนงานหญิง 500 คน คนงานชาย 100 คนโดยแบ่งกลุ่มคนงานเป็น 3 กลุ่มคือ

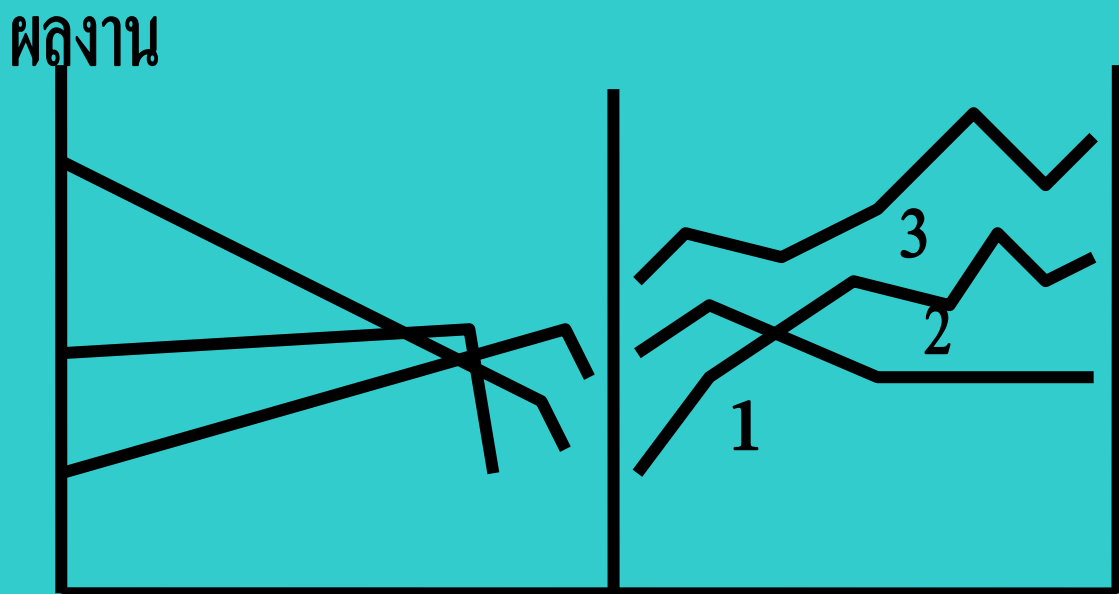
1.กลุ่มควบคุม (Control group) กลุ่มนี้ไม่อนุญาตให้สมาชิก
คนงานร่วมวางแผนงานใหม่ ๆ คนในกลุ่มจะฟังคำอธิบายเมื่อเริ่ม
ทำงาน

2.กลุ่มที่มีผู้แทนร่วม(Representative participation) ใน
กลุ่มนี้คนงานคัดเลือกตัวแทนเพื่อร่วมในการวางแผนปรับปรุง
เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน ตัวแทนพิเศษนี้จะทำหน้าที่เสนอ
ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารและรับนโยบายไปฝึกสมาชิกในกลุ่ม

3.กลุ่มที่มีส่วนร่วมทุกคน (Full participation) ทุกคนมีส่วน
ร่วมกันวางแผนตัดสินใจเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษากลุ่มทดลองสองกลุ่ม ตามแผนภูมิ ผลการ
ทดลองสามารถสรุปได้ว่ากลุ่มควบคุมไม่ได้โอกาสร่วมงานการ
ตัดสินใจเลยมีผลผลิตหรือผลงานต่ำที่สุด กลุ่มทดลองที่ส่งตัวแทน
เข้าร่วมมีผลผลิตรองลงมา กลุ่มที่มีผลผลิตสูงสุดคือกลุ่มที่ให้
โอกาสคนในกลุ่มทุกคนมีส่วนร่วม

