

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากร โรงพยาบาลวังจันทน์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำราเอกสาร บทความแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษารอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับ หัวข้อดังนี้

- 2.1 ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำกริด
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

#### 2.1 ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุ

##### แนวคิดและทฤษฎีธาตุว่าด้วยลักษณะบุคคลตามลักษณะรูปหน้า

อุทัย วงศ์ทางสวัสดิ์ (2543) ผู้เชี่ยวชาญศาสตร์โหงวเฮ้ง ได้กล่าวไว้ว่า โหงวเฮ้ง เป็นศาสตร์ของจีนแขนงหนึ่งในศาสตร์ทั้งหลายของโลกที่สืบทอดกันมายาวนาน เป็นศาสตร์ที่ทำนายเกี่ยวพันกับชีวิตประจำวันของมนุษย์ เป็นวิชาที่เรียนรู้ง่าย แต่มีความเข้าใจยาก ต้องอดทนจึงพบความสำเร็จ

รุ่งนภา อังคะศิริกุล (2550) ผู้เชี่ยวชาญศาสตร์โหงวเฮ้ง ได้กล่าวไว้ว่า โหงวเฮ้ง เป็นการพิจารณาคุณลักษณะทั้งห้าประการซึ่งได้แก่ คิ้ว หู ตา จมูก ปากและส่วนประกอบจากใบหน้า รูปร่าง อิริยาบถต่าง ๆ เช่น การเดิน ยืน นั่ง ลุก นอน การพูด น้ำเสียง รวมถึงเรื่องราวชีวิต

ในปัจจุบันศาสตร์โหงวเฮ้ง ได้รับการแพร่หลายโดยทั่วไปในสังคมไทย ซึ่งจะทราบได้จากบริษัทใหญ่ ๆ ของนักธุรกิจชื่อดังของเมืองไทย เช่น บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ได้นำศาสตร์โหงวเฮ้งมาใช้ในการสรรหาคนเข้าทำงาน เพื่อให้คนเก่ง คนดี มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา เหมาะสมกับงาน ซึ่ง ธวัชพงศ์ ธนิตลิมปะพงศ์ ที่ปรึกษา บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) บอกว่า ในบางครั้งการเลือกบุคคลเข้าร่วมทีม คนๆ นั้นอาจไม่จำเป็นต้องเก่งไปเสียทุกด้าน ในบางครั้งเราอาจต้องการคนที่มีความโดดเด่นในเรื่องสติปัญญา เพื่อให้มานั่งเป็นกุนซือของบริษัท ขณะที่บางครั้งก็ต้องการคนที่มีความซื่อสัตย์เป็นพิเศษ เราจึงได้แบ่งวิธีการเลือกคนจากอุปนิสัยเด่นๆ เพื่อให้ผู้คัดเลือกสามารถมองได้ง่ายขึ้น คือ พนักงานที่เน้นการปฏิบัติ ขยัน จะสามารถพิจารณา

ได้จาก ขอบหูด้านในต้องขนานกับขอบหูด้านนอก ขาวจรดถึงดั้งหู กรามไม่แห้งไม่ตบ มีเนื้อหุ้มเต็ม  
ดูได้จากไหล่คนที่มีความรับผิดชอบ ไหล่ต้องหนา กว้าง ไม่ห่อ ไม่บาง

พนักงานที่มีจุดเด่นที่เป็นนักคิด นักวางแผน ต้องดูจากสติปัญญา ซึ่งพิจารณาจากขอบหู  
ด้านนอกโค้งสวยงามขาวจรดถึงหู คิ้วสวยสดใส มีความเป็นระเบียบขาวจรดหางตา มีตาที่สดใสเป็น  
ประกาย ตาคำตัดกับตาขาวอย่างชัดเจน

พนักงานที่มีหัวครีเอทีฟ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะพิจารณาจากความสูงของหน้าผาก  
กว้างมากจะดี อิมเต็ม โฉงสวยงาม ความกว้างของหน้าผากจะเป็นจุดที่บอกถึงลักษณะความแม่นยำ  
ของความจำ ความสูงของจมูกต้องไม่ทรุดต่ำ

พนักงานที่มีความอดทนสูง ไม่ว่าจะมาจากความยากของงานหรือแรงกดดันจากสิ่งอื่นๆ ให้  
พิจารณาจากความกว้างของปีกจมูก กว้างมากจะอดทนมาก คางมีเนื้อหุ้มเต็ม ไม่แคบแหลม

พนักงานที่มีความเด่นเรื่องความซื่อสัตย์เป็นหลัก จะต้องพิจารณาจากหูที่ไม่ซ้อนจนเกินไป  
ปากต้องไม่เอียง ไม่เบี้ยว ริมฝีปากบนของทั้งสองข้างเท่ากัน จะสังเกตได้ว่านักการเมืองหลายคนเวลา  
พูดปากจะเบี้ยวไปข้างใดข้างหนึ่ง นั่นคือ บ่งบอกถึงความไม่ซื่อสัตย์นั่นเอง ชินแสชื่อดัง ให้ข้อมูล  
ต่อไปอีกว่า นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาส่วนอื่นบนใบหน้าประกอบด้วย เช่น คิ้ว ตา หรือปาก ควบคู่กัน  
ไปด้วย เริ่มจากคิ้ว คิ้วนั้นมีความสำคัญค่อนข้างมากเพราะเป็นที่รวมของสติปัญญา การไตร่ตรอง  
ความนึกคิดที่มาจากสมอง คิ้วเปรียบเสมือนแม่น้ำก็จะต้องมีความมั่นใจว่า ปลายคิ้วจะต้องเลี้ยวหางตา  
ทั้งสองข้าง คนไหนขนคิ้วเรียงเป็นระเบียบแสดงว่าเป็นคนที่มีความระเอียดรอบคอบ ถ้างานไหน  
ต้องการความระเอียดรอบคอบเป็นพิเศษก็ต้องใส่ใจในจุดตรงนี้หัวคิ้วซ้ายเป็นศูนย์รวมของอำนาจ ซึ่ง  
เป็นที่รวมของสัญชาตญาณและความนึกคิด หัวคิ้วนี้บ่งบอกถึงโชคลาภ หัวคิ้วขวา หมายถึง ลมหายใจ  
แห่งจักรวาลเป็นจุดกำเนิดของสิ่งเร้นลับ หรือประสาทสัมผัสและสัญชาตญาณพิเศษทั้งหลาย

ด้วยเหตุนี้คนโบราณจึงไม่ปล่อยให้หัวคิ้วชนกันเพราะจะไม่ทำให้เกิดพลัง สัญชาตญาณ  
ของการคำนวณ ผู้ที่มีหัวคิ้วสวย หัวงคิ้วไม่มีเสกเส้นหรือรอยดำหนิจจะเป็นคนที่สามารถหยั่งรู้  
เหตุการณ์ล่วงหน้า ที่เรียกว่าสัมผัสที่หก มีความสามารถด้านการพยากรณ์ เช่น การขึ้นลงของทิศทาง  
การตลาด การประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้คิ้วยังหมายถึงความกลมเกลียว  
ระหว่างเพื่อนฝูง ความสามารถในการร่วมงานกับผู้อื่นได้มากน้อยแค่ไหน และอวัยวะถัดมาคือ ตา การ  
พิจารณาต้องดูว่าสีของตาคำตัดกับตาขาวอย่างชัดเจน ถ้าคำต้องคำให้สนิท ถ้าเป็นสีอื่นก็ขอให้ชัดเจน  
ตาขาวห้ามแดงหรือขุ่นมัวเพราะจะทำให้ชีวิตขึ้นๆลงๆ ไม่ชัดเจน ชีวิตไม่สงบสุข ซึ่งมีผลต่อศักยภาพ  
ในการทำงาน ตาเล็กใหญ่ไม่สำคัญ แต่ถ้าให้ดีต้องมีความยาวรี ยิ่งตากลมและยาวรีด้วยแล้วถือว่าดี  
ที่สุด นัยน์ตาที่เป็นมวงลจะต้องมีประกายอ่อนโยน แต่ไม่ใช่อ่อนแอจนขาดพลัง แนวสายตาไม่เอียง  
ไม่ไร้แวว ไม่มองคนด้วยหางตามีแววตาเป็นประกาย ส่วนอวัยวะสุดท้ายที่ รัชพงค์ ได้กล่าวถึง คือ

ปาก ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญสังเกตได้ว่าผู้นำที่มีชื่อเสียง หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มักมี วาทศิลป์ทั้งสิ้น ลักษณะของปากที่ดีคือ ถ้าเป็นผู้ชายริมฝีปากบนต้องหนากว่าริมฝีปากล่าง(ผู้หญิงจะ สลับกัน) มีเสกเส้นบนริมฝีปากยิ่งมากยิ่งดี และต้องละเอียดเหมือนกลีบดอกไม้น้ำเสียงต้องดังกังวาน ใส สม่ำเสมอทั้งหมดนี้เป็น ปัจจัยส่วนหนึ่งของการคัดสรรคน แต่อย่างไรก็ตาม HR ควรนำปัจจัย แวดล้อมอื่นๆ มาเกี่ยวข้องด้วย (วิชาชีพ ศนิตลิมปะพงค์, ระบบออนไลน์)

### ทฤษฎีธาตุ

ในองค์กรทั่วไปที่มีการบริหารจัดการแบบยึดถือระบบคุณธรรม จะให้ความสำคัญกับ บุคลากรที่พิจารณาแล้วว่าเป็นคนดี เป็นคนซนเพราะเชื่อมั่นว่าจะสามารถฝึกฝนให้เป็น “คนเก่ง” ได้ ดังสุภาษิตจีนโบราณได้กล่าวไว้ว่า คนดี..แต่ไม่เก่ง ให้เลี้ยงไว้ คนเก่ง..แต่ไม่ดีให้กำจัดเสีย อย่่างไรก็ตาม บางองค์กรผู้บริหารอาจมีศิลปะในการเลือกใช้คน โดยเลือกเอาเฉพาะคนเก่งมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ ไม่สนใจข้อด้อยในด้านอื่น เช่น วรรณกรรมเรื่อง สามก๊ก ได้แสดงให้เห็นศิลปะการ เลือกใช้คนของโจโฉ กล่าวคือ ไม่สนใจว่าจะเป็นคนดีหรือคนเลว ขอให้เป็นคนเก่ง สามารถทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นพอ ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้บริหารควรต้องมีความรู้ถึงการดูลักษณะบุคคลเพื่อ สามารถเลือกที่จะใช้คนได้อย่างเหมาะสม (อานวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, 2552: 23)

ทฤษฎีธาตุตามลักษณะธาตุทั้ง 5 เป็นทฤษฎีว่าด้วย การดูลักษณะใบหน้าของคน ซึ่ง ประกอบด้วย ธาตุทั้ง 5 คือ ธาตุน้ำ ธาตุไม้ ธาตุไฟ ธาตุดิน และธาตุทอง (อานวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, 2552: 23-27) ดังนี้

การอ่านใบหน้าถือกันว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของนรลักษณ์ศาสตร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในห้าศิลปะจีน ดังนั้น การอ่านใบหน้าจึงใช้ประโยชน์จากห้าธาตุด้วย ในฐานะส่วนหนึ่งของหลักการพื้นฐานสำคัญ ห้ารูปพื้นฐานของใบหน้าเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ประโยชน์จากหลักการห้าธาตุในการอ่านใบหน้า นั่นคือ ห้า รูปทรงพื้นฐานมาจากห้าธาตุ ห้าธาตุไม่เพียงกำหนดห้ารูปทรงพื้นฐานของใบหน้าเท่านั้น ยังทำให้ สามารถเข้าถึงการอ่านใบหน้าของผู้คนที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นบนพื้นฐานของวัฏจักรห้าธาตุด้วย นักอ่าน ใบหน้าไม่เพียงสังเกตลักษณะต่าง ๆ ของใบหน้าเพื่อการอ่านใบหน้าที่ชัดเจนและซับซ้อนยิ่งขึ้น แต่ยัง วางทฤษฎีห้าธาตุซ้อนลงบนใบหน้า และกำหนดว่าความสัมพันธ์ระหว่างห้าธาตุส่งผลต่อการสังเกต และการอ่านใบหน้าของเราอย่างไรด้วย แต่การที่จะได้ข้อสรุปที่ชัดเจนและเที่ยงตรงยิ่งขึ้นเกี่ยวกับโชค ปลายทางของคนคนหนึ่งหรือเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งในชีวิต เราต้องมองดูส่วนต่าง ๆ หลายส่วนของ ใบหน้า นี่เป็นเทคนิคการอ่านใบหน้าที่เรียกว่า การอ่านหลายตำแหน่ง ดังนั้นการทำความเข้าใจห้าธาตุ ให้ดีจะช่วยจำแนกคุณภาพของโครงสร้างใบหน้าได้มากขึ้น

อานวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์ (2552: 24) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีห้าธาตุหรือ “อู่สิง” เป็นหลัก สำคัญของการศึกษาอภิปรัชญาจีนครอบคลุมตั้งแต่ศาสตร์การแพทย์จีน ไปจนถึงฮวงจุ้ย ตั้งแต่ปาจื่อไป

ถึงการอ่านไบหน้า คนจีนเชื่อว่าศาสตร์ทั้งหมดในจักรวาลล้วนเชื่อมโยงกับห้าธาตุ คือ ธาตุทอง ธาตุไม้ ธาตุน้ำ ธาตุไฟ และธาตุดินและวิธีที่รูปแบบของพลังงานเหล่านี้ แปรสภาพและทำปฏิกิริยาซึ่งกันและกัน ในการศึกษาห้าธาตุมีสามวัฏจักรสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจและรู้ให้จริง มันคือ วัฏจักรก่อเกิด วัฏจักรลดทอน และวัฏจักรทำลาย การเข้าใจธรรมชาติและการเรียงลำดับของห้าธาตุ จะทำให้เราเข้าใจว่าแต่ละลักษณะของไบหน้ามนุษย์ทำปฏิกิริยาซึ่งกันและกัน

### วัฏจักรก่อเกิด

น้ำหล่อเลี้ยงต้นไม้ ดังนั้น ธาตุน้ำจึงก่อเกิดธาตุไม้ ไม้เป็นเชื้อเพลิงของไฟ ดังนั้น ธาตุไม้จึงก่อเกิดไฟ ไฟเผาวัสดุให้กลายเป็นเถ้าถ่าน ดังนั้น ธาตุไฟจึงก่อเกิดธาตุดิน ดินเป็นแหล่งที่เราพบแร่ธาตุ ดังนั้น ธาตุดินจึงก่อเกิดธาตุทอง ทอง (โลหะ) เมื่อหลอมละลายจะกลายเป็นของเหลว ดังนั้น ธาตุทองจึงก่อเกิดธาตุน้ำ กระบวนการนี้ รู้จักกันในแง่ของกระบวนการก่อเกิดเรียงลำดับก่อนหลังวัฏจักรนี้ประสานกลมกลืนและขับเคลื่อนต่อเนื่องกันไปไม่ขาดสาย

### วัฏจักรลดทอน

เมื่อธาตุหนึ่งก่อเกิดอีกธาตุหนึ่ง ตัวมันเองจะอ่อนแอลง เพราะจำเป็นต้องใช้พลังงานของมันเพื่อก่อเกิดอีกธาตุ ตัวอย่างเช่น เมื่อธาตุดินก่อเกิดธาตุทอง ธาตุทองจะเข้มแข็งขึ้นในขณะที่ความเข้มแข็งของธาตุดินจะลดลง วัฏจักรลดทอนใช้กันมากเพื่อ “สงบ” และเพื่อ “ลด” ซึ่งลบ (ผลลบ หรือไม่ดี) ดังนั้น ไม่ควรแปลความหมายของ “การลดทอน” ว่าเป็นลบ หรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาในวัฏจักรลดทอนของห้าธาตุ ธาตุน้ำลดทอนธาตุทอง ธาตุทองลดทอนธาตุดิน ธาตุดินลดทอนธาตุไฟ ธาตุไฟลดทอนธาตุไม้ และธาตุไม้ลดทอนธาตุน้ำ

### วัฏจักรทำลาย

มีคำเตือนอยู่อย่างหนึ่งในอภิปรัชญาจีน เราต้องจำไว้ว่า คำบางคำอย่างคำว่า ทำลาย ควบคุม หรือต่อต้าน เป็นเพียงคำแปล อย่างมุ่งเน้นไปที่วัฏจักรว่า มันเป็นบวกหรือลบ ดีหรือเลว การที่วัฏจักรทำลายจะดีหรือเลวมากขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์ บางครั้งก็จำเป็นต้องใช้วัฏจักรทำลายเพื่อนำความสมดุลกลับมาสู่สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ โดยทั่วไปนั้นเมื่อธาตุต่าง ๆ ทำลายหรือควบคุมมากเกินไป หรือต่อต้านกันและกัน จะเกิดความไม่สมดุล เมื่อระเบียบธรรมชาติของห้าธาตุถูกทำให้เปลี่ยนไป จะเกิดความไม่กลมกลืนขึ้น ธาตุน้ำดับธาตุไฟ ธาตุไฟหลอมธาตุทอง ธาตุทองตัดธาตุไม้ ธาตุไม้ (รากของต้นไม้) ซ้ำแรกธาตุดินและธาตุดินเก็บกักธาตุน้ำ นี่คือวิธีทำงานของวัฏจักรทำลาย

### ไบหน้าธาตุไม้ – นกคิด

ไบหน้าธาตุไม้ จะรี เรียวยาวและผอมบาง ไบหน้าเหล่านี้มีรูปทรงสามเหลี่ยมที่มีหน้าผากกว้างและคางเล็ก คนไบหน้าธาตุไม้มักมีลักษณะอื่น ๆ ของไบหน้าที่สอดคล้องกัน คือ จมูกแหลม หูยาว และคิ้วยาว ร่างกายของคนไบหน้าธาตุไม้ก็ “เหมือนต้นไม้” พวกเขา มักสูงและผอม ลักษณะธาตุ

ไม่บังคับถึงคนที่มั่นคง เมตตา เข้าอกเข้าใจคน ใจกว้างและใจดีเพราะธาตุไม้เป็นธาตุเดียวในห้าธาตุที่เติบโตอยู่เสมอ ธาตุไฟ ธาตุน้ำ ธาตุทองและธาตุดินไม่เติบโต หากไม่ได้รับความช่วยเหลือ ไบหน้ารูปทรงธาตุไม้มักเป็นคนปากเพียรและฝ่าฟันเพื่อบรรลุความสำเร็จเสมอ ไบหน้าธาตุไม้จึงบังคับถึงคนที่ทำอะไรซ้ำ ๆ และสม่ำเสมอ แต่เป็นผู้ชนะในการแข่งขัน

ปกติไบหน้าธาตุไม้บังคับถึงคนที่เหมาะกับอาชีพที่สัมพันธ์กับแพทย์ การวิจัยและการพัฒนาการศึกษาหรือบริการทางสังคมเพราะในห้าธาตุ ธาตุไม้สัมพันธ์กับการเติบโต ดังนั้น ไบหน้ารูปทรงธาตุไม้จึงบังคับถึงคนที่สามารถสอน ศึกษา หรือนำความก้าวหน้ามาให้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนไบหน้ารูปทรงธาตุไม้เหมาะกับงานทางการแพทย์ หรือเหมาะกับงานบริการสังคมในฐานะแพทย์หรือครูเท่านั้น หรือมีนักการเมืองจำนวนมากที่มีไบหน้ารูปทรงธาตุไม้ เพราะไบหน้ารูปทรงธาตุไม้เป็นนักคิดที่ระมัดระวัง ซึ่งทำให้พวกเขาเป็นนักยุทธศาสตร์และนักวางนโยบายที่ดี ธาตุไม้ในฐานะธาตุธาตุหนึ่ง ซึ่งต้องได้รับการหล่อเลี้ยงและสนับสนุน สิ่งที่หล่อเลี้ยงธาตุไม้ต้องเป็นธาตุน้ำ

ในการศึกษาการอ่านไบหน้า อวัยวะบนไบหน้าที่แทนด้วยดาวน้ำคือปาก ดังนั้น คนไบหน้าธาตุไม้ที่มีปากที่สมดุล อันหมายถึงริมฝีปากบนและล่างมีรูปทรงและขนาดเดียวกัน จึงเป็นคนที่ประสบความสำเร็จด้วยความพากเพียรและความขยันและความสำเร็จนั้นจะมาแบบเป็นคู่ในคราวเดียวกัน ไบหน้ารูปทรงธาตุไม้ ซึ่งมีปากที่ดีเป็นการผสมธาตุที่ดีในเมียนเชียง ไบหน้าธาตุไม้ที่เข้มแข็ง เมื่อควบคุมกับลักษณะธาตุทอง จึงบังคับถึงคนที่มีความทักษะในการจัดการด้านการเงิน มีทักษะในการเป็นผู้นำ หรือมีคุณสมบัติที่มีพลัง ซึ่งทำให้เขามีสถานภาพทางสังคมที่โดดเด่นได้ ไบหน้าธาตุไม้ที่เข้มแข็งควรมีแก้มขนาดกลาง ลักษณะเช่นนี้บังคับถึงการเป็นนักคิดที่รอบคอบและเป็นผู้ตัดสินใจที่ชดเชย

### ไบหน้าธาตุน้ำ – เจ้าเก่าหรือผู้ประกอบการ

ธาตุน้ำไม่มีรูปทรงหรือรูปแบบที่ตายตัว ดังนั้น คนไบหน้าธาตุน้ำจึงมักมีรูปทรงไบหน้าที่ไม่แน่นอน ไบหน้าธาตุน้ำแบบที่พบเห็นได้มากที่สุดคือ กลม หรืออ้วน ผิวมักคล้ำหรือสีน้ำตาล คนไบหน้าธาตุน้ำมักเตี้ยหรือตัวเล็ก และตัวมเล็กน้อย หรืออาจมีน้ำหนักตัวเกินเล็กน้อย รูปร่างของพวกเขาน้ำหนักและร่างกายของพวกเขามักจ้ำม่ำ ปกติแล้วพวกเขามีพุงหรือท้องใหญ่ และบั้นท้ายอวบอ้วน ไบหน้าธาตุน้ำเป็นนักเอาตัวรอด เป็นคนที่สามารถรับมือกับความท้าทายทางการเงินและอาชีพ อุปสรรค และความยากลำบากต่าง ๆ พวกเขาเหมือนน้ำที่เปลี่ยนรูปแบบและรูปทรงได้ตามภาชนะ คนไบหน้าธาตุน้ำมีความสามารถในการปรับตัวสูงและมีไหวพริบดี เป็นผู้ประกอบการหรือนักธุรกิจสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อการตัดสินใจที่ดี หรือเพื่อดำเนินตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ดังนั้น คนไบหน้าธาตุน้ำจึงมักฉลาดมีปัญญาดี บางครั้งคนไบหน้าธาตุน้ำถูกมองว่าเป็นนักฉวยโอกาส คนที่แสวงหาเงินทองจากทุกสิ่งทุกอย่าง หรือเป็นคนกระหายอำนาจ บางครั้งพวกเขาถูกมองว่าเป็นคนไร้



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ  
 ห้องสมุดงานวิจัย  
 วันที่..... 14 มิ.ย. 2555  
 เลขทะเบียน..... 248752  
 เลขเรียกหนังสือ.....

หลักการ ทั้งที่ความจริงพวกเขาเป็นเพียงคนมีไหวพริบปฏิภาณ คนใบหน้าชาดูน้ำมักผลัดกันตนเอง และมักประสบความสำเร็จทางการเงินในวัยหนุ่มสาว พวกเขายังประสบความสำเร็จทางการเมือง หรือประสบความสำเร็จทางธุรกิจในวัยต้นของชีวิตอีกด้วย

ในการอ่านใบหน้า มีหลักทั่วไปและมีหลักคุณสมบัติที่เหมาะสม คนคนหนึ่งอาจมีใบหน้าชาดูน้ำ แต่ลักษณะบางอย่างของใบหน้าจะกำหนดว่าหลักทั่วไปสอดคล้องกับคุณสมบัติที่เหมาะสมหรือไม่ หรืออุปนิสัยบางอย่างปรากฏในคนบางคนหรือไม่ ตัวอย่างเช่น คนใบหน้าชาดูน้ำซึ่งมีปากหรือคางที่มากเกินไป มักมีอุปนิสัยที่น่าเคลือบแคลง มีความเป็นไปได้มากกว่าเป็นคนมือถือสากปากถือศีล และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็นคนมั่งร้าย ในศาสตร์การอ่านใบหน้านั้นถือว่าปากและคางเป็นชาดูน้ำ ปากและคางที่มากเกินไป เมื่อควบคู่กับใบหน้าชาดูน้ำ บ่งชี้ว่ามีน้ำมากเกินไป นี่คือนิสัยที่ทำให้อุปนิสัยของคนคนนั้นน่าเคลือบแคลง และมักฉลาดแกมโกง

ผู้ที่มีใบหน้าชาดูน้ำและผิวซีด มักพุดจาหลักแหลมและสติปัญญาสูง ตัดสินใจเร็วและตัดสินใจด้วยญาณสังหรณ์ คนใบหน้าชาดูน้ำที่ผิวซีดเปรียบได้กับ “น้ำใส” เห็นได้ชัดว่าเราอยากให้น้ำใสสะอาด เมื่อน้ำใส ความคิดและบุคลิกภาพย่อมกระจ่างชัด ใบหน้าชาดูน้ำที่ผิวคล้ำเหมือนกับน้ำขุ่น ความคิดของพวกเขาจะล้าลึกและมักสับสนตามไปด้วย

