**เอกสารประกอบการสอน**

**ภาวะผู้นำ PLA3308**

**ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562 บทที่ 1-4**

**บทที่ 1**

**ผู้นำ : คิดเปลี่ยน โลกเปลี่ยน**

"คิดเปลี่ยน โลกปลี่ยน" ป็นภาวะผู้นำในโลกยุคการแข่งขันที่กดโนโลยีที่สามารถเปลี่ยนเปลงได้กายในพริบตาผู้นำที่อังริยะก็จะสมารถคิดดันสิ่งใหม่ที่ทำให้โลกใบนี้สามารณปลี่ยนเปองไภยในเสี้ยววินที่ องค์กรต่างๆ มีความสามารถในการพัมนาสินค้าและบริการได้อย่างรวดร็วและใกล้เคียงกันมากภาระกิของผู้นำในยุคดิจิทัลหรือยุดทำลายลง (Disruption) ผู้นำต้องสร้งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เร็วที่สุด การพัฒนาศักยภาพของผู้นำรวมทั้งคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะอาศัยความรู้และภาวะผู้นำแบบเดิมๆคงจะไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนธุรกิจที่ต้องการให้มีการเติบโตแบบก้าวกระโดดได้

ผู้นำ ตั้งแต่อดีต จวบจนปัจุบัน นับว่าเป็นบุคคลสำคัญในการวางกลยุทร์เเละขับเคลื่อนองค์กร หากองค์กรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ มีความสามารถ มีข้อมูลข่าวสาร และสภาพแวดล้อมอย่างรอบค้นเพื่อคาคการณ์สถานการณ์รวมทั้ง มีการตัดสินใจในการเลือกดำเนินกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างชาญฉลาดและฉับไวด้วยการเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากโครงข่ายดิจิทัลเพื่อประกอบการตัดสินใจ นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอด เพราะไม่มีสิ่งใดที่เป็นไปไม่ได้ ภายใต้ความคิดของมนุษย์ แม้แต่การเดินทางออกไปนอกโลก (Grenham & Mitra, 2018)

"คิดเปลี่ยน โลกปลี่ยน" จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่อคีตถึงปัจจุบัน จะห็นได้ว่ามนุษย์แตกต่างจากสัตว์อื่นๆในโลกใบนี้คือ มนุษย์มีความคิดและมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ยุคหิน

(Son age) ยุคทองสัมฤทธิ์ (Bronze age) ยุคเหล็ก (Iron age) ยุดการปฏิวัติอุดสาหกรรม (industrial Revolution) ยุคศตวรรษที่ 20 (The 20"Century) และกำลังก้าวสู่ ยุคศตวรรษที่ 21 (The 21" Century) จะเห็นได้ว่าการคิดเปลี่ยนสามารถทำให้โลกปลี่ยนได้อย่างไม่หยุดยั้งดังจะห็นได้จากวิวัฒนาการผู้นำในยุคต่างๆ

**ยุคหิน (Stone age)** มนุษย์ในยุคหินนั้นดำรงชีพด้วยการล่าสัตว์ และรับประทานผักผลไม้เป็นอาหาร

เมื่อล่าสัตว์ในบริเวณถิ่นที่อยู่อาศัยหมด ก็จะอพยพย้ายถิ่นติดตามฝูงสัตว์ การที่ย้ายถิ่นที่อยู่ใหม่ จึงจำเป็นต้อง

ปรับพฤติกรรมการบริโภคไปด้วย การดำรงชีวิตอยู่ด้วยอุปกรณ์ในการล่าสัตว์ และใช้สำหรับตัด ขูดหรือสับ

เช่น หอกมีด และเข็ม ต่อมารู้จักใช้สุนัขในการช่วยล่าสัตว์และเฝ้าระวังป้องกันตัว จากสัตว์ร้าย รวมถึงการต่อสู้ในกลุ่มมนุษย์ด้วยกันเพื่อความอยู่รอดผู้นำในยุคหิน โครงสร้งทางการเมืองการปกครองจึงยังไม่เกิดขึ้น สังคมมีสภาพเป็นอนาธิปัตยคือ ไม่มีผู้เป็นใหญ่แน่นอน ผู้ที่มีอำนาจคือผู้ที่มีความแข็งแรงกว่ายังไม่มีความโดดเด่นที่ชัดเจนเน้นการดำเนินชีวิตเพื่อเอาชีวิตรอดเท่านั้น

**ยุคทองสัมฤทธิ (Bronze age)** เริ่มรู้จักการประยุกต์ครื่องมือต่างๆจากการใช้หินโลหะที่มีส่วนประสมทองแดงเริ่มขึ้นครั้งแรกในแถบตะวันออกกลางมาเป็นทองสัมฤทธิ์ (Middle East) และในทวีปยุโรปโดยเริ่มที่ประเทศกรีก ในทวีปเอเชียเริ่มขึ้นทีประเทศจีน เมื่อประมาณ 1,800 ปีก่อนคริสต์ศักราชส่วนในทวีปอเมริกาเริ่มขึ้นเมื่อ 1,000 ปี ก่อนคริสต์ศักราช มนุษย์ในยุคนี้เริ่มเรียนรู้วิธีการเพาะปลูกปลูกข้าวและเลี้ยงสัตว์ มีวิวัฒนาการในการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าในยุคหิน ผู้คนรู้จักการทำสำริดเป็นเครื่องประดับ จากหลักฐานการขุดค้นพบเครื่องมือบางชนิดที่ทำด้วยทองสำริด เช่น ใบหอกขวาน กำไล และเบ็ดตกปลา ผู้นำในยุคทองสัมฤทธิ์ เริ่มมีคุณลักษณะที่เด่นชัดขึ้น ในการจัดการด้านการเมืองของชุมชน มีการจัดแบ่งผู้นำตามความสามารถ มีรูปเบบการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนที่ชัดจนขึ้น ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นการพัฒนาการทางสังคมสู่ความเป็นรัฐในเวลาต่อมา

**ยุคเหล็ก (Iron age)** ยุคที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมากขึ้นเรื่อยๆมีการนำเอาหล็กเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์และอาวุธ แทนการใช้ทองสัมฤทธิ์ มีการนำเตาเผาซึ่งมีประสิทธิภาพสูงใช้หลอมโลหะ จนทำให้หล็กกลาย้ป็นวัสดุที่สำคัญที่ใช้ในการผลิตวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ตั้งแต่ช่วง 500 ปีก่อนคริสต์ศักราช ผู้นำยุคเหล็กมีการวางโครงสร้งการบริหารชัดเจน ผู้นำในยุคนี้เริ่มมีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นรูปแบบมีหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งแบ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเป็น 4 ยุค

**ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม** เป็นยุคที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นยุดการปฏิวัติอุตสาหกรรม เริ่มต้นขึ้นที่ประเทศอังกฤษ (Great Britain) ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1790-1830 โดยการสนับสนุนของรัฐบาล พัฒนาจากการเกษตรแบบชนบท เป็นเกษตรแบบเมือง และกลายเป็นอุตสาหกรรมการผลิตในที่สุด ซึ่งอุตสาหกรรมการผลิตแห่งแรกในประเทศอังกฤษได้เริมขึ้นในปีค.ศ. 1740 ได้แก่ อุตสาหกรรม

สิ่งทอ ต่อมาเจมส์ วัตต์และโทมัส นิวโคเมนส์ (James Wat และ Thomas Newcomen) ได้ผลิตเครื่องจักรไอน้ำขึ้น ยุคอุตสาหกรรมจึงได้แพร่หลายไปยังหลายประเทศในทวีปยุโรปในช่วงศตวรรษที่ 19 และขยายไปอเมริกา รัสเซียและญี่ปุ่นในช่วงต้นศตวรรษที่20

**ผู้นำยุคศตวรรษที่ 20 (The 20" Century)** ยุคนี้ถือเป็นยุคทองทางด้านเทคโนโลยการบินและเทคโนโลยีทางอวกาศก้าวหน้าไปมาก การส่งจรวดไปสำรวจดาวดวงอื่นในสุริยจักรวาล ความรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์และระเบิดปรมาญู การประดิษฐ์คิดค้นวัสดุใหม่ ๆ เกิดความรู้ทางวิทยาศาสตร์หลายแขนง เช่น ภารกิจ Apollo 11 เพื่อนำมนุษย์ขึ้นไปเยือนดวงจันทร์เป็นครั้งแรกปรากฎการณ์ที่ นีล อร์มสตรอง ในชุดอวกาศสีขาวได้ปีนลงบันไดก่อนประทับรอยเท้าลงบนพื้นผิวดวงจันทร์เป็นคนแรกจากนั้น บัช อัลคริน ได้ก้าวลงบันไดของยานอพอลโลเป็นคนที่ นีล อร์มสตรองได้ ส่งสัญญาณวิทยุกลับมายังโลก โดยกล่าวว่า "นี่เป็นก้าวเล็ก ๆ ของมนุษย์คนหนึ่งแต่จะเป็นก้าวที่ยิ่งใหญ่ของมวลมนุษยชาติ" (That's one small step for man, one giant leap for mankind) ซึ่งได้กลายป็นวลีประวัติศาสตร์ที่ผู้คนไม่เคยลืม