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนงานและผลงาน



ก่อนการทดลอง

หลังการทดลอง

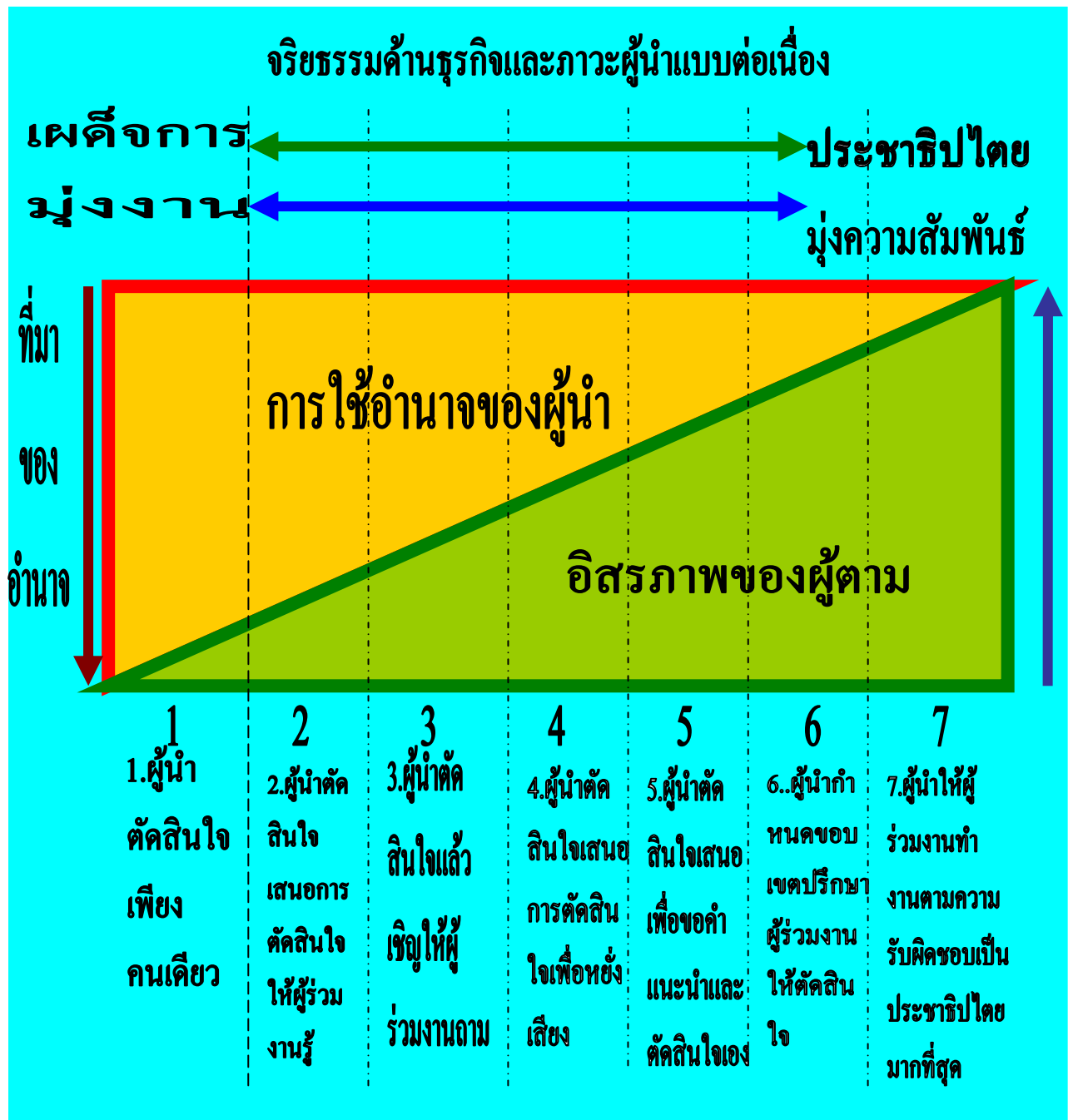
1. กลุ่มควบคุม

2. กลุ่มที่มีตัวแทนร่วม

3. กลุ่มที่มีส่วนร่วมกันทุกคน

ทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง

การศึกษาของทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง (Continuous of Leadership Behavior) ศึกษาการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันกับผู้นำที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง



1. ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว เผด็จการและมุ่งงานมากที่สุด
2. ผู้นำตัดสินใจเสนอการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานรู้
3. ผู้นำตัดสินใจเสนอแนวความคิดแล้วเชิญให้ผู้ร่วมงานถาม
4. ผู้นำตัดสินใจเสนอการตัดสินใจเพื่อหยั่งเสียง
5. ผู้นำตัดสินใจเสนอปัญหาเพื่อขอคำแนะนำและตัดสินใจเอง

6.ผู้นำกำหนดขอบเขตและปรึกษาผู้ร่วมงานให้ตัดสินใจ

7.ผู้นำอนุญาตให้ผู้ร่วมงานทำงานตามความรับผิดชอบที่หัวหน้ากำหนดเป็นประชาธิปไตยและมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุด

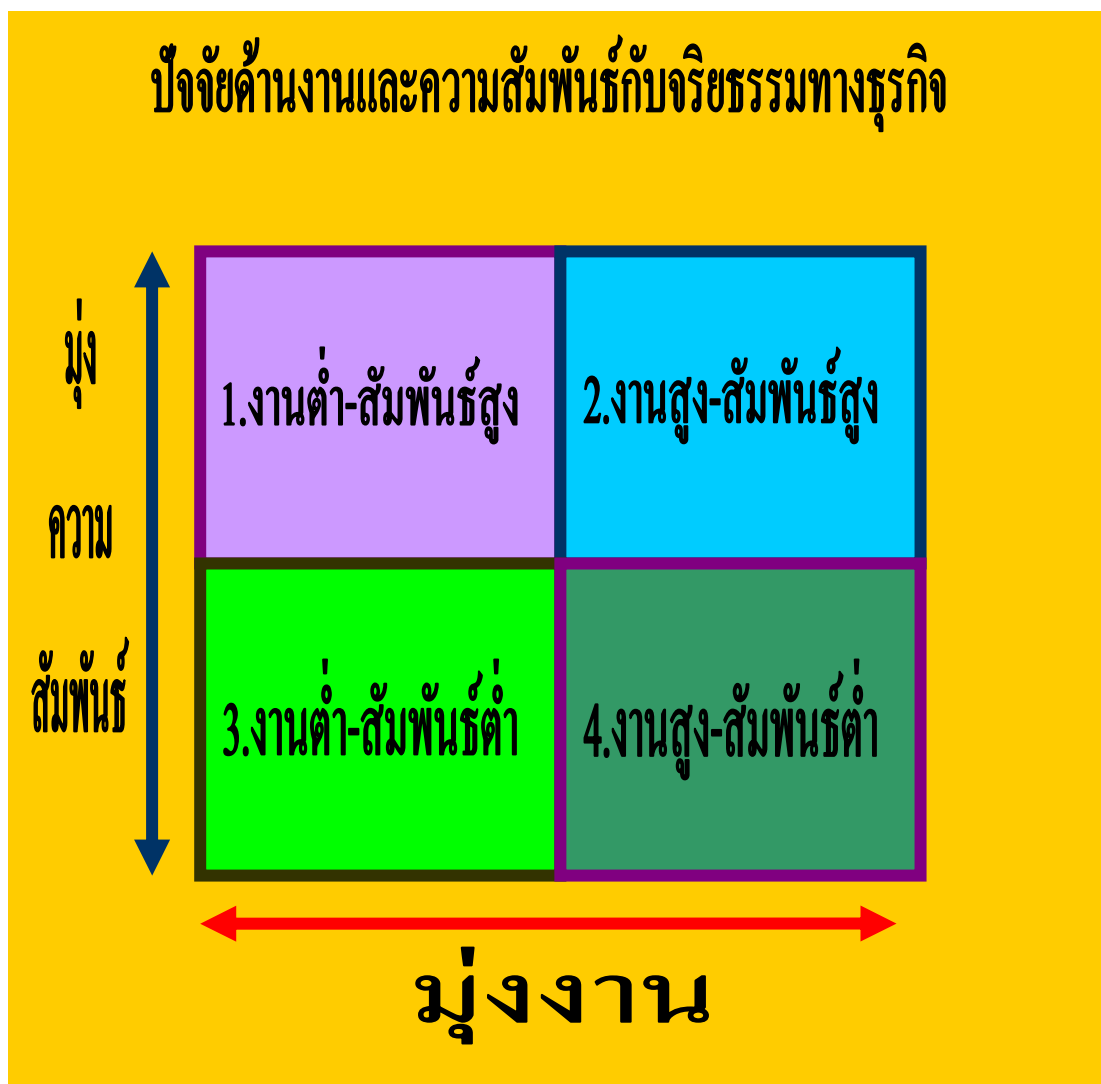
จากแบบดังกล่าวนี้สามารถสรุปได้เป็น 3 แบบ คือ ประการแรกแบบที่ 1-3 เป็นแบบเผด็จการและลดลงตามลำดับ ประการที่สอง แบบที่ 4 เป็นแบบกึ่งเผด็จการกึ่งประชาธิปไตย ประการที่สาม แบบที่ 5-7 เป็นแบบประชาธิปไตยและมากขึ้นตามลำดับ