**ใบหน้าชาดูทอง – ผู้นำ**

ใบหน้าชาดูทองนั้นสังเกตได้ง่าย ใบหน้าชาดูทองมักกลมและโครงสร้างกระดูกก็มักชัดเจน ทำให้ใบหน้าพวกเขาดูเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว และก้าวร้าว ใบหน้าชาดูทองมักขึ้นกระดูก แต่เด็ดเดี่ยว โดยปกติพวกเขามักมีใบหน้ารูปไข่ ทั้งยังมีคางและหน้าผากที่กว้างด้วย ใบหน้าชาดูทองมักมีผิวซีด

ในการศึกษาห้าธาตุ ธาตุทองแทนความยุติธรรม ความถูกต้อง การเห็นแก่ผู้อื่น ความกล้าหาญ ความเข้มแข็ง และความมุ่งมั่น ดังนั้น คุณจึงมักพบคนใบหน้าชาดูทองมีอุปนิสัยเหล่านี้ ร่องรอยทางบุคลิกภาพอื่น ๆ ของคนใบหน้าชาดูทองได้แก่ ความกล้าหาญและความตรงไปตรงมา รวมทั้งมักยึดมั่นในหลักการ คนเหล่านี้เชื่อฟังกฎหมายหรือต่อสู้เพื่อสิ่งที่พวกเขาเชื่อ คนใบหน้าชาดูทองระมัดระวังและรอบคอบในการตัดสินใจ มักขังน้ำหนักรหัสหรือข้อเสียก่อนดำเนินการใด ๆ หรือไปทางใดทางหนึ่ง คุณจะไม่พบคนใบหน้าชาดูทองพยายามพุดจาหวานหู เพื่อเข้าสู่หรือออกจากสถานการณ์ใดๆ พวกเขาไม่ใช่คนประเภทประสงคร้าย ดังนั้น คนชาดูทองจึงมักเหมาะกับงานกฎหมายหรือบริหาร พวกเขาเกิดมาเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ และมักให้ความสนับสนุนและความเข้มแข็งแก่ผู้อยู่รอบตัวพวกเขา

คนชาดูทองโกรธง่ายและชอบคิดทางได้ทางเสียอีกด้วย ในขณะที่ปกติแล้วใบหน้าชาดูทองเป็นคนตัดสินใจเฉียบขาด แต่ถ้าใบหน้าขึ้นกระดูกเกินไป คือ โครงสร้างกระดูกของใบหน้าชัดเจนมากเกินไป หรือถ้าคนคนนั้นด้าลึก เขาหรือเธอมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจช้า ใบหน้าชาดูทองที่มีคาง

แคบหรือหน้าผากลาดคือ ผู้ที่เก็บความขุ่นแค้นไว้เต็มอก ซึ่งจะไม่ยอมปล่อยให้คุณลืมเตือนสิ่งใด ๆ ก็ตามที่คุณเคยทำกับพวกเขาไว้ ไม่ว่าจะมันเป็นเรื่องเล็กน้อยสักแค่ไหนก็ตาม

### **ใบหน้าธาตุไฟ – ผู้ให้ความบันเทิง**

ใบหน้าธาตุไฟมักมีส่วนกลางกว้าง (บริเวณจมูก) และสอบแคบที่บริเวณส่วนบน(บริเวณหน้าผาก) ดังนั้น วิธีสังเกตใบหน้าธาตุไฟง่าย ๆ คือ มองหาคนที่มีหน้าผากแคบหรือสอบ และคางกว้าง คนใบหน้าธาตุไฟมักดูเด็ดเดี่ยว พวกเขาไม่อ้วนและมักมีจมูกและโหนกแก้มเด่นชัด ใบหน้าธาตุไฟมักมีผิวออกแดง และมักมีตาที่จับใจคนและมีบาร์มี

ในการศึกษาห้าธาตุ ธาตุไฟสัมพันธ์กับกิจกรรมรยาท ความอ่อนโยน และความงาม ดังนั้น คนใบหน้าธาตุไฟจึงให้คุณค่าต่อกิจกรรมรยาทที่ดี อ่อนโดยอยู่เสมอ และมีธรรมชาติที่จริงจัง พวกเขามีกิจกรรมรยาททางงามและมีความประพฤติดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะธาตุไฟในห้าธาตุสัมพันธ์กับความงามและความรู้สึกเรื่อง “หน้าตา” ของคนคนนั้นด้วย คนใบหน้าธาตุไฟมักชอบแบ่งปันแนวคิดและความฝันต่าง ๆ ของพวกเขา คนเหล่านี้เป็นนักพูดจูงใจที่ยิ่งใหญ่ สร้างอิทธิพลเหนือคนอื่นได้เก่งกาจ และให้แรงบันดาลใจแก่คนอื่นได้ยอดเยี่ยม คนใบหน้าธาตุไฟโมโหร้ายและโกรธง่าย นี่คือ ทวิลักษณ์ คือเป็นคนอาจหาญและทะเยอทะยาน เป็นคนโมโหร้ายและโกรธเคืองได้ง่ายคนใบหน้าธาตุไฟเป็นนักผจญภัย และมักทำภารกิจของตนอย่างพากเพียร จนกระทั่งบรรลุสิ่งที่ต้องการ ทั้งยังชอบโอ้อวด มักฉลาด มีความน่าดึงดูดใจสูง หรือมีบุคลิกภาพแบบแม่เหล็ก สติปัญญาดีและมีความคิดสร้างสรรค์ คนใบหน้าธาตุไฟจึงมักขาดความเชื่อมั่นในตนเองและบางครั้งก็ขาดความเชื่อมั่นในคนอื่น อ่อนไหว และมักชอบการจัดการสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง

### **ใบหน้าธาตุดิน – นักปฏิบัติ**

ใบหน้าธาตุดิน คือ คนที่ใบหน้าดูเหมือนหินก้อนใหญ่ มีใบหน้าที่กว้าง ปากกว้าง จมูกกว้าง หูกกว้างและคิ้วมักกระเซิงเล็กน้อย ใบหน้าดูเหมือนรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสใหญ่ เป็นคนสงบและสบาย ๆ ไม่ชอบไปงานปาร์ตี้และเป็นไปได้ที่พวกเขาจะเป็นคนขรึมที่สุดในกลุ่ม เขือกเย็น เก็บตัว มักชอบคิดคนเดียวเงียบ ๆ ธาตุดินเป็นธาตุเดียวที่ไม่เคลื่อนไหว ดังนั้น คนใบหน้าธาตุดินจึงต้องการแรงผลักดันให้ไปข้างหน้าอยู่เรื่อย ๆ แรงผลักดันปกติที่ทำให้คนส่วนใหญ่เข้าเกียร์ได้นั้นใช้ไม่ได้กับคนธาตุดิน จำเป็นต้องมีเหตุผลที่มีน้ำหนักมากหรือรุนแรงก่อนที่จะลงมือทำตามเป้าหมาย คนใบหน้าธาตุดินมักเป็นนักผัดวันประกันพรุ่งตัวงแต่ไม่ได้หมายความว่าคนใบหน้าธาตุดินมีสติปัญญาต่ำหรือฉลาดน้อย คนใบหน้าธาตุดินเมื่อปักใจกับบางสิ่งบางอย่าง จะสามารถกลายเป็นคนเจ้าคิดเจ้าแค้น เต็มไปด้วยเล่ห์ กระเท่ห์ โหดเหี้ยม และทรงพลัง คนใบหน้าธาตุดินจึงมีธรรมชาติที่น่าไว้วางใจและเชื่อมั่นได้ เพราะพวกเขาเก็บความลับได้ดี คนใบหน้าธาตุดินที่จมูกคิด บังคับถึงเล่ห์เหลี่ยมทั้ง ๆ ที่คนใบหน้าธาตุดิน

เคลื่อนไหวซึ่งช้าและอู้อาย แต่พวกเขามักเป็นเศรษฐีเงินล้านผู้มั่งคั่ง ความเป็นนักปฏิบัติ ความขยัน และความเสมอต้นเสมอปลาย มีน้ำอดน้ำทน มีอายุยืน และมักมีสุขภาพดีอีกด้วย

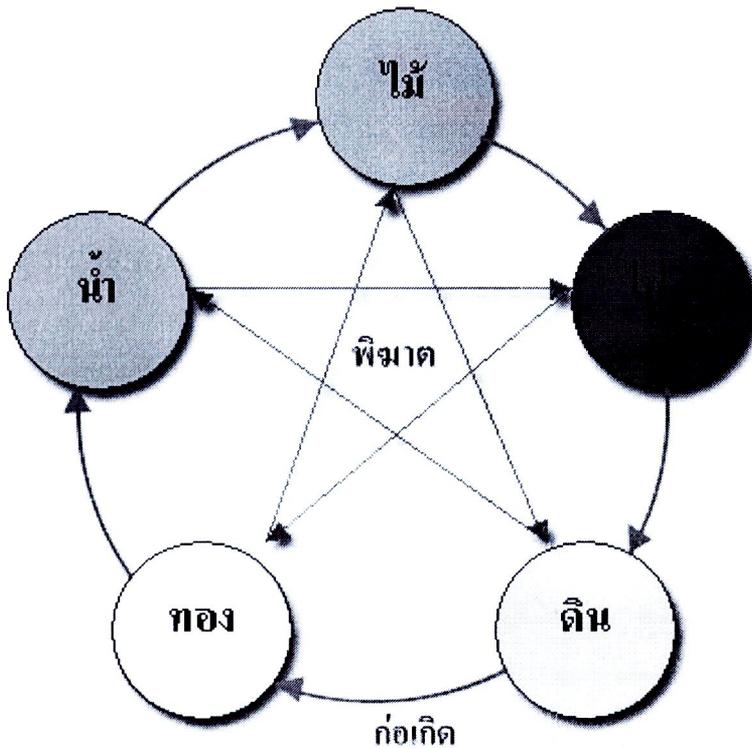
การอ่านไบหน้าเป็นทักษะที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้คุณสามารถแยกแยะบุคลิกภาพของคนคนหนึ่งโดยเพียงแค่มองดูไบหน้าของเขาหรือเธอเท่านั้น ไบหน้าคือ ข้อเท็จจริงที่มองเห็นได้ ซึ่งแทนอุปนิสัยและบุคลิกภาพของคนคนนั้น

### หลักการ 5 ธาตุกับการดำรงชีพ

บรรพบุรุษชาวจีนแต่โบราณได้เรียนรู้ศาสตร์โหวงเฮ้งซึ่งมีความสัมพันธ์กับธาตุทั้ง 5 ธาตุ อันได้แก่ ธาตุไม้ ธาตุไฟ ธาตุดิน ธาตุทอง และธาตุน้ำ ส่วนแต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ต่างก็เป็นตัวก่อให้เกิดให้แก่กัน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำลายล้างซึ่งกันและกันได้ มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านโหวงเฮ้ง ฮวงจุ้ยและดวงจีนได้นำหลักการของ 5 ธาตุดังกล่าวข้างต้น มาประยุกต์และแก้ไขปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของที่อยู่อาศัย ตลอดจนนำมาใช้เสริมสิริมงคลให้แก่มวลมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่บนโลกใบนี้ได้อย่างมีความสุข (รุ่งนภา อังคะศิริกุล, 2553: 10-12)

เนื่องจากธาตุทั้ง 5 มีการก่อเกิดและทำลายล้างกันอย่างเป็นวัฏจักรโดยเป็นไปตามกฎธรรมชาติ สามารถพิสูจน์ได้ว่า สัจธรรมของการก่อเกิด และทำลายกันเกิดขึ้นจาก ธาตุไม้ เมื่อรวมตัวกันก็จะก่อเกิดธาตุไฟ หรืออธิบายกันอย่างง่าย ๆ ว่า สามารถนำไม้ไปเป็นเชื้อเพลิงเพื่อจุดไฟได้นั่นเอง ต่อจากนั้นเมื่อธาตุไฟ ลูกไฟไหม้จนหมดลงแล้ว ก็จะก่อเกิดธาตุดิน หรือขี้เถ้านั่นเอง ในขณะที่ธาตุดิน เมื่อรวมตัวกันนานๆก็จะอัดตัวกันกลายเป็นธาตุทอง หรือกล่าวได้ว่าสามารถขุดพบสินแร่หรือแร่ธาตุต่างๆจากภายในพื้น โลกนั่นเอง และธาตุทองเมื่อหลอมละลายก็จะกลายเป็นธาตุน้ำ สำหรับธาตุน้ำ อธิบายได้ง่าย ๆ ว่า ใช้เป็นอาหารสำหรับต้นไม้บนพื้นโลกแห่งนี้ นั่นคือต้นไม้เติบโตได้ด้วยน้ำนั่นเอง