**ผู้นำยุคศตวรรษที่ 21 (The 21" Century)** ยุคที่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลพัฒนาอย่างรวดเร็วเกิดการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องในลักษณะทวีถูณ จากการพัฒนาของเทคโนโลยีและการเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ รวมทั้งข้อมูล สารสนทศ ในรูแบบดิจิตัล ทั้งในด้านวิชาการ หรือเพื่อความบันเทิง มีประสิทธิภาพของการส่งข้อมูลและข่วสารทั้งภาพเละเสียง การกระจายข้อมูลข่าวสาร การซื้อขายแลกเปลี่ยน เป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่จำกัดช่องทาง อย่างไร้พรมเดนผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ใช้เทคโนโลขี่เป็นอาวุธสำคัญ ทำให้เกิดการวางเผนการบริหารที่สร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ระบบการตัดสินใจอย่างมีแบบแผน และมีประสิทธิภาพ แนวทฤษฎีทางความคิดการบริหารเปลี่ยนไปมีความยืดหยุ่น และมองหลายมีติมากขึ้น จากการเชื่อมโยงข่าวสารทั่โลกด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเละเทคโลยีโทรศัพท์มือถือที่ย่อโลกไว้ในมือเพียงปลายนิ้วสัมผัส เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมศีลธรรม การศึกษาเศรษฐกิจและการเมืองอย่างมาก

**ทฤษฎีกาวะผู้นำ (Leadership Theory)** การศึกษาทฤษฎีกาวะผู้นำมีผู้ให้ความสนใจอย่างมากตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจุบันการศึกษาทฤษฎีกาวะผู้นำในยุคต้น ๆ ซึ่งตรงกับช่วงปลาของขุดเหล็ก มุ่งเน้นในสิ่งที่มีคุณภาพที่แตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ติดตาม ในขณะที่ทฤษฎีซึ่งเกิดขึ้นภายหลังมีมุมมองตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เช่น ปัจจัยสถานการณ์และระดับทักษะ ในขณะที่หลายทฤษฎีมองความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันออกไป และมีผู้สนใจพัฒนาต่อยอดการศึกษาภาวะผู้นำในมิติต่าง ๆ อีกมากมาย จากบริบททางสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การศึกษาภาวะผู้นำเกิดขึ้นอย่งต่อเนื่อง (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014)การศึกษาผู้นำในสมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ในตระกูล อันได้แก่ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเชื่อว่าป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะมีลักษณะผู้นำติดตัวมาด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพ้นา ดังนี้ (Avolio, BruceJ., Fred O. Walumbwa, & Todd J. Weber, 2009, p. 421)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

**ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)**

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ ที่เริ่มขึ้นในยุคโบราณเริ่มมีหลักฐานปรากฎตั้งแต่กรีกและโรมันโบราณ ในช่วงปี ค.ศ. 1930- 1940 มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพลึกภาพซึ่งแสดงซึงแสดงถึงการเป็นผู้นำ

**ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)**

แนวคิดค้นพฤติกรรมผู้นำเป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940- 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ การมองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ เคิร์ท (Kurt Lewin) ลิเคิร์ท (Rensis Likert) เบลดเละมูลตัน (Blake and Mouton) และแมคเกรเกอร์(Douglas McGrgor) ซึ่งมีการศึกษาตามเนวคิดดังต่อไปนี้ เคิร์ท (Kurt Lewin's Studies Lewin) (Bures, 2004) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับตัวผู้นเำอง มักคิดถึงผลงานมากกว่าคน ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้งสรรค์ แต่จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤต

2. ผู้นำเบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม หรือผู้ตามให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม เน้นการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน แต่บางครั้งในการอิงกลุ่มอาจทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจนาน ดังนั้นผู้นำลักษณะนี้ จึงไม่เหมาะกับการทำงานในระยะเวลาที่เร่งด่วน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) มักจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ ทั้งในการตัดสินใจแก้ปัญหาและความยืดหยุ่นในทุกๆ ด้าน ไม่มีการกำหนด

**ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)**

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้นได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือหาวิธีที่ดีที่สุดที่หมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำ มาพิจารณาว่ามีความสำญต่อความสำเร็จซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style ของเรคคิน (WJ. Reddin) เป็นการเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับติพฤติกรรมค้นงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษสัมพันธ์ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆ อามีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่แเละความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิผล แต่ถ้ำไม่หมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล ออกเป็น 4 แบบ

1. ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่ (Deserter) และหนีงาน (Separated Bureaucrat) คือ

ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ

2. ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว (Autocrat หรือ Dedicated Benevolent Autocrat) คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

3. ผู้นำที่เสียสละทำคนเดียว (Missionary) คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำ

4. ผู้นำแบบประนีประนอม คือ ผู้นำที่ประนีประนอมทุกๆเรื่อง คือต้องมีผผลงานดีเลิศและสัมพัธภาพก็ดีด้วย

**ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)**

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็สูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนเปลงตนเอง (Kuhnert, K. w., & Lewis, P, 1987) มีการรวบรวมแนวคิดของเบิร์นส์ (Bumร) ซึ่งให้ความเห็นว่า การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่นทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ และได้อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติ

ของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่งระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้หมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม

แบสส์ (Bass) ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมความป็นผู้นำของเบิร์นส์ พบว่าขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ และได้มีการพัฒนาทฤษฎีมาเรื่อยๆ Bas and Riggio (2006)กล่าวว่าพฤดิกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง2 ลักษณะร่วมกัน คือความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสคงพฤติกรรม

ความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ค (Harvard University) ในยุคหลัง ๆได้มีการทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพ ที่ยังสามารถนำองค์ประกอบมาปรับใช้ให้หมาะสมกับบริบทในปัจุบัน มีการกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ที่ชื่อว่าภาวะผู้นำแห่งการปรับตัว (Johnson, 1971) และได้มีผู้นำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแห่งการปรับตัวซึ่ง Heifetz (1994) ได้นำเสนอไว้มาศึกษาอย่างต่อเนื่อง

**ภาวะผู้นำแห่งการปรับตัว (Adaptive Leadership)**

จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและที่กล่าวถึงกันขึ้นมากนั้นเพราะการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ พฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนนเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้นำต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรควรมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Cultural competency)

2. การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (managing knowledge)

3. สร้างบรรยากาศในการประสานงาน (crating synergy)

4. การมองอย่างเป็นองค์รวมหรือการมองอย่างยั่งยืน (holistic and sustainable)

**สรุป** ผู้นำเชิงปฏิรูป คือ บุคคลที่ได้จินตนาการอนาคตขององค์การและถ่ายทอดออกมาเป็นวิสัยทัศน์อย่างชัดจน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจที่สูงกว่าดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจะเกี่ยวพันกับการเพิ่มระดับของจิตสำนึกต่อความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ การทำให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเองเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร และการยกระดับหรือการขยายขอบเขตความต้องการที่สำคัญของบุคคลให้กว้างขึ้น ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงถูกอธิบายว่าเป็นบุคคลที่สามารถทำให้แรงจูงและความตระหนักสูงขึ้นและได้รับปฏิกริขาจากผู้ตาม เช่น ความไว้วางใจ ความประทับใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นต่อองค์การ

**บทที่ 2**

**วิสัยทัศน์ของผู้นำ**

**ความหมายของวิสัยทัศน์**

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรที่เป็นความใฝ่ฝันความต้องการในอนาคตสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ มีการกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ ซึ่งชัดเจน ท้าทายมีพลังและมีความเป็นไปได้ ไม่ใช่เรื่องเพ้อฝัน (บูรชัยศิริมหาสาคร, 2548)

วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดอนาคตขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการปรับเปลี่ขนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุด และการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรก้วไปสู่องค์กรแนวหน้ำอยู่ตลอดวลา(ทองใบ สุดชารี, 2551)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความฝันที่ผ่านการกรองด้วยเหตุและผลแล้วว่าเป็นไปได้หรือความดาคหวังของผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นเป้าหมายร่วมกัน จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร เป็นการชี้ถึงทิศทางขององค์กร แต่จะไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั่นอย่างชัดเจน (อนุพงศ์อวิรุทธา, 2551)

วิสัยทัศน์ หมายถึงอนาคตที่สอดคล้องกับความเป็นจริง(Realistic) เป็นที่น่าเชื่อถือ (Creible) และมีคุณค่า ต่อองค์กร การนิยามตามนัยนี้จะมุ่งพิจารณาถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กรในอนาคตโดยให้ความสำคัญกับการสร้งภาพพจน์ที่ พึงประสงค์ขององค์กร (Nanus, 1992)

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เปรียบสมือนกับแผนที่ประกอบการเดินทางไปยังจุดหมายในอนาคต และเป็นคู่มือแนะนำวิธีการเดินทางของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญยิ่งของวิสัยทัศน์ ที่บุคคลหรือผู้นำที่จะเข้าสู่ยุคของคลื่นลูกที่สาม จำเป็นที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีมีคุณค่า เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย(Quigley, 1995)จากทัศนะของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ มีความสอดคล้องกับความ