ทฤษฎีของเรดดิน



วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin) ได้ปรับปรุงทฤษฎีผู้นำจากผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกนและฟิเดลอร์ โดยแบ่งเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบ

คือ 1. แบบมิตรสัมพันธ์ 2. แบบบูรณาการ 3. แบบแยกตัว
และ 4. แบบเสียสละ ตามตัวแปรด้านมิตรสัมพันธ์และกิจ
สัมพันธ์ มีผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ มีพัฒนาการเป็นผู้นำอีก 8
แบบดังแผนภูมิ



1. นักละเลย (Deserter) เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่มี
ความสนใจหน้าที่และหย่อนประสิทธิภาพมากที่สุด
2. ผู้นำเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่น
สูง ใช้วิธีข่มขู่บังคับ ไม่ฟังความคิดเห็นผู้อื่น

3. นักประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ของงานและความสัมพันธ์แต่ทำไม่ได้ อาจมีองค์ประกอบหลายอย่างจึงยอมประนีประนอม

4. นักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์มากเกินไป และตัวเองเสียสละทำงานโดยไม่สนใจว่าคนอื่นจะทำหรือไม่

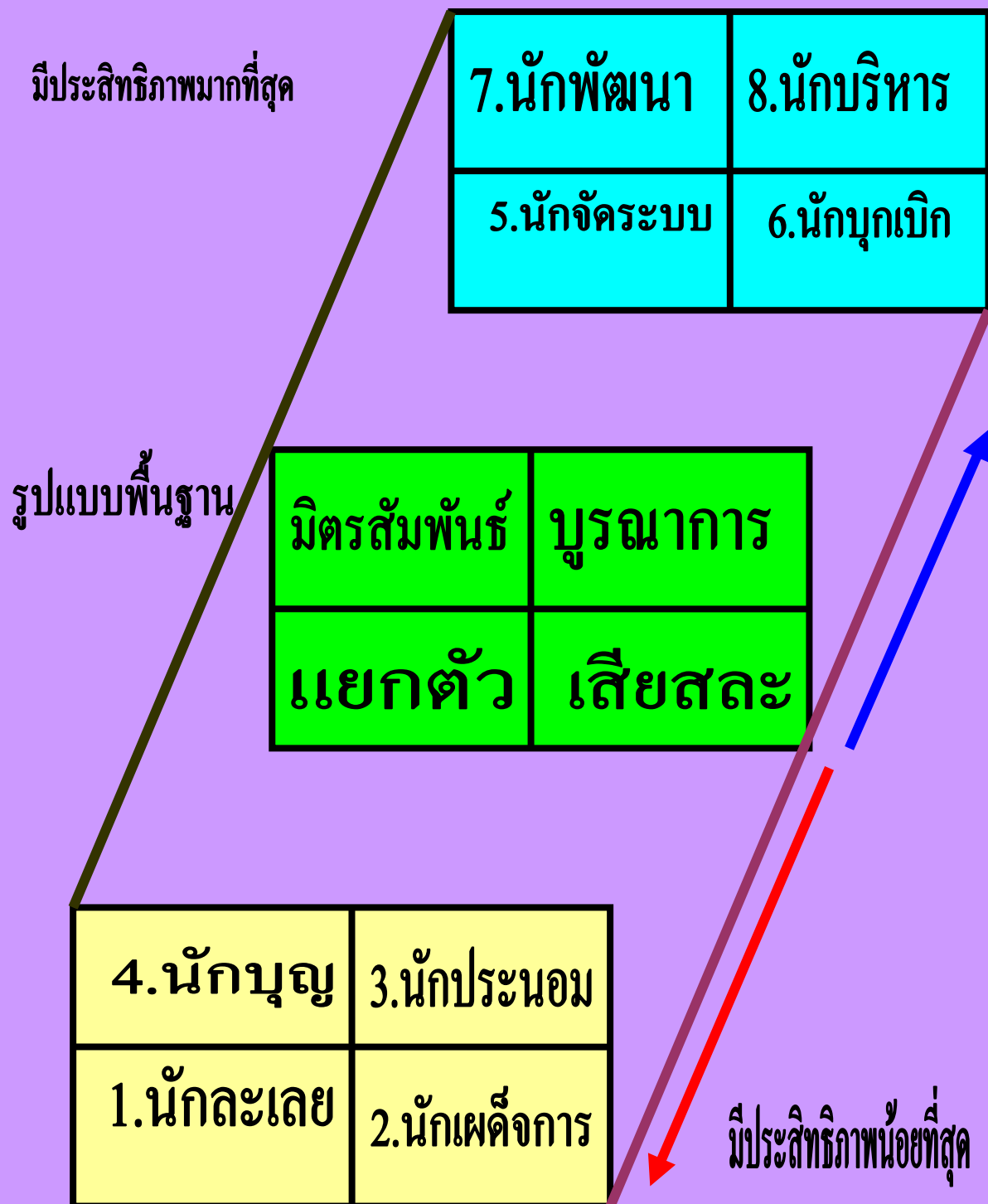
5. นักจัดระบบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่ค่อยสนใจหรืองาน แต่ยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก

6. นักบุกเบิก (Benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นทำงาน เชื่อมั่นในตัวเองสูงมีทักษะดีเยี่ยม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูงผลงานสูง

7. นักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่มีความรู้เป็นพิเศษในการดึงความสามารถซ่อนเร้นภายในผู้ร่วมงานมาใช้ได้เต็มที่ และพัฒนาคนที่มีศักยภาพต่ำให้สูงขึ้นได้

8. นักบริหาร (Executive) เป็นนักบริหารและผู้นำในตัวเองคนเดียวกัน มีความดีพร้อม เป็นผู้นำที่พิเศษที่สุดในจำนวนผู้นำทั้งหมด

มีประสิทธิภาพของผู้นำและจริยธรรมทางธุรกิจ



กล่าวโดยสรุปการศึกษาวิจัยและทฤษฎีผู้นำดังกล่าว
มาแล้ว สามารถจะสรุปได้ว่าผู้นำมี 2 แบบ คือผู้นำทางบวก
เป็นผู้นำที่มีทั้งมนุษยสัมพันธ์และผลงานสูง สร้างความพึง
พอใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำทางลบเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดผลในทาง
ลบ มนุษยสัมพันธ์น้อยและมีผลงานน้อย ไม่เป็นที่พึงพอใจ
ของผู้ร่วมงาน ส่วนในโลกความเป็นจริงผู้นำที่มี
ประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและศิลปะอีกหลาย
อย่างประกอบกัน