สำหรับการทำลายล้างกันของ 5 ธาตุ ก็เกิดขึ้นจากธรรมชาติเช่นกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ธาตุไม้ จะทำลายธาตุดิน ด้วยการไชรากไม้ชอนไชพื้นดินนั่นเอง ในขณะที่ธาตุดิน ก็จะไปทำลายธาตุน้ำ ซึ่งจะเห็นว่า หากต้องการถม คู คลอง หนอง บึง เราก็ต้องใช้ดินถม นอกจากนี้ธาตุน้ำ ก็สามารถดับไฟได้ และธาตุไฟ ก็สามารถไปเผาทองให้หลอมละลายลงได้เช่นกัน สุดท้ายธาตุทอง ซึ่งหมายถึงโลหะ เนื่องจากคนโบราณเห็นว่าธาตุทองแข็งแกร่งดั่งเหล็ก โลหะก็สามารถนำไปใช้ทำลายธาตุไม้ ซึ่งก็คือ นำไปตัดต้นไม้ได้เช่นกัน



รูป 2.1 วัฏจักรของธาตุทั้ง 5

ที่มา: (รุ่งนภา อังคะศิริกุล, 2553: 10)

จากวัฏจักรทั้ง 5 ธาตุ รุ่งนภา อังคะศิริกุล สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการเลือกอาชีพที่ถูกโฉลก ซึ่งศาสตร์ทางด้านโหราศาสตร์จีน สามารถคำนวณได้ว่า มนุษย์แต่ละคนที่ถือกำเนิดขึ้นมาบนโลกแห่งนี้ ต่างก็จะได้รับการสะสม พลังธรรมชาติของธาตุทั้ง 5 มากน้อยแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัน เดือน ปี และเวลาตกฟากของแต่ละคน ซึ่งหากผู้ใดที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ คำนวณดวงชะตาของว่าเป็นคนธาตุอะไร และธาตุที่ให้คุณในดวงชะตาคือธาตุไหน ก็จะสามารถ นำมาใช้ประโยชน์โดยการเลือกประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสม ถูกโฉลก มั่งคั่ง ร่ำรวย และมีความสุขกับงานได้อย่างแท้จริง การเลือกอาชีพจากหลักการของธาตุทั้ง 5 มีดังนี้

1. ผู้ที่มีดวงชะตาธาตุไม้ให้คุณ อาชีพที่ถูกโฉลก คือ ธุรกิจเกี่ยวกับการขายไม้ เฟอร์นิเจอร์ จัดสวน สมุนไพร ร้านหนังสือ โรงพิมพ์ นักประพันธ์ ครู อาจารย์ พยาบาล แพทย์ อาชีพเกี่ยวกับเสื้อผ้า ขายยา ขายผ้า การตลาด ประชาสัมพันธ์ การขาย การสื่อสาร การท่องเที่ยว กัปตัน แอร์โฮสเตส งานโรงแรม ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

2. ผู้ที่มีดวงชะตาธาตุไฟให้คุณ อาชีพที่ถูกโฉลกคือ ธุรกิจเกี่ยวกับไฟ เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า ร้านอาหารจำพวก ปิ้ง-ย่าง ร้านขายแก๊ส ร้านถ่ายรูป ร้านเสริมสวย อาชีพที่เกี่ยวกับการแสดง งาน

เทคนิค ธุรกิจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ นักสังคมสงเคราะห์ นักวิทยาศาสตร์ ที่ปรึกษา ข้าราชการ นักปราชญ์ เป็นต้น

3. ผู้ที่มีดวงชะตาธาตุดินให้คุณ อาชีพที่ถูกโฉลก คือ ธุรกิจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ การเกษตร และธุรกิจการรับเหมาก่อสร้าง วัสดุก่อสร้าง ร้านขายของชำ ค้าขายอยู่กับบ้าน อาหารสัตว์ ที่ปรึกษา นักปราชญ์ นายหน้า เหมือนแร่ เพชรพลอย หยก กระเบื้องเคลือบ เป็นต้น

4. ผู้ที่มีดวงชะตาธาตุทองให้คุณ อาชีพที่ถูกโฉลก คือ ธุรกิจเกี่ยวกับเหล็กหรือโลหะ ได้แก่ ร้านขายทอง เพชร พลอย อัญมณี กิจการขายรถยนต์ ช่างกล เครื่องจักร นักการธนาคาร โรงรับจำนำ อุตสาหกรรม งานศิลป์ เป็นต้น

5. ผู้ที่มีดวงชะตาธาตุน้ำให้คุณ อาชีพที่ถูกโฉลก คือ ธุรกิจเกี่ยวกับน้ำ เช่น ธุรกิจ บาร์ เบียร์ เหล้า ผับ คาราโอเกะ ในดัลคลับ หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ การเคลื่อนไหว ทั้งทาง บก ทางเรือ ทางอากาศ มัคคุเทศก์ หรือทำอาชีพเกี่ยวกับการติดต่อสร้างสัมพันธ์ นักการทูต ตลอดจนงานชลประทาน งานประมง เป็นต้น

เมื่อทราบและเข้าใจในหลักการของ 5 ธาตุแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเลือกประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตามบางครั้งมนุษย์เราก็มีขีดจำกัดบางประการในการเลือกประกอบอาชีพ และไม่สามารถเลือก ให้ตรงตามหลักการของ 5 ธาตุได้ ในกรณีดังกล่าวก็อย่าได้วิตก กังวลไปจนเกินเหตุ ตามหลักการที่กล่าวไว้ข้างต้น หากผู้ใดมาสามารถเลือกอาชีพที่ถูกโฉลกได้ ก็ส่งผลให้ผู้นั้นทำงาน ได้ด้วยใจรัก อย่างมีความสุขนอกเหนือไปจากความมั่งคั่งที่จะได้รับ แต่ผู้ที่ประกอบอาชีพ และตรวจสอบพบว่า ไม่สอดคล้องกับหลักการของ 5 ธาตุ ก็สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและประสบผลสำเร็จได้ แต่บางครั้งอาจจะทำให้เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายหรือไม่สนุกกับการทำงานไปบ้างเท่านั้น ดังนั้นการที่จะดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขนั้น แม้ไม่สามารถทำงานที่รักได้ ก็ทำให้สนุกกับงานที่ทำอยู่ แล้วก็จะสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้เช่นกัน

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะและทักษะในการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำองค์กร

Robert Kreitner (อ้างในถาวร เกียรติทับทิว, 2540: 6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมที่ผู้นำได้ค้นหาผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ โดยใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน และมีประวัติที่ยาวนานมาก คำว่า ผู้นำ (Leader) ถูกใช้ราว ปี ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นที่รู้จักกันประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 19 ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะมีความหมายหลายความหมาย บางครั้งก็ขัดแย้งกันแต่ภาวะผู้นำก็ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความหมายกล่าวถึงกระบวนการทั้งหมดของภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำค่อยๆ ได้รับการยอมรับมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เกิดวิธีการใหม่ๆ และมีการเรียกร่องภาวะผู้นำไปทั่วโลก (Daft, 2008: 23)

ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เนื่องจากทักษะภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ได้จากตำราแต่เกิดจากการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งการพัฒนากระบวนการของภาวะผู้นำ และใช้ทักษะภาวะผู้นำอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างความรู้ใหม่ จากการศึกษาวิจัยความรู้เหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ และเรียนรู้ให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากแต่ทำหาย

การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำ จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น โดยมีนักวิชาการได้กล่าวผู้นำ ดังนี้

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2005 อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณภาพมีจุดยืน หรือยึดถือหลักคุณธรรม มีความกล้าหาญ แก้ปัญหาให้กลุ่มได้ ผู้ที่ผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จและปรับตัวต่อความเสี่ยง

Sullivan and Lance (2004 อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 12) กล่าวว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีทักษะ มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสำคัญในการประสานงานระหว่างสมาชิกในองค์กร สนับสนุนการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

วิจารณ์ พานิช (2550: 4) กล่าวว่า ผู้นำเป็นคนที่กล้า และรับผิดชอบในการคิดทดลองและริเริ่มวิธีทำงานใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเพื่อให้ทำงานได้ผลดีกว่าเดิม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2552: 309) กล่าวถึงผู้นำเป็นผู้กระทำหน้าที่ตามสถานภาพทางสังคม หรือการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

สรูป ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบความสำเร็จด้วยความสามารถมีวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 350 เรื่อง ได้ให้ความหมายตามการรับรู้ของแต่ละคน ซึ่งอธิบายค่อนข้างยาก แต่เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญในองค์กรที่มีความซับซ้อน และ

เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จึงต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และต้องเตรียมผู้นำให้มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นภายในระยะเวลาที่จำกัด มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำ ดังนี้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548: 31) ให้ความจำกัดความว่า ภาวะผู้นำ คือพลังชนิดหนึ่ง ที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

สมบุญ ศรีสรพรหิรัญ (2547: 25) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำว่า เป็นการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกันภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Marquis and Huston (2006 อ้างใน นิตย์ สัมมาพันธ์, 2552: 42) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการชักชวน และมีอิทธิพลต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และประกอบด้วยหลายบทบาท

Rue and Byars (2007 อ้างใน นิตย์ สัมมาพันธ์, 2552: 42) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ หรือศรัทธาในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Daft (2008 อ้างใน นิตย์ สัมมาพันธ์, 2552: 42) ให้ความหมายภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อน จุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

สรุปภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดีที่มีความสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของหน่วยงานอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

### วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการได้มาซึ่งผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิด และแบ่งประเภทผู้นำตามวิธีการได้มา ดังเช่น Leonard and Hilgert (2007 อ้างใน วิเชียรวิทย์อุดม, 2549: 43) กล่าวว่า หัวหน้างานคัดเลือกมาจาก (1) มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (2) อาวุโสหรือมีประวัติการปฏิบัติงานดี และ (3) เต็มใจที่จะปฏิบัติงานหนัก

นอกจากนี้ ยังมีผู้กล่าวถึงวิธีการได้มาซึ่งผู้นำ ดังนี้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2545: 40)

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำ โดยทำหน้าที่ในด้านการบริหาร มีอำนาจหน้าที่และสามารถสั่งการให้ทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามขอบข่ายหน้าที่

2. ผู้นำโดยบทบาท เป็นผู้นำที่ได้รับความเห็นชอบและคัดเลือกจากกลุ่ม และยินยอมให้เป็นผู้สั่งการ และผู้รับคำสั่งก็ยินยอมทำตามด้วยความเต็มใจ โดยผู้นั้น ไม่มีสิทธิอย่างถูกต้อง

3. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้ นำ โดยวิธีการพัฒนาการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติ ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ

4. ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย โดยสรุปจากการศึกษาวิธีการได้มาซึ่งผู้นำโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ

4.1 ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ด้วยความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาเห็นว่า เป็นผู้มีความเหมาะสมในการเป็นผู้ นำ เช่นเป็นประธานกรรมการ หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น

4.2 ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

4.3 ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้ นำ โดยวิธีการพัฒนาการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติ ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ

4.4 ผู้นำจากการยอมรับนับถือ คือบุคคลที่ได้รับการสนับสนุนและได้รับการร่วมมือจากสมาชิกส่วนใหญ่ของหมู่คณะว่าเป็นผู้มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความคิด ความรู้สึกและการปฏิบัติของสมาชิก แม้ว่าบุคคลนั้นอาจไม่มีตำแหน่งบริหารใดๆ

### **บทบาทภาวะผู้นำ**

นักวิชาการให้คำจำกัดความ บทบาท (Role) ไว้มากมาย แต่มีคำจำกัดความที่มีผู้ใช้ตรงกันมากที่สุดดังนี้

Wexley and Latham (2002 อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2549: 44) ให้ความหมายคำว่า บทบาท คือพฤติกรรมที่แสดงถึงสิ่งที่สามารถแยกตำแหน่งในสถานที่ทำงาน



นิตย สัมภาษณ์ (2548: 27) ให้ความหมาย บทบาท คือ การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่แสดงออกมาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบอยู่ และตำแหน่ง ทั้งนี้จะต้องเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับด้วย

วิเชียร วิทย์อุดม (2549: 44) ให้ความหมายบทบาท คือลักษณะเฉพาะสำหรับงาน และสิ่งที่คาดหวังหลังจากการปฏิบัติงาน

สรุป บทบาท หมายถึง การแสดงถึงสิ่งที่สามารถแยกตำแหน่งในสถานที่ทำงานซึ่งมีลักษณะเฉพาะสำหรับงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสิ่งที่สังคมยอมรับ

มีผู้ศึกษาบทบาทผู้บริหารที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำหลายท่าน ดังนี้

สุภา คงแสงไชย (2549: 10-12) ได้สรุปถึงพฤติกรรมผู้บริหารที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยแบ่งบทบาทผู้บริหารเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) ซึ่งบทบาทที่เป็นโดยตำแหน่งประกอบด้วย