หมายของวิสัยทัศน์ที่นำสนอไว้ ในตอนต้นว่า "วิสัยทัศน์" ป็นภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางร่วมกัน เป็นเสมือนความใฝ่ฝัน ความทะเยอทะยานถึงอนาคตที่ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อถือได้

**ความสำคัญของวิสัยทัศน์**

อัดเบิร์ด ไอนัสไตน์ ได้กล่าวว่า "ทุกคนเป็นอัจริยะ แต่ถ้าทุกคนตัดสินปลาโดยความสำคัญของวิสัยทัศน์

ความสามารถในการปืนต้นไม้ มั่นก็จะถือว่ามันโง่"ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญต่อผู้นำ ผู้ร่วมงานและความก้าวหน้าขององค์กรในด้านงาน นักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ต่างๆ กันดังต่อไปนี้

นรชัยศิริมหาสาคร (2548) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ช่วยกำหนดทิศทางที่จะคำนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

2) วิสัยทัศน์ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

3) วิสัยทัศน์ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพ้นมุ่งมั่นปฏิบัติตามตัวยความเต็มใจ ท้ทาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4) วิสัยทัศน์ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสคงถึงการมีชีวิดที่มีคุณภาพองค์กรที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้ำมีความเป็นเลิศในทุกด้าน

**ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี**

Mather Teresa ได้กล่าวไว้ว่า "ตัวฉันเพียงคนเดียว ไม่อาจเปลี่ยนโลกใบนี้ได้แต่ฉันสามารถโยนก้อนหินลงไปในน้ำ เพื่อให้น้ำกระเพื่อมและขยายออกไปเรื่อยๆ ได้"ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นจะทรงพลังและสร้างแรงกระเพื่อมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ทองใบ สุดชารี (2551) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดีมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าประสงค์ (Purpose) และทิศทาง (Direction) ขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งจูงใจและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากรขององค์กรว่าองค์กรต้องการจะมุ่งไปในทางทิศใด สิ่งที่กำลังก้าวเดินไปนั้นประดุจวิถีชีวิตที่มีคุณค่ายิ่ง ขององค์กรและช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องมีอนาคตที่สดใส

วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจ (Enthusiasm) และความผูกพัน (Commitment)ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะสะท้อนให้เห็นการสนับสนุนของบุคลากรที่แผ่ขยายออกไปในขอบข่ายที่กว้างขึ้น ทั้งในระดับองค์กร ชุมชน และสังคม ถ้าผู้นำขององค์กรให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Understood) กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะช่วยให้กลไกทั้งระบบขององค์กรที่จะแปลงกลยุทธ์ให้เป็นภาพของความเป็นจริงขององค์กร

วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Uniqueness) กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรกำลังดำเนินการเพื่ออะไร (Stand for) และต้องการ ที่จะดำเนินการให้สำเร็จในด้านใด (To Achieve)

วิสัยทัศน์ เป็นภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ ที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางร่วมกัน เป็นเสมือนความใผ่ฝัน ความทะเยอทะยานถึงอนาคต

วิสัยทัศน์ใหม่ป็นความจำป็นที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะจะช่วยให้การก้าวเดินไปสู่เป้าหมายเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่สะดุด ลักษณะต่อไปนี้สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ขนวิสัยทัศน์ใหม่คือ

1. มีหลักฐานยืนยันว่าเกิดความลับสนในเป้าหมายขององค์กร (Confusion about Purpose) กล่าวคือ มีการพบหลักฐานบางประการเกิดขึ้นในองค์กรว่าเกิดความสับสนเกี่ยว กับเป้าหมายขององค์กรอยู่เนื่องๆ เช่น

1.1 บุลลากรที่เป็นแกนนำสำคัญขององค์กรมักจะขัดแย้งกันเสมอว่า จะให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือว่าจะให้ความสำคัญกับการจัดหาเทคโนโลยีก่อน

1.2 มีสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรถูกคุกคามอย่างรุนเรง (Greatest Threats)

1.3 มีสิ่งบ่งชี้ว่องค์กรกำลังจะอยู่ในช่วงของโอกาสของการประกอบการ (Opportunities)

2. บุคลากรขององค์กรมักจะบ่นสมอว่าไม่มีสิ่งท้าทายใดๆ ในการทำงาน (Insufficient Challenge) หรือ บุคลากรมักจะพูดว่า การทำงานในองค์กรไม่สนุกสนานเหมือนเมื่อก่อนและบุคลากรมักจะมองอนาคตขององค์กรในแง่ร้าย

3. องก์กรสูญเสียความชอบธรรมในการทำงาน (Losing Legitimacy) สูญเสียลูกค้า (Market Position) และสูญเสียความมีชื่อเสียงทางด้านนวัตกรรม (Reputation for Innovation) ขณะเดียวกันคู่แข่งรายใหม่สามารถแย้งลูกขององค์กรไปได้

4. องค์กรดำเนินงานไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมกล่าวคือ บุคคลภายนอกเริ่มให้คำแนะนำว่าองค์กรไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ขนแปลงทางเทคโนโลยี หรือไม่สอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจเเละสังคม

5. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์กรลดลง (Decline in Pride) บุคลากรทำงาน เพื่อผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น พวกเขาไม่ได้ผูกพันกับความสำเร็หรือความล้มเหลว ขององค์กรและบุคลากรไม่มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

6. บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resisting to Change) บุคลากรจะเกิดความรู้สึกว่าไม่กล้าเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กร การทำงานมีลักษณะฉาบฉวย ไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน การนำเสนอโครงการใหม่ๆ เข้าสู่องค์กรจะถูกปฏิเสธและมีการต่อต้านอย่างมีระบบ

7. บุคลากรขาดความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Absence of Shared Sense) กล่าวคือ การร่วมมือกันเพื่อการพัฒนาลดน้อยถอยลง ต่างคนต่างอยู่บุคลากรไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการร่วมกันคิดร่วมกันทำอย่างเช่นที่ผ่านมา

8. เกิดข่าวลือขึ้นในองค์กรมากขึ้น (Hyperactive Rumor Mil) กล่าวคือ สมาชิกขององค์กรพยายามเสาะแสวงหาข่าวในทางอัปมงคลมากขึ้นเรื่อๆ อาการแห่งการสอดรู้ สอดเห็นของสมาชิกในองค์กรนำไปสู่ความสับสนวุ่นวายมากขึ้น

ดังนั้น วิสัยทัศน์คือ สิ่งทีต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนในวลาที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้สูญเสียโอกาสดีๆไป

**บทที่3 คุณลักษณะผู้นำ**

คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงถึงความรู้สึกนึกคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำชักจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปีค. ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man Theory of leadership) ของกรีกและโรมันโบราณมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยความเฉลียวฉลาดมีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วยผู้นำในยุคนี้ได้แก่พระ-เจ้านโปเลียนฮิตเลอร์พ่อขุนรามคำแหงมหาราชสมเด็จพระนเรศวรมหาราชพระเจ้าตากสินมหาราชเป็นต้น

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีทำให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่แล้วและผู้ที่กำลังจะเลื่อนขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำได้ทราบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะในด้านใดบ้างเพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้นดังนั้นความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) และลักษณะภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาอย่างละเอียด

**ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ**

คุณลักษณะผู้นำหมายถึงลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำซึ่งเป็นสมบัติที่แสดงถึงความรู้สึกนึกคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้ที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำชักจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่น คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ การที่บุคคลจะเป็นผู้นำจึงควรมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างและเหนือกว่าบุคคลอื่นเฉพาะประจำตัวของผู้นำนั้นอาจติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดหรือสร้างและพัฒนาขึ้นภายหลังก็ได้โดยได้จากการเรียนรู้ฝึกฝนประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น บุคลิกภาพ อุปนิสัย สติปัญญา ความสามารถในการบริหารและการเป็นผู้นำวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์ความรับผิดชอบความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความยุติธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเป็นต้น

ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างที่เหมือนกันและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็น ผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาลักษณะกับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

2. แรงจูงใจของภาวะผู้นำ

3. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ

การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำไว้ต่าง ๆ กันดังนี้ กิติต ยัคคานนท์ (2543) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง

2. มีบุคลิกภาพที่ดี

3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น

4. มีความรู้ดีทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานและความรู้ทั่วไป

5. มีความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้นในการทำงาน

6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความ

8. มีความรักองค์การรักงานรักการทำงานรักความเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่นกงานรักการทำงานรักความก้าวหน้ารักที่จะเห็นความสำเร็จของงาน

9. รู้จักรอมชอม

10. วางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรมเที่ยงธรรมมีศีลธรรมไม่มีอคติ

11. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ความร่วมมือตามเป้าหมาย

12. มีการควบคุมตนเองรู้จักควบคุมมให้ความร่วมมือกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนเองรู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการสงบ

13. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดี

14 มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวไม่โลเลตื่นตัวเสมอ

15. มีความอดทนมีสมาธิใจคอหนักแน่นสามารถควบคุมตัวเอง

16. มีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ทันสมัยรักความก้าวหน้า

17. มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ

18. ไม่เห็นแก่ตัวเสียสละไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด

19. ยกย่องให้เกียรติให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

20. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน

21. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การในการวางแผน

23. มีความแนบเนียนและเทคนิคในการทำงานมีการวางแผน

24. มีการสื่อความหมายที่ดีพูดและเขียนเป็นคำสั่งไม่คลุมเครือ

25. สามารถให้คำแนะนำคำปรึกษาสั่งสอนและฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา

จุมพล หนิมพานิช และกวี วงศ์พุฒ (2552) กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำโดยสอดคล้องกันว่าประกอบด้วย

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุลักษณะท่าทางส่วนสูงน้ำหนัก

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)

3. สติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) บุคคลที่เป็นผู้นำมักจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถดีหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเฉลี่ย

4. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำที่ดีมักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจกับสิ่งต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคงมีแรงจูงใจส่วนบุคคลที่จะจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลสูงมุ่งแสวงหาการตอบสนองความต้องการทั้งตนเองและกลุ่มการมุ่งทำงานเนื่องมาจากแรงผลักดันภายในมากกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนภายนอกมีความรับผิดชอบสูงสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูงนอก

5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics) ผู้นำจะมีความต้องการความสำเร็จและความรับผิดชอบสูง นอกเหนือไปจากการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เป็นผู้ที่ต้องการมาในกิจกรรมต่างๆอย่างกระตือรือร้นเป็นผู้ที่ชอบติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอนและชอบให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะมีส่วนทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีมาก

เบนนิส (Bennis, 1989) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะไม่เหมือนกันผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือสภาพแวดล้อมที่ต่างกันก็จะมีบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันแต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันบางประการที่เห็นเด่นชัดดังนี้คือ

1. การมองการณ์ไกล (A Guiding Vision) หมายถึงผู้นำจะต้องมองกว้างและมองไกลในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานภายนอกต้องมองการณ์ไกลในปัจจุบันและอนาคต

2. ความกระตือรือร้น (Passion) หมายถึงการที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดันสิ่งต่าง ๆ ให้มีขึ้นให้เกิดขึ้นในองค์การไม่ใช่เป็นผู้วางเฉยหรือปล่อยวางไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม

3. ความมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึงเป็นผู้มีศักดิ์ศรียืนหยัดในความซื่อสัตย์ชอบธรรมถูกต้องและความยุติธรรมมากกว่าความถูกใจถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม

4. มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) หมายถึงผู้นำต้องมีความจริงใจสามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่เชื่อถือทั้งในคำพูดและการกระทำ

5. มีความสนใจใฝ่รู้ (Curiosity) หมายถึงผู้นำจะต้องใช้ความสามารถและถูกท้าทายด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

6. มีความกล้าหาญ (Daring) หมายถึงผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิดการแสดงออกและการตัดสินใจกล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ก็ตาม

แบสและสต็อกคิลล์ (Bass & Stogdil 1990) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบปฏิภาณดีมีความรอบคอบมีเหตุผลมีความรู้ความเด็ดขาดและความราบรื่นในการใช้ความคิดตลอดเวลาในการตัดสินใจ

2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวมีความตื่นตัวมีคุณธรรมยุติธรรมไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่นความสามารถที่ได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับและการมีเคล็ดลับในการจัดการ

โควีย์ (Covey, 1996) ได้เสนอคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการบริหารโดยใช้ปัญญาและตระหนักในความจำเป็นของการนำในสังคมยุคใหม่ดังต่อไปนี้

1. เรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งคือเป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นการอ่านการได้รับฟังคนอื่นการเรียนรู้จากการสังเกตการสนใจซักถามการพัฒนาทักษะและความสนใจใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2. เน้นการให้บริการแก่คนอื่นคือเป็นคนที่คิดและคำนึงถึงผู้อื่นเป็นที่ตั้งและเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือแก่เพื่อนมนุษย์ 3. มองทางบวกคือไม่มองอะไรในแง่ลบและสิ้นหวังแต่จะเป็นคนมองคนในแง่ดีคิดสร้างสรรค์และประโยชน์

4. เชื่อและศรัทธาในคนอื่น

5. ใช้ชีวิตได้อย่างมีดุลยภาพ

6. มองเห็นความสนุกของชีวิต

7. สามารถรวมพลังของคนอันก่อให้เกิดพลังแบบทวีคูณ

8. ฝึกฝนและพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวถึงการเป็นผู้นำบุคคลและองค์การในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะเฉพาะ 6 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำต้องมีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (Leaders Have Drive) คือผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก

2. ผู้นำต้องมีความต้องการที่จะนำ (Leaders Want to Lead) กล่าวคือผู้นำจะต้องมีอิทธิพลมีพลังอำนาจมากกว่าผู้ตามและมีความจริงจังชอบเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้ตาม

3. ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leaders Has Honesty and In s and Integrity) คือผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตามมีความจริงใจ (Leaders Make Good Decision) ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตามมีความจริงใจยุติธรรมและมีใจกว้างต่อผู้ตาม

4. ผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ดี (Leaders Make Food Decision) คือผู้นำต้องใช้ความรู้และสติปัญญาประสบการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจเพื่อการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสม

5. ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (A Leader Has Self-Confidence) คือผู้น่าจะต้องเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผลซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

6. ผู้นำต้องรู้เกี่ยวกับวงการด้านธุรกิจ (The Leader Knows the Business) คือผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจการตลาดเพื่อนำข้อมูลต่างๆมาประกอบในการคิดพิจารณาและตัดสินใจในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์

กรีนเบอร์กและบาร์รอน (Greenberg & Baron, 2003) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสมผลสำเร็จประกอบด้วย

1. มีแรงขับสูง (Drive) คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จทะเยอทะยานมีพลังความริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย

2. มีความซื่อสัตย์และความมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) เป็นความเชื่อถือที่ได้เปิดกว้างและมีความน่าไว้วางใจน่าเชื่อถือ

3. มีแรงจูงใจสูงในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงคN

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเอง

5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) ผู้นำจะธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี

6.มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

7.มีความยืดหยุน (Flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้คับบัญชาหรือผู้ตามและสอดคล้องกับสถานการณ์ะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ต่าง ๆ

**คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล**

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ชี้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ตัวอย่างเช่นผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงอาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดีทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำอย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับคนงานในแผนการผลิตก็ได้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปเป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงานคุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นการแสดงรายงานคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤตจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริงซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจังการรักษาอากัปกิริยาที่ดีและการแสดงท่าทางที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องสมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ความมั่นคงและเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extraversion) เป็นบคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดด้านสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่นโดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นนอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้นตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

1.4 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนายซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเฉียบขาดในการแสดงความต้องการความคิดเห็นความรู้สึกและทัศนคติการเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤตอารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้นผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออกเช่นการใช้ท่าทางเป็นต้นในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์การทำงานตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียดอารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญมันจะช่วยลดความตึงเครียดความน่าเบื่อหน่ายและการไม่ถูกกันตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์นั่นคงเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหาโดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลดังนี้

(1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสมานจิตใจกันหรือการมีไมตรี

(2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

(3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีเนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความผิดหวังและความตึงเครียดมากมายดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self-objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

1.12 ความนอบน้อมถ่อมตน (Humility) ถึงแม้ความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแต่ความนอบน้อมถ่อมตนก็เป็นสิ่งจำเป็นด้วยคือการรู้จักนอบน้อมถ่อมตัวในเวลาที่เหมาะสมซึ่งความนอบน้อมถ่อมตนคือการยอมว่าท่านไม่รู้ทุก ๆ สิ่งและไม่สามารถทำอะไรได้ทุกสิ่งเช่นนี้การยอมรับความผิดพลาดต่อสมาชิกทีมซึ่งภาวะผู้นำจะมีคุณค่าถ้ารู้จักนอบน้อมถ่อมตน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้สึกที่มุ่งมั่น (Passion) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับงานบุคคลต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้งานสำเร็จความรู้สึกที่มุ่งมั่นมักจะแสดงออกในรูปของการฝังแน่นในจิตใจที่จะบรรลุเป้าหมายผู้นำจำนวนมากมีความมุ่งมั่นโดยเริ่มต้นวันใหม่ตั้งแต่เวลา 6. 00 น. และกลับบ้านค่ำหลังอาหารค่ำก็จะทำงานต่อที่บ้านอีก 2-3 ชั่วโมง แต่ปัจจุบันได้นำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถช่วยได้มาก