1.1 บทบาทหัวหน้า (Figurehead Role) การสะท้อนผลการทำงาน ความตั้งใจ ในการทำงาน

1.2 บทบาทผู้นำ (Leader Role) ผู้จัดสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน การรับผิดชอบการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม และการจัดหาสิ่งสนับสนุนการวางแผน และจัดทำภารกิจ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

1.3 บทบาทผู้ประสานงานและสร้างเครือข่าย (Liaison Role) การบริหารเครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร มีการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสาร และการขยายเครือข่าย

2. บทบาทการมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร (Informational Role)

2.1 บทบาทกำกับข่าวสารที่สำคัญและทันสมัย (Monitor Role) ผู้กำกับข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร โดยรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร จากการพูดคุย การสังเกต โดยการไปพบหน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.2 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator Role) โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน

2.3 บทบาทในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอก (Spokesperson) ผู้บริหารต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรภายนอกและชุมชน มีการนำเสนอความรู้ และมีส่วนร่วมในองค์กร

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Definitional Role) แบ่งเป็น 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทในการเป็นผู้บริหารกิจการ (Entrepreneur) โดยการหาวิธีการแก้ปัญหา และปรับปรุงงานภายในองค์กร ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ การมอบหมายงาน การสร้างบทบาทใหม่ๆ ในการบริหารกิจการ

3.2 บทบาทในการจัดการกับสิ่งรบกวน (Resource Allocate) มีการวางแผนการทำงาน มีการแบ่งระบบการทำงาน และผู้ประสานการทำงาน

3.4 บทบาทในการเจรจา (Negotiator) เมื่อเกิดผลกระทบในการทำงานจากหน่วยงาน ภายนอก ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาหรือตัดสินใจ ได้อย่างเหมาะสม

Marquis and Huston (2006 อ้างใน สุภา คงแสงไชย, 2549: 50-52) กล่าวว่า การวิจัยและ ทฤษฎีภาวะผู้นำไม่ได้มีการสรุปอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำ คืออะไร จึงมุ่งไปที่บทบาทภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ผู้ตัดสินใจ (Decision Maker)
2. ผู้สื่อสาร (Communicator)
3. ผู้ประเมิน (Evaluator)
4. ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator)
5. ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Taker)
6. ผู้ให้คำแนะนำ (Mentor)
7. ผู้กระตุ้น (Energizer)
8. พี่เลี้ยง (Coach)
9. ผู้ให้คำปรึกษา (Counselor)
10. ผู้สอน (Teacher)
11. ผู้คิดวิเคราะห์ (Critical Thinker)
12. เป็นคนกลาง (Buffer)
13. ผู้แก้ต่าง (Advocate)
14. ผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary)
15. ผู้คาดการณ์ (Forecaster)
16. ผู้มีอิทธิพล (Influencer)
17. ผู้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solver)
18. ผู้เปลี่ยนแปลง (Change Agent)
19. นักพูด (Diplomat)
20. ผู้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

เบญจพร แก้วมีศรี (2545: 331) ได้ทบทวนบทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในหลายบทบาท และพบว่า ภาวะผู้นำต้องการผู้ที่มีความสามารถมากกว่าการบริหาร และการบริหารเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำและผู้บริหารก็ยังคงควบคู่กันไป ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทุกคน คือผู้นำ และผู้นำมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน บทบาทผู้บริหารประกอบด้วย 5 บทบาท ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบ
2. การจัดระบบ (Organizing) ครอบคลุมการจัดโครงสร้าง การจัดระบบการดูแลผู้ช่วยแต่ละประเภท การจัดกิจกรรมในหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. ด้านบุคลากร (Staffing) ครอบคลุมการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การจ้างงาน การปฐมนิเทศ แผนการพัฒนาบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การสร้างทีมงาน
4. การอำนวยความสะดวก (Directing) การจัดการผู้ปฏิบัติงาน ครอบคลุมการสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง เป็นตัวแทนหน่วยงาน การสื่อสาร และการประสานงาน
5. การกำกับ (Controlling) ครอบคลุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมงบประมาณ การควบคุมคุณภาพ กฎระเบียบ จริยธรรม

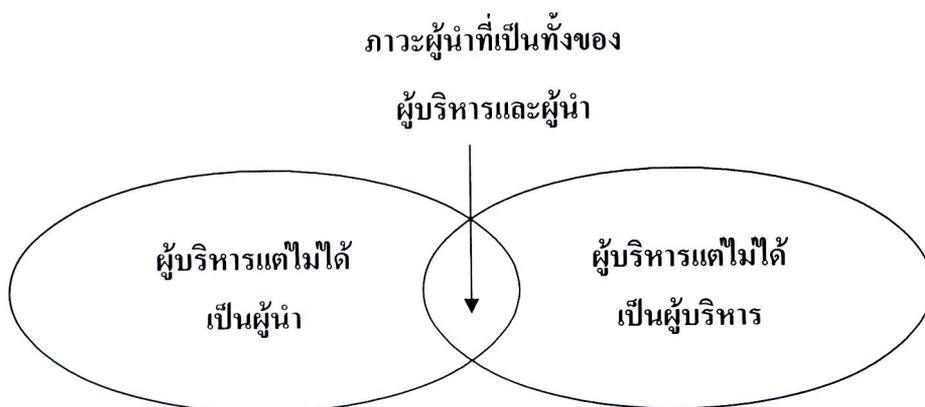
โดยสรุปจากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับประเภท และบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นสาระที่สำคัญที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร จึงอาจสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วยบทบาทต่างๆ ดังนี้

1. บทบาทตามสถานภาพหรือตำแหน่ง ประกอบด้วย (1) หน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน (2) เป็นตัวแทนขององค์กร (3) เป็นนักเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน และ (4) ผู้แนะนำผู้สอนงานได้อย่างเหมาะสม
2. บทบาทที่สังคมคาดหวัง ประกอบด้วย (1) การปฏิบัติตามกติกาของสังคม (2) กล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน และ (3) สามารถปรับตัวได้ดี และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
3. บทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย
  - 3.1 บทบาทที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้ของตนเอง อาจจะสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่สังคม หรือบทบาทที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ได้
  - 3.2 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศทางปัญญา และทักษะในการบริหารงานในฐานะเป็นผู้นำขององค์กร เช่น การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน การประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ การเป็นนักประเมิน การเป็นนักเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ การเป็นนักประสานรอยร้าว การเป็นนักการพูด และผู้รับฟังที่ดี

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ

3.4 ความสามารถในการริเริ่ม สร้างงานที่ทำหาย

จากแนวคิดต่างๆ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกคนจึงควรจะเป็นผู้นำภาวะผู้นำ และการบริหารสามารถที่จะทำงานในบทบาทที่สอดคล้องกัน ได้ แตกต่างสถานการณ์กัน หัวหน้างาน ที่มีภาวะผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและองค์กรคงอยู่ต่อไปได้ รวมทั้งช่วยสนองความต้องการของสมาชิกในสิ่งที่ปรารถนา เพื่อให้องค์กรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้างานควรต้องทำหน้าที่ทั้งหัวหน้างาน ผู้นำ ดังแสดงในรูป 2.2



รูป 2.2 บทบาทของการบริหารและภาวะผู้นำ

ที่มา: Cardy R.L. (2008 อ้างใน เบญจพร แก้วมีศรี, 2545)

### แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและตำรา พบว่า นักวิชาการเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550: 28-32)

#### 1. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors Theory)

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors Theory) ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เกิดจากความพยายามพัฒนาผู้นำทางทหาร ทำให้เกิดการศึกษานักจิตวิทยา และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม การศึกษาครั้งนี้ทำให้พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถสร้างและเรียนรู้ได้ ไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่เกิด และไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โครงสร้าง บทบาท และปัจจัยต่างๆ แต่ตรงกันข้ามกับ

ทฤษฎี คุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งสันนิษฐานว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สืบทอดกันมาตามประเพณี ทำให้เราเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสม รวมทั้งรูปแบบการอบรมขั้นพื้นฐานที่สามารถปรับปรุง และพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำได้อย่างเป็นระบบ

รูปแบบการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามแบบต่างๆ มีดังนี้

1. การศึกษาผู้นำที่ Ohio State University เริ่มการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1945 He phill and Coons ใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ จะสามารถจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำใน 2 มิติ คือ มิตรสัมพันธ์ (Consideration) กับกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในด้านการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นในด้านขวัญและกำลังใจ ความรู้สึก และความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

2. ทฤษฎี 3 มิติของ William J. Reddin

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน William J. Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้นจะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

Reddin พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดิน แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ 1. มิต้มุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก 2. มิต้มุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็น

ความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน และ 3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation)

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ
2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with Other People) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ เรดคิน ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

1. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เจียบๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอริยาสัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงาน เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความ

มั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานมาให้ลูกน้อง งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรคคินันน์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 33) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้นำงาน และผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทนทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญกำลังใจ และผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงาน เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น เชื่อมมั่นในตนเองสูง ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

จะเห็นว่า แบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

โดยสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อครองตำแหน่งนั้นตามบทบาทผู้นำ โดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำนับว่า มีความสำคัญต่อการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมากนิยมศึกษา 2 แบบ คือ (1) ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) แบบภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีรูปแบบอย่างอย่างหนึ่งที่จะประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจึงเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Leadership Situation Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ยุคการศึกษาตามสถานการณ์ (Situation หรือ Contingency) เริ่มต้นประมาณ ปี ค.ศ.1967 โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับตัวแปรหลายๆตัว เช่น บรรยากาศองค์กร ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง เป็นต้น ไม่พบว่ามีคุณลักษณะ

อย่างไรอย่างหนึ่งหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์การศึกษา ผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่ (Daft, 2008: 63-64)

2.1 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House (Cardy, 2008: 413-415) อธิบายถึงวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมายทั้งที่เกี่ยวกับงานและบุคคล หน้าที่ของผู้นำตามทฤษฎีนี้ คือการร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชา ในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย และช่วยจัดอุปสรรคต่างๆ ให้ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบคือ แบบสั่งการ (Directive) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented) แบบสนับสนุน (Supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม (Participative) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีนี้ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือ พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจ และความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายมีความกระฉับกระฉวยมากขึ้น พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการ จะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและตึงเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

2.2 รูปแบบผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Vroom-Jago Contingency Model) ของ Vroom and Jago รูปแบบนี้เน้นการมีส่วนร่วมของผู้นำ พนักงานแต่ละระดับซึ่งส่งผลต่อการยอมรับคุณภาพการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือแบบเผด็จการจะทำให้ผลงานดีที่สุด รูปแบบนี้เกิดจากความคิดของผู้นำในการเผชิญปัญหาและต้องการบทสรุป การตัดสินใจแก้ปัญหา จะทำโดยลำพัง หรือการมีส่วนร่วมของพนักงานจำนวนหนึ่ง The Vroom and Jago Model เป็นประโยชน์มากช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องด้วยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบประกอบ 3 แบบ คือ

2.2.1 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader Participation Styles) ให้พนักงานมีการตัดสินใจ 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับตั้งแต่อัตโนมัติไปโดยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุดดังนี้

- Decide ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
- Consult individually ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากพนักงาน และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- Consult group ผู้นำให้พนักงานเข้ามาร่วมรับปัญหาเป็นรายบุคคลเพื่อรับฟังความคิดเห็นคำแนะนำ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
- Facilitate ผู้นำให้พนักงานร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วจึงตัดสินใจ

- Delegate ผู้นำให้พนักงานร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธานที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาตามที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

การเลือกแบบการตัดสินใจ ตามแนวคิด Vroom and Jago ผู้นำคนหนึ่งสามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และเลือกแบบการเลือกแบบการตัดสินใจในสถานการณ์ เช่น ความต้องการระดับการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ระดับผู้นำ หรือความชำนาญของพนักงานสิ่งที่สำคัญ คือ การมีมิตรร่วมกันของพนักงาน ผู้นำควรจะวิเคราะห์การมีส่วนร่วม โดยตอบคำถามเพื่อประกอบการตัดสินใจ 7 คำถามดังนี้

- การตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญ (Decision Significance) การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการหรือองค์กร ถ้าการตัดสินใจมีความสำคัญสูงและมีคุณภาพสูง ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ
- มติที่สำคัญ (Importance of Commitment) การมีมติที่สำคัญ ต้องมีขั้นตอนการตัดสินใจร่วมกันกับพนักงาน
- ความเชี่ยวชาญของผู้นำ (Leader Expertise) ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีข้อมูลในการแก้ปัญหา
- ความไว้วางใจ (Likelihood of Commitment) ถ้าผู้นำเป็นผู้ที่ตัดสินใจเพียงลำพัง พนักงานจะให้ความไว้วางใจมากหรือน้อย
- กลุ่มมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Group Support for Goal) พนักงานสนับสนุนเป้าหมายของทีมหรือองค์กรอย่างไร ถ้าไม่มีผู้นำต้องไม่ให้พนักงานตัดสินใจเพียงลำพัง
- การบรรลุเป้าหมาย (Goal Expertise) ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความรู้และชำนาญในการแก้ปัญหา เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง สามารถมอบหมายให้เป็นตัวแทนหน่วยงานได้
- ความสามารถของทีม (Team Competency) ความสามารถและความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีมในการแก้ปัญหา ถ้าพนักงานมีความสามารถมากและแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน สามารถมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ได้