2. 2 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เป็นความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เช่นความเข้าใจความรู้สึกของบุคคลมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นควบคุมอารมณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อการเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตเป็นการรู้จักจัดการกับอารมณ์ของตนและของผู้อื่นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำเช่นการให้ความสำคัญกับความโกรธของตนเองและของผู้อื่นซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ก็คือการปฏิบัติด้านความสามารถในการติดต่อกับบุคคลและเข้าใจอารมณ์ของพวกเขาซึ่งความลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการดังนี้

2. 2. 1 การรู้จักตนเอง (Self-awareness) เป็นความสามารถที่จะเขาเจอารมณ์: ของตนเองซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีจะทำให้ผู้นั้นรู้ถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของตนและจะมีความเคารพในตนเองและหยิ่งในศักดิ์ศรีของตนผู้นำที่มีชื่อเสียงจะใช้การรู้จักตนเอง (Self-awareness) เพื่อวัดอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้องและเข้าใจถึงอารมณ์ของตนเองว่ามีผลต่อผู้อื่นอย่างไร (ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะจัดให้มีการป้อนกลับเพื่อดูถึงปฏิกิริยาของผู้ตาม (ลูกน้อง) ว่าเป็นอย่างไรผู้นำที่รู้จักตนเองดีจะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่กดดันผู้อื่น

2. 2. 2 การจัดการตนเอง (self-management) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนมีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรมอย่างคงที่ตลอดจนมีความสามารถในการปรับปรุงกิริยาท่าทางถ้าบุคคลมีการจัดการตนเองในระดับที่ถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้บุคคลนั้นระงับอารมณ์ได้เมื่อกิจกรรมที่ทำไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ผู้นำที่ดีจะไม่ปล่อยให้อารมณ์ทำลายการทำงานของตนเอง

2. 2. 3 การรู้จักสังคม (Social awareness) ปัจจัยนี้ประกอบด้วยความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและถึงปัญหาขององค์การผู้นำที่มีการรู้จักสังคมจะเข้าใจและรับรู้ถึงความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่นโดยแสดงการดูแลเอาใจใส่

2. 2. 4 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) ปัจจัยนี้จะรวมถึงทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคลเป็นความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจนและมั่นใจการขจัดอารมณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งการสร้างความสัมพันธ์อย่างเข้มแข็งผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์จะไม่ตัดความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและจะสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มเครือข่ายกับบุคคลต่าง ๆ ให้มากขึ้นเพื่อสนับสนุนความต้องการของตนให้บรรลุผลสำเร็จ

2. 3 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยงความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบระมัดระวังมีความคิดริเริ่มมีความรับผิดชอบมีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาสขจัดอุปสรรคแก้ไขปัญหาและการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2. 4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal focus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดชะตาชีวิตของตนเองซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นมีจิตใจที่เข้มแข็งมีความอดทนและมีการพัฒนาตนเองจึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

2. 5 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว Flexibility and adaptabilityความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงเช่นความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการลดจำนวนแรงงานการเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

2. 6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็วเช่นการถูกตัดงบประมาณกำลังแรงงานการให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลวเพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะเกิดความมุมานะบากบันไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

**จุดแข็งและข้อจำกัดของแนวความคิดด้านคุณลักษณะ**

1.แนวคิดด้านคุณลักษณะ (Trait approach) เป็นความพยายามที่จะกำหนดลักษณะผู้นำที่มีความคงที่สอดคล้องกับลักษณะที่ถาวรเพื่อสร้างความแตกต่างของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากคุณลักษณะชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะมีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ยิ่งใหญ่ด้วยการมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดหรือมีความรอบรู้สำหรับการจะนำไปสู่ความสำเร็จนั้นแต่ผู้นำจำเป็นต้องมีการกระทำที่ถูกต้องด้วย

2. จุดแข็งของแนวคิดด้านคุณลักษณะผู้นำ (The strengths of the trait approach) การเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการเลือกภาวะผู้นำถ้าเราเชื่อว่าความซื่อสัตย์การมีความคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นแล้วเราจะสามารถเลือกผู้นำได้ตามลักษณะเหล่านั้นจุดแข็งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำก็คือจะสามารถช่วยบุคคลให้เตรียมความรับผิดชอบในภาวะผู้นำและบุคคลอาจแสวงหาประสบการณ์ซึ่งจะช่วยให้เขาพัฒนาลักษณะต่าง ๆ ได้เช่นความเชื่อมั่นในตนเองความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดีและการมีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม

3. ข้อจำกัดของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Limitations of the trait approach) คือการที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะใดที่จำเป็นอย่างแท้จริงในสถานการณ์ของภาวะผู้นำและการที่ไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะหรือการจูงใจมากน้อยเท่าใดคือจำนวนที่ถูกต้องเช่น ผู้นำบางคนอาจพบกับปัญหาด้านกฎหมายและจริยธรรม เป็นต้นคุณลักษณะผู้นำ คือ ลักษณะเฉพาะที่พิเศษหรือเหนือกว่าบุคคลทั่วไปที่มีอยู่ในตัวบคคลที่เป็นผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติประจำด้านร่างกายและความรู้สึกนึกคิดที่แสดงออกทำให้ผู้นำมีทักษะความสามารถการนำชักจูงหรือโน้มน้าวผู้ปฏิบัติตามได้ซึ่งคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมักจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่สุขภาพทางกายและใจความรู้ความสามารถความซื่อสัตย์สุจริตความเสียสละความจริงใจการควบคุมอารมณ์การตัดสินใจที่ใช้ดุลพินิจที่ดีความทะเยอทะยานความรับผิดชอบความสุขุมรอบคอบเป็นต้น

ด้านที่ 2 คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานได้แก่ความสามารถในการบังคับบัญชาความสามารถในการสร้างแรงจูงใจความมีวิสัยทัศน์มีคุณธรรมและความยุติธรรมใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างเหมาะสมสามารถให้ความแนะนำหรือแก้ปัญหาการบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเป็นต้น

ด้านที่ 3 คุณลักษณะทางสังคมอันได้แก่รู้จักรอมชอมกับผู้อื่นความเห็นอกเห็นใจด้วยความจริงใจมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นมีความสามารถในการประสานงานชุมชนที่ดีปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายในการคบค้าสมาคมกับผู้อื่นรู้จักกาลเทศะเป็นต้น

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปเป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกคุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวประกอบด้วย

1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) 2) การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) 3) เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) 4) ลักษณะที่เดิน (Dominance) 5) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) 6) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) 7) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 8)ความอารมณ์ขัน(Sense of humor) 9) ความเป็นคนดอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) 10) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียดความผิดหวังหรือคับข้องใจ (High tolerance for frustration) 11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์การทำงาน (Self-awareness and self-objectivity) และ 12) ความนอบน้อมถ่อมตน (Humility) กลุ่มที่ 2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ความรู้สึกที่มุ่งมั่น (Passion) 2) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 3) ความสามารถในการยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptability) 4) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Intimal locus of control) 5) ความกล้าหาญ (Courage) และ 6) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency)

จุดแข็งของแนวคิดด้านคุณลักษณะผู้นำ (The strengths of the trait approach) 2 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 การเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการเลือกภาวะผู้นำ

ประการที่2 ช่วยให้บุคลได้แสดงความรับผิดชอบในภาวะผู้นำซึ่งบุคคลอาจะสบการณ์ซึ่งจะช่วยให้พัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดี เป็นต้น

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำมีข้อจำกัดตรงที่ว่า การไม่สามารถบอกได้ว่าคุณลักษณะใดที่จำเป็นอย่างแท้จริงในสถานการณ์ของภาวะผู้นำ ซึ่งลักษณะดังกล่าว อาจส่งผลให้ผู้นำบางคนประสบปัญหาด้านต่าง ๆ อย่างกฎหมายและจริยธรรม เป็นต้น

**บทที่4 พฤติกรรมของผู้นำ**

**ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ**

พฤติกรรมผู้นำหมายถึงการแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชาการประสานงานการให้คำแนะนำช่วยเหลือดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน (Fiedler, 1967, p. 36; Hoy & Miskel, 2001)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ

1. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความคิดเห็นมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวมีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคมีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) ตัวอย่างการให้ความชอบพอเป็นส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาหาเวลารับฟังเรื่องราวและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนและให้คำปรึกษาในเรื่องสำคัญก่อนจะดำเนินการต่อไปตลอดจนให้การยอมรับคำแนะนำและทดสอบความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของกำหนดบทบาทของตัวเองเป็นหลักทั้งยังกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกกรมสร้างสรรค์สูงซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงเพื่อให้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วยโดยเป็นผู้นำเป็นผู้มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรละเป้าหมายอย่างเป็นทางการเช่นการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดีการย้ำถึงความสำคัญของให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการรักษามาตรฐานการทำงานและขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารพิจารณาดำเนินการตามที่มาตรฐานตลอดจนเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการถึงกิจกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำและตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาวามความสำคัญของเวลาของการทำงานที่มอบหมายทัศนะอย่างไร

กริฟฟิน (Griffiths, 1956, pp. 243-253) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 7 ประการคือ

1. พฤติกรรมในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม (As a Initiator) คือผู้นำที่มักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มใหม่ๆขึ้นด้วยการมองปัญหาที่เกิดในอนาคตและเรียนรู้ปรับตัวปรับความเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสอันนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. พฤติกรรมในฐานะเป็นนักปรับปรุง (As a Improver) คือผู้นำที่มีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาหาความรู้การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ผู้ใต้บังคับได้ปรับปรุงตนเองโดยผู้นำจะกระตุ้นสร้างบรรยากาศของความกระตือรือร้นที่คนจะทำงานได้ดีให้กำลังใจตลอดจนเป็นผู้คอยแนะแนววิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้

3. พฤติกรรมในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คือผู้นำที่ยอมรับและเห็นความสำคัญของพนักงานทุกส่วน (ศรัทธาคน) เมื่อสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบความสำเร็จผู้นำจะเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อร่วมงานไม่ฉายโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเองต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. พฤติกรรมในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (As a Helper) คือผู้นำที่ดีต้องมีค่านิยมที่ดีงามในการดำเนินชีวิตพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งปัญหาทางวิชาการและเรื่องส่วนตัวสร้างความรู้สึกทางบวกเพื่อความหมายของชีวิตและของทีมงาน

5. พฤติกรรมในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker) คือผู้นำที่สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กันเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาสามารถพูดในที่ชุมชนสร้างเสน่ห์ความศรัทธาความเชื่อและมีความจริงใจในคำพูดรวมถึงความกล้าแสดงออกซึ่งจุดยืนสร้างเสน่ห์ความศรัทธาความเชื่อและมีความจริงใจในคำพูดรวมถึงความกล้าแสดงออกซึ่งจุดยืนกล้าเผชิญความจริงแม้เกิดผลลบแก่ตน

6. พฤติกรรมในฐานะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) คือเป็นผู้ขจัดความขัดแย้งรวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายเป็นผู้ชักจูงประสานให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มใจมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

7. พฤติกรรมในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ (As a Social man) คือผู้ที่สามารถอยู่กับคนจำนวนมากทั้งในและนอกองค์การเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานขององค์การเพราะการเข้ากับสังคมนั้นเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้นำดังนั้นการเข้าสังคมระดับต่าง ๆ ผู้นำมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 48-50) กล่าวว่าการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะดำเนินการ 2 แบบคือ

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ

ประการแรก คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหาได้แก่การเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น

ประการที่สอง คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคมซึ่งช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่นเช่นการบริหารความขัดแย้งถ้าสมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่นี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งคาร์ทไรท์และแซนเดอร์ (Cartwright & Zander, 1953, p. 549) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ 2 ประการคือการทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ในขณะที่เอทซิโอนี (Etzion, 1961, p. 91) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้คือการระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จและการบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. การศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) วิธีนีมุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ

แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการชี้นำและนิเทศอย่างใกล้ชิดมุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความเจริญให้แก่ลูกน้อง

แบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจสร้างความเชื่อถือศรัทธาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำนั้นมักจะเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลมากกว่าผู้บุกเบิกการศึกษาแบบของผู้นำ ได้แก่ เลวินลิปปิทและไวท์ (Lewin, Lippit & White) ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงานได้แบ่งแบบของผู้นำแยกเป็น 3 แบบคือแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Leadership) และแบบเสรีนิยม (Leadership) ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม (White & Lippit, 1960, pp. 527-553)

พฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ล้วนเป็นผลมาจากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการชาวตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยการสร้างดป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งถึงผลผลิต เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (managerial Grid) (Blake & Mouton, 1964, pp. 10-11) ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

1. ผู้นำแบบย่ำแย่เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงานทำงานประจำาเบเรื่อย ๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดและเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะพยายามหลัก

2. ผู้นำแบบมุ่งแข่งขันเป็นผู้นำที่มุ่งแต่งานมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยมากมีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิดไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงานชอบใช้อำนาจและการสั่งการเมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีมเนื่องจากกลัวว่าผู้ร่วมงานจะรวมตัวกันเพื่อต่อต้านตนเอง

3. ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมากเพื่อสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเองแต่จะให้ความสนใจต่องานค่อนข้างน้อยมากมักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจึงมักทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนให้ความขัดแย้งนั้นพยายามเงียบหายไปมักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น

4. ผู้นำแบบทางสายกลางเป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจการบริหารงานเป็นลักษณะของการเอาตัวรอดโดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนักและในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแบบธรรมดาผู้นำประเภทนี้จะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงและเมื่อเผชิญความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอมเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูงมุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อม ๆ กับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะเมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะใช้การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่พยายามเสาะแสวงหามาอย่างละเอียดจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกันเนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อม ๆ กัน

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกสเซทและกูบ้า (Gerals and Guba) ซึ่งได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่าการบริหารงานระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติคือสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิต (Idiographic Dimension) สถาบันมิติจะประกอบด้วยสถาบันซึ่งแตะตอนจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบันนอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบันสำหรับในบุคลามิติจะประกอบด้วยตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิกภาพของตนเองและมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไปทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์การดังนี้

1. ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Homothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดหลักสำคัญคือการเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบันเครื่องมือที่ใช้คือกฎหมายอำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันบุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

2. ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติบุคคลยึดถือบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลักพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

3. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลามิติพยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัดหรือหย่อนเกินไปในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลักและเน้นบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การโดยผู้นำที่เน้นสถาบันจะยึดถือหลักการที่ว่าการดำเนินกิจกรรมขององค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้การจูงใจและการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์การส่วนผู้นำที่ใช้การผสมผสานเห็นว่าในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารที่เน้นทั้งสองมิติไปพร้อม ๆ กันคือทั้งสถาบันและบุคคล

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) โดยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ซึ่งอาศัยผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอมหาวิทยาลัยมิชิแกนมหาวิทยาลัยฮาวาร์คและงานวิจัยของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ ได้แก่ มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เรดดินได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติเพื่อจะทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้ได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติประกอบด้วย

1. มิติมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบายการติดต่อสื่อสารการประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความเป็นมิตรมีความไว้วางใจเชื่อใจสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งผลผลิต (Effectiveness) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจโดยยึดสถานการณ์เป็นหลักถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมากถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ลิเคิร์ท (Likert, 1961, p. 223 อ้างอิงในอรวรรณวุฒิเวชม, 2547, หน้า 23-24) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหารระบบ 4 ระบบ (System 4 Management) เพื่อเป็นการจำแนกลักษณะผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์กรต่าง ๆ ดังนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบเผด็จการ (Extortive Authoritative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากโดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายงานการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินเจเปและผู้นำกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติไว้ตายตัวผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่าระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้างผู้นำจะยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้มีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานแต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวพันกับผู้นำอย่าระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

ระบบที่ 3 เรียกว่าระบบการปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไรการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นระบบการบริหารที่ลิเคิร์ท (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุดการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนล่าง (Downward Communication) มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วยในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญเกี่ยวพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ

**การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้เหตุการณ์สำคัญ**

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้เหตุการณ์สำคัญ (Behavior research using critical incidents) เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นเทคนิคการประเมินการทำงานที่ต้องการให้ผู้ให้คะแนนรายงานเหตุการณ์ซึ่งอธิบายพฤติกรรมของพนักงานที่ดีและไม่ดีข้อความเหล่านี้ถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญโดยใช้เป็นตัวอย่างการทำงานที่ดีหรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคล

ข้อจำกัดของทฤษฎีการใช้เหตุการณ์สำคัญ (Limitations critical incident research) ทฤษฎีการใช้เหตุการณ์สำคัญมีข้อจำกัดในหลายประการ ได้แก่ สมมติฐานที่ว่าผู้ตอบคำถามยอมทราบดีว่าพฤติกรรมใดมีความสำคัญและสอดคล้องกับประสิทธิผลของผู้นำและข้อสมมติฐานนั้นมีความสำคัญต่อพฤติกรรมซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำโดยการได้รับรายงานจากบุคคลต่าง ๆ กันอย่างไรก็ตามผู้ตอบแบบสอบถามอาจมีการละเว้นในสิ่งที่ตนรับรู้ว่าอะไรคือประสิทธิภาพพวกเขาอาจไม่ได้จดจำเหตุการณ์ที่ผ่านมาว่ามีความสำคัญและมีผลกระทบกับพวกเขาอย่างไรหรือลืมนึกถึงว่านั่นเป็นประสิทธิภาพของผู้นำหรือไม่นอกจากนี้การศึกษาทฤษฎีการใช้เหตุการณ์สำคัญควรจะได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพิสูจน์ว่าพฤติกรรมนั้นสามารถใช้เป็นสิ่งที่แสดงความแตกต่างระหว่างการมีประสิทธิภาพและการไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำโดยคัดเลือกมาจากการให้โอกาสมีอิสระในการทำงานของกลุ่มมาประกอบการพิจารณาด้วย