2.3 การเลือกตัดสินใจ (Selecting a Decision Style) ในอนาคตการพัฒนา The Vroom – Jago Model เพิ่มสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเวลา คุณภาพและการพัฒนาผู้ตามด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทันที เมื่อองค์กรเผชิญกับเหตุการณ์อันวิกฤต

- เวลาคุณภาพ (A Time-Base Model) ใช้กับเวลาที่วิกฤต และต้องการการตัดสินใจทันที เมื่อองค์กรเผชิญกับเหตุการณ์อันวิกฤต

- รูปแบบการพัฒนาพื้นฐาน (Development-Based Model) เวลาและประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญน้อยกว่าโอกาสพัฒนาความคิด และทักษะการตัดสินใจของผู้ตาม ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากข้อคำถามในการตัดสินใจ ดังตารางการตัดสินใจ เกี่ยวกับแบบเวลาและแบบการพัฒนา ดังแสดงในรูป 2.3

ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนารูปแบบการตัดสินใจหลายรูปแบบ ไม่มีรูปใดที่มีคุณภาพและทุกคนยอมรับ ทุกวันนี้หลายๆ องค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการให้มีส่วนร่วมตัดสินใจในภาวะวิกฤติอย่างกว้างขวาง จึงทำให้งานประสบความสำเร็จ

โดยสรุปจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ 4 ทฤษฎี ดังกล่าวลักษณะของการศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องพฤติกรรมผู้นำเน้นการแสดงออกตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญอยู่



## Time-Driven Model

Time-Driven Model										
→										
	decision significance	importance of commitment	leader expertise	Likelihood of commitment	Group support for goal	Goal expertise	team competency			
P R O B L E M  S T A T E M E N T	H	H		H			H	Delegate		
						H	L	Facilitate		
					H	L	-	Consult (group)		
					L	-	-			
				L					H	Delegate
						H	L	Facilitate		
					H	L	-	Consult (group)		
					L	-	-			
	L	H	-	H	-	-	-	Decide		
					-	-	-	Delegate		
		L	L	-	-	-	-	-	Decide	

H = HIGH

L = LOW

## รูปที่ 2.3 รูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจแก้ปัญหา

ที่มา: Vroom V.H. (2000 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550: 42)

**3. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits Theory)**

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในราวปี ค.ศ.1957 ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำโดยเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่น แต่ยังไม่สามารถหาคำอธิบายได้ชัดเจน การวิจัยต้นศตวรรษที่ 21 ศึกษาผู้นำที่ทำงานระดับใหญ่ และนำมาสู่การประยุกต์ทฤษฎี

มหาบุรุษ (Great Man Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่า บุคคลจะเป็นผู้นำต้องมีลักษณะเด่นทั้งกายภาพและบุคลิกภาพ

จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัย ได้มีนักวิชาการนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำดังต่อไปนี้

Winter (2003 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 48-49) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์และขับเคลื่อนองค์กร (1) เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้ และสามารถปฏิบัติได้จริง (2) เป็นผู้ให้ทิศทาง ชี้แนะวิสัยทัศน์ ถ่าเป้าหมายขององค์กร (3) เป็นนักคิดและวางแผนการทำงานในอนาคตที่เป็นไปได้ (4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (5) เป็นผู้ที่มีทักษะในการเจรจาต่อรองในการทำงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า และจงใจผู้ร่วมงาน

2. เป็นผู้สอนที่ดี (Performance Coaching) คือ เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานจากประสบการณ์จริง และมีทักษะ ความสามารถ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ คำแนะนำในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สร้างแบบประเมินผลงาน วัดในมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาทีมงานและผลผลิตในองค์กร

3. เป็นผู้พัฒนาบุคคล (Development Coaching) คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดี (Performance Relationship) คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างทีมงานในการทำงานและการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร

5. ลักษณะบุคลิกภาพผู้นำที่ดี (Personal Leadership) คือ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่าง ความมีคุณค่าในตนเองและแรงขับภายในของผู้นำ

นอกจากนี้ Marquis and Huston (2006 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 50) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคต พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ความสามารถ (Ability) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และมีความรู้มากกว่าผู้ตาม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การพูด มีทักษะจงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน

2. ด้านบุคลิกภาพ (Personality Trait) ผลการวิจัยบางฉบับให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลิกภาพ ระดับความสามารถ อดทนต่อความเครียด มีวุฒิภาวะ ด้านการควบคุมอารมณ์ มีความเป็นตัวของตัวเอง เป็นผู้มีความสุจริต มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำสัมพันธ์กับผู้ที่มีความสามารถสูง และปฏิบัติงานให้ได้ เป้าหมายขององค์กร การจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Rue and Byars (2007: 246) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำสรุปได้ดังนี้

1. การเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) จากการมีความรู้และใช้ความรู้และใช้ความรู้ อย่างถูกวิธีที่สามารถนำผู้ปฏิบัติงานได้

2. อารมณ์และความอดทน (Mental and Physical Endurance) ผู้นำเกือบทั้งหมดต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ความเครียด และอดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

3. การสร้างความศรัทธา (Enthusiasm) ความศรัทธาเป็นสิ่งที่แพร่กระจายไปได้ง่ายในกลุ่มผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น

4. ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibility) ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นจะค้นหาการยอมรับจากผู้ตาม

5. การเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถทำงานกับผู้ร่วมงานได้ และเข้าใจปัญหาของพวกเขา มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2552: 35-40) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างเหมือนกัน และแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นคนกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุ่น มีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ การรู้จักตนเอง และมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มมีความเข้าใจอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ (2551: 51) กล่าวถึงผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ หัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเป็นผู้รอบรู้อย่างรอบรู้มาเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) คือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นด้วยตนเอง หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ไม่กลัวต่ออันตรายความยากลำบาก

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) รู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ยึดหลักของความถูกต้องมีเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น

6. มีความอดทน (Patience) จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้งานไปสู่จุดมุ่งหมายได้

7. มีความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท มีความฉับไวในการปฏิบัติงาน ทันทต่อเหตุการณ์ รู้จักพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องควบคุมตนเองได้ (Self-Control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมต่อองค์กร ช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้อย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

โดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำทั่วไป และผู้นำในฐานะหัวหน้างาน ตามแนวคิดของนักวิชาการ และผลงานการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านการบริหาร คือคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แสดงถึงการมีทักษะความสามารถ ความชำนาญทางการบริหารจัดการที่จะเป็นสำหรับผู้นำ มีความรับผิดชอบมีความสามารถในการเจรจาต่อรองมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหามีการวางแผน มีการจัดระบบงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นิเทศติดตามงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีม บริหารงานแบบกระจายอำนาจ

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ คือคุณลักษณะผู้นำที่แสดงถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้และรอบรู้ในศาสตร์ที่ทันสมัยทั้งด้านวิชาชีพ และศาสตร์อื่นๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดไตร่ตรองอย่างมีวิจารณญาณ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่แสดงออกอันจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นเกิดความศรัทธา เช่นบุคลิกภาพด้านร่างกาย โดยมีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง บุคลิกภาพดี ความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน แต่งกาย และวางท่าเหมาะสม ส่วนด้านจิตใจ เป็นผู้ที่มีความตั้งใจดี สุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

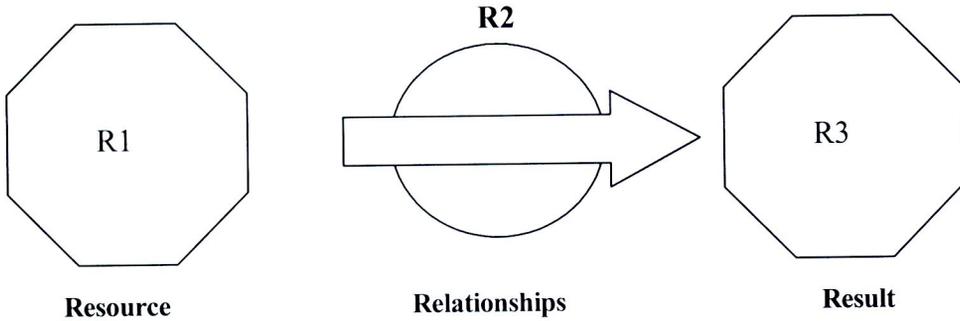
4. คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม คือคุณลักษณะที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีเมตตากรุณา และเป็นที่ยกย่องได้ มีความยุติธรรม มีความเอื้ออาทร เป็นบุคคลที่เชื่อถือได้

### 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำกริด

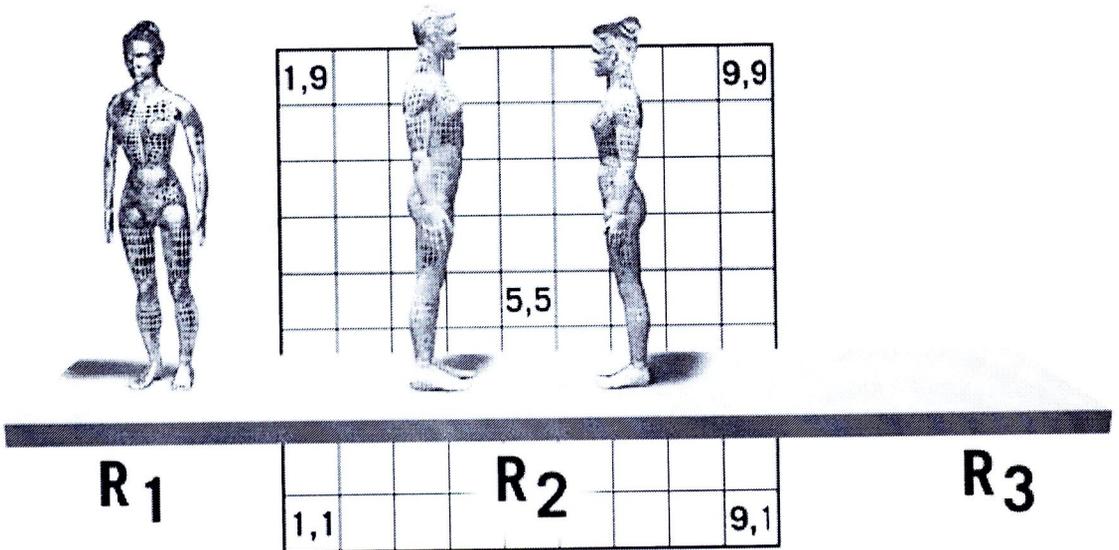
ทฤษฎีภาวะผู้นำกริด (The Leadership Grid Theory) หรือทฤษฎีตาข่ายการบริหารงาน (The Managerial Grid) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจากการนำเสนอของ Robert R.Blake และ Jane S.Mouton ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นในปี 1964 ทฤษฎีภาวะผู้นำกริดจัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของคนในองค์กรด้วยการออกแบบวิธีการที่สามารถวัดผลได้และเพื่อเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล ทั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีจุดเน้นที่ตัวผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนองค์กรและทีมงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำกริดจะมุ่งศึกษาในการตรวจสอบพฤติกรรมและภาวะจิตใจในเรื่องของสัมพันธภาพ ให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อให้เข้าใจในพฤติกรรมของผู้นำขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยออกแบบตารางเพื่อกำหนดค่าการตรวจสอบภาวะผู้นำ ซึ่งมีความคิดว่ารูปแบบของแต่ละบุคคลนั้น มีความมุ่งมั่นและเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์สองประการ ได้แก่ มุ่งมั่นในผลผลิต และความมุ่งมั่นในคน ดังนั้น จึงมีแกนสำหรับตรวจสอบอยู่ 2 แกน ซึ่งสองแกนนี้จะมีระดับในการวัดภาวะผู้นำทั้ง 2 แกน ตั้งแต่ 1 – 9 โดยแกน X หรือแนวนอนเป็นการมุ่งงานหรือผลผลิต ส่วนแกน Y หรือแนวตั้งเป็นการมุ่งคน

ดิลก ถือกกล้า (2554:83 -84) ได้ให้แนวคิดโดยสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ Managerial Grid ไว้ว่า ทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งต่อองค์กรมี คือ ทรัพยากรมนุษย์เพราะการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้ได้ผลต้องอาศัยคน คนที่ทำงานร่วมกัน คนเป็นผู้สร้างผลงานขึ้นมา แนวความคิดในเรื่องนี้คือ การใช้แนวคิดที่เรียกว่า R 123 หรือ “3 R แห่งการเป็นผู้นำ” (Three R 's of Leadership“) อันได้แก่ Resources (R 1) หรือทรัพยากรต่าง ๆ Relationships (R2) หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ Result (R3) หรือผลที่เกิดขึ้นดังแผนภาพ 2.4



รูป 2.4 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล  
 ที่มา: ดิลก ถือกกล้า (2554: 83)



**Resources**

natural abilities, skills,  
 experience, enthusiasm,  
 education, training

**Relationships**

quality and effectiveness of critique,  
 initiative, inquiry, advocacy, decision  
 making, conflict resolution,

**Results**

new products, profits,  
 expansion, employee  
 turnover, market share

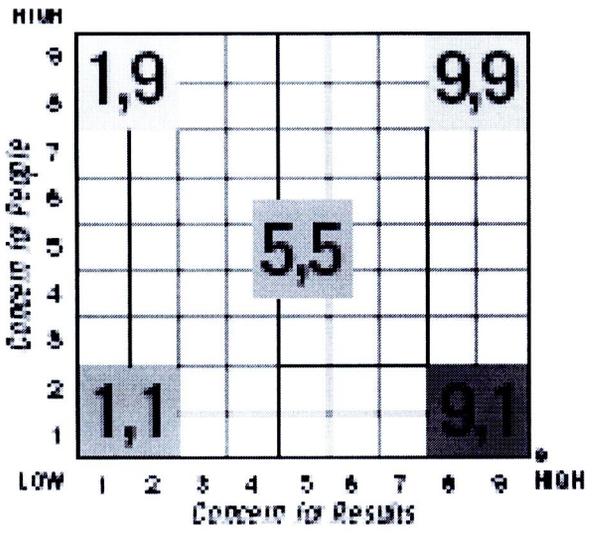
รูป 2.5 ทฤษฎี 3R  
 ที่มา: ดิลก ถือกกล้า (2554: 84)

R1 (Resource) หมายถึง ทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลจะต้องใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหลาย เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ แรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนมีอยู่และนำไปใช้ เมื่อใช้ทรัพยากรทางด้านเทคนิค การเงิน และทรัพยากรอื่น ๆ ทั้งหมดที่ไม่ใช่มนุษย์หรือที่เรียกว่า ทรัพยากรโดยอ้อม (Indirect Resources)

R2 (Relationships หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกันในรูป A.1 เราใช้หัวมุดสีดำหันหน้าเข้าหากันเป็นสัญลักษณ์และแน่นอน ในการทำงานเป็นทีมนั้น เราอาจหมายถึงคนมากกว่าสองคน R2 เป็นตัวกำหนดระดับความมากน้อยของการที่บุคคลและทีมมีความรับผิดชอบและผูกพันกับการทำงานเป็นทีมของกลุ่มต่าง ๆ ที่ต้องทำงานร่วมกันทุกกลุ่มไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้ร่วมงานหรือแผนกต่าง ๆ หรือในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือใครก็ตามที่ต้องติดต่อด้วยในการทำงานประจำวัน สิ่งที่เกิดขึ้นตรงจุดนี้จะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับ “วิธีการ” ที่ผู้คนได้รับการปฏิบัติเป็นสำคัญ

R3 (Results) หมายถึง ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่อกันและกันของทีมและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน R2 ผลลัพธ์เหล่านี้สามารถวัดได้จากผลผลิต กำไร ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมต่าง ๆ ยอดขาย การให้บริการ ฯลฯ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับเรื่องนั้น ๆ

รูปแบบภาวะผู้นำนั้น จะเป็นรูปแบบที่มีลักษณะต่าง ๆ ตามระดับที่เกิดจากการนำเส้นทั้งสองเส้นมาวางในแบบแกน X และแกน Y ด้วยการลากเส้นตารางขนาด 9x9 จะเกิดรูปแบบ 81 แบบด้วยกัน แต่จะมีแค่ 5 แบบที่โดดเด่น ซึ่งรูปแบบที่โดดเด่นเหล่านี้จะปรากฏขึ้นเมื่อเส้นความมุ่งมั่นทั้งสองตัดตรงจุดที่สัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีในกรอบของระดับ สูง กลาง ต่ำ ของความมุ่งมั่นทั้งสองเส้น



รูป 2.6 ตำแหน่งของภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำกริด (The Leadership Grid)  
ที่มา: Grid International, Inc. (2554: ระบบออนไลน์)

องค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำกริดประกอบไปด้วย

1. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดริเริ่ม หมายถึง ความพยายามในการเริ่มทำอะไรสักอย่างซึ่งไม่เคยมีการทำมาก่อน การหยุดกระทำบางอย่างที่กำลังดำเนินอยู่หรือเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรมบางอย่าง

2. การสอบถาม (Inquiry) การสอบถามคือ การหาข้อเท็จจริงและข้อมูลขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถหาข้อมูลได้ดีขนาดไหน อาจเกิดขึ้นด้วยการถามตัวต่อตัวหรือการระดมสมองหรืออื่น ๆ

3. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจ ทำให้มีการนำเอาทรัพยากรทั้งหลายมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจของคนเพียงคนเดียว ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งหรือมากกว่านั้น หรืออาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทั้งทีม โดยเอาทรัพยากรทุกอย่างที่มีมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ๆ

4. การแสดงความคิดเห็น (Advocacy) หมายถึง การแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่กำลังเป็นประเด็น เป็นการพูดถึงเรื่องของความเชื่อมั่น ทศนคติ แนวคิด หรือความคิดเห็นของผู้นำที่มีต่อผู้อื่น

5. การวิพากษ์ (Critique) การวิพากษ์ คือ กระบวนการก้าวร้าวห่างจากกิจกรรมหรือการขัดจังหวะกิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ เพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมนั้นให้ดีขึ้น

6. ความขัดแย้ง (Conflict) เมื่อคนเรามีความคิดต่างกัน และต่างก็แสดงความคิดของตนออกมา ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกแยกหรือเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าเราจัดการกับความขัดแย้งอย่างไร

Rechel K. Mckee & Bruce Carson (1998 อ้างใน ดิลก ถือกกล้า, 2554: 85-88) ได้ให้คำอธิบายลักษณะภาวะผู้นำจากรูปแบบภาวะผู้นำของทฤษฎีภาวะผู้นำกริด ไว้ดังนี้

ผู้นำแบบ 9,1 (Authority Obedience Management) หรือผู้นำที่มีรูปแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานหรือการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน มุ่งให้เกิดผลผลิตโดยไม่ให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในฐานะปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจการตัดสินใจและการสั่งการต่าง ๆ ไว้ที่ตัวผู้นำมากกว่าที่จะให้ผู้ตามหรือสมาชิก มีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้นำแบบ 9,1 จะไม่สนใจความรู้สึกหรือความต้องการของคนที่ปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นทางการสูง และมุ่งเรื่องงานเป็นหลัก

ผู้นำแบบ 1,9 (Country-Club Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ผู้นำจะให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะสนองตอบความต้องการของทุกคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนพอใจโดยเห็นว่าหากทุกคนมีความพึงพอใจใน

ความสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์การจะนำไปสู่บรรยากาศในองค์การที่เป็นมิตรและสะดวกสบาย ผู้นำแบบ 1,9 จะสนใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและความกลมเกลียวกันของคนในองค์การและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบ 9,1 จะไม่ยอมตัดสินใจในสถานะที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

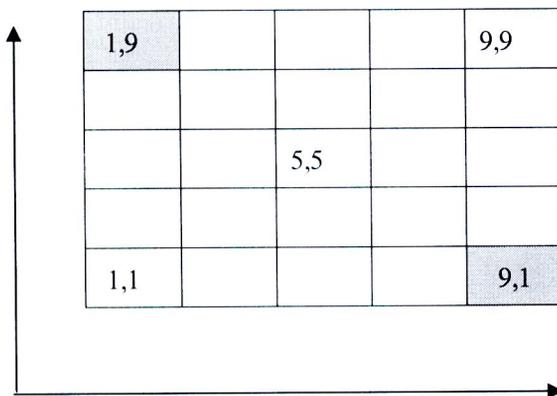
ผู้นำแบบ 5,5 (Organization Main Management or Middle of The Road) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของผลงาน และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือสร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และสร้างความพอใจให้แก่พนักงานในระดับที่สามารถยอมรับได้ ในด้านของผลงานและประสิทธิภาพการทำงานก็จะมีผลงานออกมาพอประมาณ แม้ว่าผลงานจะไม่มากที่สุดหรือดีที่สุดก็ตาม ขณะเดียวกันความสัมพันธ์ของผู้บริหารแบบ 5,5 ก็จะทำให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้นำแบบ 5,5 จะตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์แม้ว่าบางครั้งตัวผู้นำเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้นำแบบนี้มีความพยายามที่จะประนีประนอมสูง

ผู้นำแบบ 1,1 หรือผู้นำที่ปล่อยเสรี (Laissez-Faire or Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในการสร้างผลงานหรือทำงานให้สำเร็จ และไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีส่วนในการทำงานน้อยมาก คือทำเฉพาะเท่าที่จำเป็นเพื่อไม่ให้ตนเองพ้นจากตำแหน่ง ผู้นำจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด เพื่อให้งานบรรลุผลตามเกณฑ์ขั้นต่ำสุดที่ได้วางไว้ ผู้นำแบบ 1,1 จะไม่เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของกลุ่มหรือพนักงานมากนัก การดำเนินงานของพนักงานจะปล่อยเสรีให้เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่มและพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การที่มีผู้นำแบบ 1,1 มาก จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การและอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในองค์การขึ้นมาได้

ผู้นำแบบ 9,9 (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทีมงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในขณะเดียวกันก็มุ่งที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นในองค์การด้วย ซึ่งการมีความสามารถในการทำงานร่วมกันของพนักงานจะมีพื้นฐานมาจากความจริงใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ลักษณะนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานเกิดความผูกพันในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบ 9,9 บทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ ซึ่งร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเหตุผล ผู้นำแบบ 9,9 จะมีความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลเป็นแนวทาง

Rechel K. Mckee & Bruce Carson (1998 อ้างใน ดิลก ถือกกล้า, 2554: 86) ได้เสนอแนะรูปแบบของภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำกริดเพิ่มเติม คือ The PAT และ The OPP

Concern for People



Concern for Production

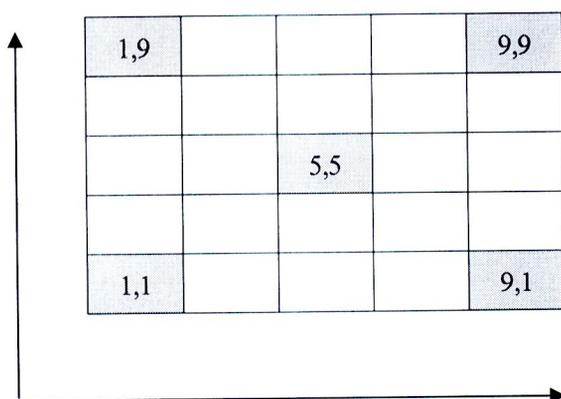
รูป 2.7 ลักษณะผู้นำแบบ PAT

ที่มา: Grid International, Inc. (อ้างใน ดิลก ถือกกล้า, 2554: 86)

The PAT Style: Paternalistic (Prescribe and Guide) รูปแบบพ่อสอนลูก (ชี้นำและสั่งสอน) ตำแหน่งของรูปแบบนี้เป็นผลมาจากการที่รูปแบบภาวะผู้นำกริดสองรูปแบบมารวมกันจนเกิดเป็นรูปแบบที่ลักษณะพิเศษที่รวมสองรูปแบบเข้าไว้ด้วยกัน สัมพันธภาพบุคคลที่ปกครองแบบนี้ จะมีลักษณะเหมือนกับสัมพันธภาพที่พ่อเกิดขึ้นระหว่างพ่อและลูก ซึ่งผลประโยชน์ตอบแทนมาจากอิทธิพลเรื่อง การอุปถัมภ์ดูแลจากความเป็นรูปแบบ 1,9 และการลงโทษมาจากอิทธิพลพฤติกรรมผิดใจของการของ 9,1 ผลที่ได้คือ ภาวะผู้นำที่บุคคลสั่งการในการดำเนินงานและผลงานด้วย การให้การชี้นำ ยกย่องชมเชยและลงโทษ เป็นลักษณะของบิดาที่แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง ความตั้งใจและความกล้าหาญในการทำให้เกิดผลงาน แต่ยังคงมีการพิจารณาถึงคนในกระบวนการทำงาน ลักษณะของความเป็นบิดา มักถูกมองว่าเป็นเผด็จการผู้ใจดี ไม่ได้เพียงต้องการควบคุมคนอื่น แต่ต้องการให้คนเหล่านั้นยิ้มตอบและพูดว่าขอบคุณ มักแบ่งปันความสามารถพิเศษด้วยการดูแลทุกคนในลักษณะที่ตนเห็นว่าเป็นประโยชน์ เนื่องจากได้รับอิทธิพลมาจาก 9,1 จึงทำให้ตั้งมาตรฐานประสิทธิภาพการทำงานไว้สูง และคาดหวังจากสิ่งเดียวกันนี้จากผู้อื่น บุคคลที่สนองตอบเช่นนี้ หรือ ทีมงานหรือลูกน้องที่สนองตอบเช่นนี้จะได้รับสิ่งตอบแทนในรูปของรางวัล การชมเชยความก้าวหน้าและผลประโยชน์ซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรม 1,9 ผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้ มักจะยึดเชิดความคิดของตนให้ผู้อื่นก่อน ซึ่งจะทำให้ความกระตือรือร้นของผู้อื่นลดลงไป ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเหมือนลูกที่ได้รับการปฏิบัติจากพ่อแม่ และจะปฏิบัติต่อทีมงานเหมือนครอบครัวแทนที่จะเป็นร่วมงาน ผู้นำ