**ทฤษฎีสากลว่าด้วยพฤติกรรมของผู้นำที่มีประลิทธิผล**

ทฤษฎีสากลว่าด้วยพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นการศึกษาทฤษฎีที่สำคัญ 2 ประการที่ต้องใช้ร่วมกันคือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task oriented)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Participative leadership)

จากทฤษฎีดังกล่าวในระหว่างปีค. ศ. 1950 ถึง 1960 ทำให้เกิด“ ทฤษฎีสากลว่าด้วยพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล” ซึ่งเป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่เหมือนกันย่อมมีความเหมาะสมในการทำงานทุกสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำที่รู้จักใช้กระบวนการตัดสินใจแบบกว้างในการมีส่วนรวมในการปฏิบัติงานจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

Liken และ Argyris กล่าวว่าหลักการที่สำคัญที่สุดของทฤษฎีสากลคือประสิทธิผลของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับการให้ความสนับสนุนและการปรับตัวให้เข้ากับงานนอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นวาทฤษฎีนี้สามารถนำมาใช้กับผู้นำในระดับสูงได้ด้วย

การประเมินผลทฤษฎีสากล (Evaluation of Universal theory) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบปฏิกิริยาการทำงานร่วมกันและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าการทดสอบมีเพียงส่วนน้อยที่ได้ทำการทดสอบร่วมกัน (การประสมประสานกันของผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา) ระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task oriented) และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Participative leadership) แต่ที่พบคือในประเทศญี่ปุ่นพบว่าผู้นำระดับสูง-สูง (High-high) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากซึ่งมีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำงานกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นการประเมินผลที่ควรนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

แนวคิดของการป้อนกลับข้อมูลรอบทิศเพื่อการปรับปรุงภาวะผู้นำ (360 Degree jeedback for fine-tuning leadership approach) เป็นการประเมินอย่างเป็นทางการที่ดีเลิศโดยใช้ปัจจัยนำเข้ามาจากพนักงานหรือบุคคลที่ทำงานเพื่อประโยชน์กับทุกคนในองค์การอาจรวมถึงลูกค้าและผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตด้วยดังนั้นการป้อนกลับแบบรอบทิศ 360 (360-degree feedback) จะประกอบด้วยการป้อนกลับจากลุ่มต่างๆคือ

1. การป้อนกลับจากสมาชิกของกลุ่ม

2. การป้อนกลับจากตัวผู้นำเองโดยการประเมินตนเอง

3. การป้อนกลับจากลูกค้า

4. การป้อนกลับจากผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต

5. การป้อนกลับจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอก

**การพัฒนาทักษะพฤติกรรมผู้นำ**

วิธีการพัฒนาทักษะพฤติกรรมผู้นำ 2 วิธีที่แตกต่างกันคือโปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลาเช่นการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการที่มหาวิทยาลัยส่วนด้านกิจกรรมเพื่อการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการการทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือถูกดำเนินร่วมกับงานที่ได้รับมอบหมายเหล่านั้นประสบการณ์ที่ได้จากการทำสิ่งเหล่านี้สามารถจัดรวมอยู่ในหลายรูปแบบอาทิประสบการณ์ที่อาจเกิดจากการฝึกอบรมโดยหัวหน้าหรือประสบการณ์ทางอ้อมที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันจากคำแนะนำที่ได้รับจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าในองค์การหรือเกิดจากการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพิเศษขณะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งอยู่อย่างไรก็ตามนอกจาก 2 วิธีในการพัฒนาความทักษะเป็นผู้นำที่กล่าวข้างต้นนี้ยังคงมีวิธีพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอีกประเภทก็คือกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งจะถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคลตัวอย่างของการพัฒนาความทักษะพฤติกรรมผู้นำวิธีนี้คือการอ่านหนังสือการชมวิดิโอการฟังเพลงและการฝึกอบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเสริมทักษะ

กิจกรรมการฝึกอบรมการจัดการนับได้ว่ามีความสำคัญและมีประสิทธิภาพต่อการจัดการในระดับล่างมากกว่าในระดับสูงส่วนความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาและกิจกรรมการช่วยตนเองขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกพัฒนาทักษะของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดรวมทั้งการนำมาใช้ของผู้จัดการด้วยนโยบายดังกล่าวอาทิการสนับสนุนการฝึกพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำจากผู้บริหารระดับสูงระบบการให้ผลตอบแทนที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ดังกล่าวที่ต่อเนื่อง

ความเป็นประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการออกแบบโปรแกรมการวางรูปแบบการฝึกอบรมควรจะพิจารณาถึงทฤษฎีเป้าหมายของการศึกษาที่เฉพาะเจาะจงลักษณะนิสัยของผู้ฝึกอบรมและการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติขอบข่ายความรู้เกี่ยวกับกระบวนการการเรียนรู้ในปัจจุบันไม่ได้ก่อให้เกิดแนวทางที่แน่นอนสำหรับการกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างไรก็ตามการฝึกอบรมความเป็นผู้นำมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าถูกกำหนดและดำเนินไปในแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับข้อสรุปสำคัญในกระบวนการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมมีดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning objectives) จุดประสงค์ของการเรียนรู้ควรอธิบายพฤติกรรมทักษะและความรู้ของผู้ฝึกอบรมที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมอย่างชัดเจนการศึกษาวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงช่วยให้เข้าใจถึงเนื้อหาของการฝึกอบรมและประเด็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจนวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ไม่เพียงแต่ให้คำอธิบายถึงสิ่งที่กำลังศึกษาแต่ยังหมายรวมถึงคำอธิบายประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ผู้เข้าอบรมได้รับอีกด้วยดังนั้นในช่วงเริ่มของการฝึกอบรมครูผู้ฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ

2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful content) เนื้อหาของการฝึกอบรมควรมีการกำหนดอย่างชัดเจนและมากด้วยเนื้อหาสาระสำคัญนอกจากนี้เนื้อหาของการฝึกอบรมควรสร้างความรู้ให้แก่ของครูผู้ฝึกอบรมที่มีอยู่ก่อนและควรจะเน้นเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ ๆ การฝึกอบรมควรประกอบด้วยกรณีตัววอย่างจำนวนมากและควรมีการเพิ่มแผนภาพตัวอย่างซึ่งเน้นที่ทฤษฎีธรรมดาทั่วไปที่ง่ายต่อการจดจำและตรงประเด็นเพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตีความได้จากประสบการณ์ของตนเอง

3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of content) กิจกรรมการฝึกอบรมควรได้รับการจัดระเบียบแบบแผนและการพัฒนาต่อเนื่องไปในทิศทางที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและง่ายขึ้นอาทิการฝึกอบรมควรเริ่มต้นที่ภาคทฤษฎีก่อนที่จะทำกิจกรรมและควรเริ่มที่ความคิดธรรมดาไปถึงความคิดที่สลับซับซ้อนและสิ่งที่ซับซ้อนควรทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสทบทวนและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเหน็ดเหนื่อยระหว่างการฝึกอบรมที่ยาว

4. การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods) การฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายวิธีแต่ครูผู้ฝึกควรเลือกวิธีอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับทักษะของผู้ฝึกอบรมความกระตือรือร้นความามสารรจดจำข้อมูลที่สลับซับซ้อนวิธีการควรจะสอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ทักษะทัศนคติหรือพฤติกรรมนอกจากนี้วิธีการฝึกอบรมควรมีความหลากหลายตามความต้องการของผู้ฝึกอบรมอาทิการนั่งฟังการบรรยายที่นานกว่า 30 นาทีอาจทำให้ผู้ฝึกอบรมขาดความสนใจทั้งนีวิธีการฝึกอบรมที่ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมคือการจัดกลุ่มอภิปรายและให้ฝึกอบรมเป็นระยะ

5.โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทักษะเพื่อที่จะเรียนรู้อาทิพฤติกรรมในการเรียนรู้และทบทวนข้อมูลที่ยังในความทรงจำนำมาประยุกต์กับหลักการในการทำงานประยุกต์หลักการที่มีความหลากหลายเพื่อใช้กับสถานการณ์ต่างกันและปรับเปลี่ยนหลักการเหล่านี้อย่างสอดคล้องกันแทนที่จะเรียนรู้เพียงสถานการณ์เดียวการฝึกอบรมควรมีขึ้นทั้ง 2 ระยะคือในระหว่างช่วงเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรมและช่วงเวลาสั้น ๆ หลังจากการทำงานทักษะที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมทักษะของกลุ่มควรได้รับหารฝึกอบรมภายใต้เงื่อนไขตามความเป็นจริง

6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกเวลา (Relevant Timely Feedback) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับการประเมินผลที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากที่ต่างๆการประเมินควรมีความแม่นยำเหมาะกับเวลาและสร้างสรรค์การเรียนรู้งานต้องอาศัยขบวนการของการศึกษาโดยช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นพัฒนาการของตนเองและนำมาประเมินได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ตนรู้และไม่รู้การประเมินผลอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้อารมณ์ในการประเมินอย่างเหมาะสมมิเช่นนั้นการประเมินก็จะไม่ได้ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้เลย

7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of trainee self-confidence) วิธีการนี้ทำได้โดยการเพิ่มความมั่นใจในตัวเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและให้ความคาดหวังในตัวพวกเขาว่าจะสามารถทำงานสำเร็จครูผู้ฝึกควรให้กำลังใจและอดทนรวมทั้งบอกความลาดหวังที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะทำทั้งนี้ครูผู้ฝึกควรให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้งานต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะในตัวพวกเขา

8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow up Activities) การเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาสั้นๆที่กำหนดเป็นสิ่งที่ยากดังนั้นการเรียนรู้ดังกล่าวจึงสามารถกระทำได้โดยการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอย่างใกล้ชิดเช่น ในส่วนของการทบทวนบทเรียนหรือให้จัดทำโครงงานเกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับการฝึกอบรมในครั้งนั้น

เทคนิคพิเศษที่นำมาใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำสามารถจำแนกได้เป็น 3 เทคนิคคือการสร้างตัวแบบอย่างบทบาทของพฤติกรรมการใช้กรณีศึกษาตัวอย่างและการใช้วิธีการเลียนแบบ

การสร้างตัวแบบอย่างบทบาทของพฤติกรรม (Behavior Role Modeling)

การสร้างตัวแบบอย่างบทบาทของพฤติกรรมเกิดจากการรวมกันของวิธีการฝึกอบรมแบบเก่ามี 2 วิธีคือการสาธิตและการแสดงบทบาทซึ่งจำทำให้เกิดทักษะที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการสาธิตนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ และให้สังเกตคนที่มาทำการสาธิตวิธีการที่จะจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในบางประเภทหลังจากนั้นให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมร่วมแสดงและจบลงด้วยการรับผลประเมินที่ไม่ทำให้เสียกำลังใจการแสดงที่มีประสิทธิผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมักจะถูกนำเสนอในรูปของวิดิโอเทปสั้น ๆ โดยทั่วไปครูผู้ฝึกอบรมจะทำการอธิบายจุดที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ก่อนที่จะเกิดการสาธิตผู้เข้ารับการฝึกสังเกตตลอดการสาธิตและนำเอาสิ่งที่เรียนรู้และสังเกตได้มาประยุกต์ใช้ในการแสดงของตนเอง

การสร้างตัวแบบอย่างบทบาทได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกที่มีประสิทธิผลที่สุดสำหรับผู้จัดการและวิธีนี้จะสามารถแสดงบทบาทของพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของลักษณะความเป็นผู้นำโดยเฉพาะแต่วิธีนี้เมื่อนำมาใช้กับการสอนพฤติกรรมหรือกระบวนการค้นหาความรู้ความเข้าใจที่สามารถปรับเปลี่ยนได้จะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลเท่าใดนัก

อย่างไรก็ตามข้อควรระวังของการใช้วิธีการฝึกอบรมวิธีนี้คือผู้ฝึกควรมีการบอกหลักกฎเกณฑ์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบล่วงหน้ามิเช่นนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะไม่สามารถแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่ได้รับการฝึกมาได้เนื่องจากไม่ทราบถึงหลักเกณฑ์ที่จะนำมาประยุกต์แก้ปัญหานั้น ๆ ดังนั้นทางแก้ปัญหาคือผู้ฝึกควรจะอธิบายถึงหลักการและกระตุ้นให้ผู้รับการฝึกอบรมรู้จักประยุกต์หลักการต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้แก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้

**การอภิปรายกรณีตัวอย่าง**

กรณีตัวอย่างคือการบรรยายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรกรณีตัวอย่างส่วนใหญ่คือเหตุการณ์ที่เป็นตามจริงถึงแม้ว่าบางครั้งกรณีตัวอย่างจะถูกนำมาขยายเพื่อทำให้เกิดประโยชน์มากขึ้นในการจะนำกรณีนั้นมาเป็นตัวอย่างกรณีตัวอย่างจะถูกนำมาใช้หลายทางด้วยวัตถุประสงค์เพียงต้องการพัฒนาทักษะทางการจัดการโดยมีรูปแบบที่ค่อนข้างสั้นและมุ่งเน้นไปที่การจัดการในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะวิเคราะห์รายละเอียดของสถานการณ์ในกรณีตัวอย่างและนำความรู้หลักการทางการจัดการและเทคนิคการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นกรณีตัวอย่างอาจนำมาอภิปรายในกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มน้อยซึ่งจะใช้เวลานานกว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างใกล้ชิด

ผลดีของการใช้กรณีตัวอย่างคือการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าถึงปัญหาและสถานการณ์ที่ผู้จัดการพบและกรณีตัวอย่างยังสามารถแสดงถึงลักษณะของปัญหาเดียวกันที่สามารถเกิดขึ้น ได้แก่ กลุ่มคนที่มีค่านิยมและความสนใจที่ต่างกัน

การใช้กรณีศึกษายังสามารถแสดงให้เข้าใจถึงพฤติกรรมในการจัดการที่มีประสิทธิผลโดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้วิเคราะห์และประเมินพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมของผู้จัดการในกรณีตัวอย่างรวมทั้งให้คำแนะนำในรูปแบบของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง

การเล่นเกมธุรกิจและการเลียนแบบ

วิธีนี้ถูกนำมาใช้ในการฝึกด้านการจัดการมาเป็นเวลานานการเล่นเกมธุรกิจและการเลียนแบบพฤติกรรมทำได้โดยใช้ควบคู่ไปกับการใช้กรณีตัวอย่างหากแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนและตัดสินใจแก้ปัญหาไปในแนวทางของตนเองหลังจากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับผลประเมินถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นๆ

การเลียนแบบพฤติกรรมในการเล่นเกมธุรกิจดังกล่าวมักจะมุ่งเน้นไปที่ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากพอ ๆ กับทักษะด้านกระบวนการรับรู้และการตัดสินใจและมักจะกระทำในองค์กรส่วนใหญ่ที่ประกอบไปด้วยแผนกต่าง ๆ มากมายผู้เข้าร่วมจะได้รับมอบหมายในตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นเวลา 1-2 วันอย่างไรก็ตามก่อนที่จะเกิดการเล่มเกมการเลียนแบบนี้ผู้เข้าร่วมจะรับทราบถึงข้อมูลพื้นฐานของบริษัทเช่นข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การรายงานทางการเงินสภาพของอุตสาหกรรมและตลาดแผนภูมิองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน้าที่นั้น ๆ

หลังจบเกมผู้เข้าร่วมจะได้รับผลประเมินทั้งทางด้านกลุ่มและทั้งด้านพฤติกรรมและทักษะเฉพาะบุคคลสิ่งที่ผู้เข้าร่วมจะได้รับการฝึกอบรมวิธีนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้เข้าร่วมนั้นเป็นใครหากบรรดาผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมต่างเป็นคนที่ไม่เคยรู้จักมาก่อนและมาจากหน่วยงานหรือองค์การที่ต่างกันการเรียนรู้ของพวกเขาจะอยู่ในระดับของการรับรู้จุดเด่นและจุดด้อยของตนเองเท่านั้นในทางตรงกันข้ามหากผู้เข้าร่วมมาจากกลุ่มเดียวกันพฤติกรรมที่ใช้ในการเลียนแบบจะสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในองค์การนั้น ๆ การประเมินผลสำหรับผู้เข้าร่วมกลุ่มนี้สามารถช่วยให้พวกเขาเข้าใจและแก้ไขพัฒนาในจุดที่บกพร่องได้

อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของวิธีนี้คือช่วงระยะเวลาที่จำกัดจนเกินไปทำให้ผู้เข้าร่วมมาสามารถนำพฤติกรรมที่จำเป็นมาใช้ได้ทันท่วงทีดังนั้นวิธีแก้คือขยายระยะเวลาของการเล่นเกมให้นานออกไปพฤติกรรมผู้นำเป็นความประพฤติหรือสิ่งที่ผู้นำแสดงออกถึงศักยภาพของสภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวตนของผู้นำให้เกิดเป็นผลงานเชิงประจักษ์แก่ผู้ร่วมงานอันเป็นพฤติกรรมการแสดงของผู้นำว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จนักวิชาการให้ความสนใจในการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำเนื่องจาการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำไม่สามารถยืนยันหรือให้เหตุผลเป็นที่ยอมรับได้ว่าคุณลักษณะใดที่ส่งผลถึงความสำเร็จในการเป็นผู้นำคุณลักษณะใดจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จบางคนอาจจะไม่มีคุณลักษณะเด่นๆที่ศึกษาพบแต่สามารถประพฤติปฏิบัติตนจนเป็นที่ยอมรับในฐานะผู้นำองค์กรที่เป็นเลิศได้เปรียบคุรลักษณะเสมือนมีเงินอยู่ในกระเป๋าหากไม่ได้นำออกมาใช้ย่อมไม่เกิดประโยชน์ หรือ แสดงให้เห็นได้ด้วยการปฏิบัติให้เกิดผลใดๆ