ลักษณะเช่นนี้จะชอบคาดหวังให้ผู้อื่นคิดตามอย่างตน หากคนในทีมงานคนไหนที่ไม่สามารถสนองตอบผู้นำเช่นนี้ได้แล้ว จะเกิดการเลือกที่รักมักที่ชัง ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่ออีกฝ่ายนำไปสู่การแยกฝ่ายในการทำงาน รวมทั้งมาตรฐานความเป็นเลิศของทีมงานจะอยู่ภายใต้ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของผู้นำลักษณะนี้ นอกจากนี้ยังมีความต้องการในการได้รับความเคารพและอำนาจต่างจาก 9,1 ซึ่งต้องการควบคุมและปกครอง และหวาดกลัวการปฏิเสธและการเนรคุณ รูปแบบนี้ถึงแม้จะแสดงออกในการถึงความมุ่งมั่นในผลงานและคนสูง แต่ไม่สามารถสละอำนาจบังคับบัญชาและไม่สามารถปล่อยให้ผู้อื่นให้ความร่วมมืออย่างเป็นอิสระ

Concern for People



Concern for Production

รูป 2.8 ลักษณะภาวะผู้นำแบบ OPP

ที่มา: Grid International, Inc. (อ้างใน ดิลิก ถือกกล้า, 2554: 87)

The OPP Style: Opportunistic (Exploit and Manipulate) รูปแบบนักแสวงโอกาส (หาประโยชน์และบิดเบือน) รูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้สามารถใช้รูปแบบใดก็ได้ของภาวะผู้นำกริด โดยจะดำเนินการทุกเหตุการณ์โดยการยึดมั่นทัศนคติที่ว่าตนเองจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง จากนั้น จึงใช้รูปแบบสไตล์ที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อตนเอง ผู้นำสไตล์นี้อาจแสดงออกมาในฐานะผู้นำที่มีความเข้มแข็งและมีความสามารถ หรือเป็นผู้ที่มีความมั่นคงและต้องการการปรับตัว หรือปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงของการเมือง ขึ้นอยู่กับความเป็นได้เปรียบของตนเองและเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มที่ตนเองจะมองเห็นผลประโยชน์ การทำงานเป็นทีมเสมือนเป็นเกมที่ต้องชนะ ลักษณะหลักคือความสามารถในการเชิญชวนให้ผู้อื่นสนับสนุนจุดประสงค์ที่เห็นแก่ตัวโดยไม่เปิดเผยเป้าหมายที่ซ่อนไว้ ผู้นำลักษณะนี้จะสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่นทั้งในด้านส่วนตัวและงาน เมื่อได้รับความไว้วางใจแล้วจะไม่เห็นถึงความจำเป็นในการสานต่อสัมพันธ์ภาพ นอกจากจะเห็นแนวโน้มของ

ประโยชน์ในอนาคต วิธีการสร้างความประทับใจนั้น อาจจะใช้รูปแบบภาวะผู้นำกริดแบบใดก็ได้ มักจะแสวงหาความได้เปรียบ เต็มไปด้วยเล่ห์เหลี่ยมและการโน้มน้าวจิตใจ เน้นหนักในเรื่องของการแข่งขันมากกว่าการทำงานเป็นทีม มักจะรักษาความได้เปรียบเหนือผู้อื่น เห็นผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลักมากกว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ของทีมงานหรือผลประโยชน์ส่วนรวม หวาดกลัวการถูกเปิดโปงและการเป็นที่เย้ยหยัน ความเด่นชัดของผู้นำลักษณะนี้คือ การติดต่อกับผู้อื่นจะเป็นไปอย่างผิวเผิน สมาชิกอาจจะเกิดปัญหามากมายทั้งส่วนตัวและผู้อื่น แต่ผู้นำลักษณะนี้แทบจะไม่ช่วยเหลือเลย ยกเว้นมีสิ่งตอบแทนและการสร้างสัมพันธภาพกับทีมงานนั้นจะไม่คงที่ มองเห็นความขัดแย้งของการทำงานเป็นทีมตั้งแต่แรก ดังนั้น จึงใช้ทั้งคนและองค์กรในการหาประโยชน์ใส่ตนเพิ่มขึ้น เป็นลักษณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำกริดมองว่าเป็นรูปแบบที่ปรับปรุงได้น้อยที่สุด

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับความเชื่อเรื่องศาสตร์โหราศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ พบว่ายังขาดการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและพฤติกรรมของคนในสังคมไทย ซึ่งได้มีกลุ่มนักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

### 2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อเรื่องศาสตร์โหราศาสตร์

सानิต ศิริวิศิษฐ์กุล (2535) ได้ทำวิจัยเรื่อง “หมอดู : กระบวนการสร้างตัวตนและความสัมพันธ์ทางสังคม” ผลการศึกษาในงานวิจัยนี้พบว่า ลักษณะของวิชาโหราศาสตร์ดั้งเดิมมีลักษณะเป็นศาสตร์บริสุทธิ ไม่เกี่ยวข้องกับศาสนาและไสยศาสตร์ แต่โหราศาสตร์ในสังคมไทยมีพิธีกรรมมาเกี่ยวข้องด้วย เนื่องจากความเชื่อของหมอดูแต่ละคนไม่เหมือนกัน โดยความเชื่อดังกล่าวจะถูกสอดแทรกในกระบวนการการทำงาน นอกจากนั้นความเชื่อและความคาดหวังของผู้รับบริการและสถานการณ์ในสังคมที่บุคคลนั้นเผชิญอยู่ มีผลกับความเชื่อต่อคำพยากรณ์ของหมอดูและทัศนคติต่อโหราศาสตร์ งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าคำทำนายของหมอดู ย่อมประกอบไปด้วยความเชื่อ ทัศนคติต่อโลกและชีวิตของหมอดู บุคคลมีความเชื่ออย่างไรย่อมต้องแนะนำบุคคลอื่นอย่างนั้น ดังนั้น ความเข้าใจสัจธรรมของชีวิตของหมอดู ย่อมจะเป็นแนวทางการให้คำปรึกษาไปสู่การแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

ภิญโญ พงศ์เจริญ (2543) ได้ทำวิจัยเรื่อง “บทบาทของโหราในสังคมไทย” งานวิจัยนี้ทำโดยโหราที่มีชื่อเสียง เพื่อศึกษาบทบาทของโหราที่มีต่อสังคมไทยเป็นการศึกษาแบบสัมภาษณ์ผู้ที่เป็โหราและผู้รับบริการ พอสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า บทบาทของโหราแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ บทบาทต่อปัจเจกชน บทบาทต่อครอบครัว บทบาทต่อองค์กรหรือหน่วยงาน และบทบาทต่อสังคม ในด้านปัจเจกชน โหรามีบทบาทต่อสุขภาพจิตที่ดี (เป็นที่ปรึกษา) สร้างความเชื่อมั่น ช่วยตัดสินใจ ช่วยในการวางแผนอนาคต สร้างมนุษยสัมพันธ์ สอดแทรกคติธรรมคำสอน ช่วยด้านพิธีกรรม ตั้งชื่อ การประดับ

ตกแต่ง จนถึงสี่บ้นของหาย ในด้านครอบครัว โหรมีบทบาทต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว แนะนำการครองเรือน เลือการศึกษาและประกอบอาชีพ ตั้งชื่อบุตรธิดา วางแผนชีวิตในอนาคต ด้านพิธีกรรมและฤกษ์ยาม ตลอดจนการจัดบ้านเรือนที่อยู่อาศัย ในด้านที่เกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงาน โหรมีบทบาทต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การวางแผนและกำหนดนโยบาย ช่วยตัดสินใจ สร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ด้านพิธีกรรม การตั้งชื่อและการจัดสถานที่ ในด้านสังคม โหรมีบทบาทต่อเศรษฐกิจ โดยการทำนายสภาวะเศรษฐกิจของประเทศ มีบทบาทด้านสังคม โดยการพิจารณานิสัยใจคอของผู้คน มีบทบาทด้านการเมือง ด้านจิตใจของคนหมู่มาก พฤติกรรมทางศาสนา วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี ใช้ในทางอูนิยุมวิทยา เตือนภัยต่าง ๆ รวมทั้งด้านการแพทย์ และสังคมสงเคราะห์ ในงานวิจัยเรื่องบทบาทของโหรในสังคมไทยนี้ ทำให้เห็นว่าโหรมีบทบาทหลายด้านในสังคมไทย ทำให้รู้ว่าคนในปัจจุบันใช้คำทำนายในด้านใดบ้าง แต่ก็ไม่ได้กล่าวถึงกลไกการทำงานและสัมฤทธิ์ผลของการใช้โหราศาสตร์ เป็นการวิจัยของผู้ที่เป็นโหร สัมภาษณ์คนที่ เป็นโหรด้วยกัน และสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการที่มีความเชื่อเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว โดยคนส่วนใหญ่เหล่านี้มีความเชื่อว่าวิถีชีวิตขึ้นอยู่กับอำนาจความเพียรพยายาม ตกอยู่ใต้อำนาจกรรม และเป็นไปตามกาลเวลา

**ศิริชัย ทรวงแสง (2548)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเชื่อในเรื่องโหราศาสตร์กับพฤติกรรม การดำเนินธุรกิจ กรณีศึกษากลุ่มนักธุรกิจของหอการค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า นักธุรกิจส่วนใหญ่ มีระดับความเชื่อโหราศาสตร์และพฤติกรรมการใช้โหราศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจในระดับปานกลาง โดยพบว่า ความเชื่อและการปฏิบัติตามความเชื่อเรื่องโหราศาสตร์ เป็นผลเนื่องมาจากการกล่อมเกล่าของครอบครัว สังคมรอบข้าง ตลอดจนอิทธิพลจากศาสนาและวัฒนธรรมประเพณี ทำให้เกิดการซึมซับถึงวิธีคิด และแนวปฏิบัติตามความเชื่อ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกล่อมเกล่าที่สามารถแสดงบทบาททั้งการเป็นผู้ถ่ายทอดแนวคิดและแนวปฏิบัติตามวิถีของความเชื่อสู่บุคคลอื่นได้

**ณัชชา ชินธิป (2548)** ได้ทำวิจัยเรื่อง “โหราศาสตร์กับการตัดสินใจทางธุรกิจ” งานวิจัยนี้สรุปได้ว่านักธุรกิจมีการใช้โหราศาสตร์ในการตัดสินใจในหลายเรื่อง เช่น การขึ้นบ้านใหม่ เปิดร้านใหม่ เลือกทำเลที่ตั้ง หากฤกษ์ตั้งเสาเอกเสาโท จัดบ้านจัดห้องตามหลักฮวงจุ้ย ดูโหงวเฮ้งคัดเลือกพนักงาน เลือกหุ้นส่วนลูกค้า เลือกคู่ครอง ประกอบพิธีมงคลสมรส ตรวจดวงชะตาประจำปี เป็นต้น นักธุรกิจเห็นว่าโหราศาสตร์มีจริง เชื่อถือกันมานานและปฏิบัติกันมาจนถึงปัจจุบัน กลายเป็นประเพณีที่สืบทอดมา ทำให้โหราศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต เมื่อไม่ได้ปฏิบัติตามก็จะไม่สบายใจ การใช้โหราศาสตร์ในการตัดสินใจในธุรกิจไม่ใช่เรื่องเสียหาย เนื่องจากสามารถกล่อมเกล่าให้คนเชื่อกฎแห่งกรรม มุ่งทำความดี อยู่ในศีลธรรม มีความสุขุมรอบคอบระมัดระวัง ไม่ประมาท ทำให้ชีวิตมีความหวังและกำลังใจ มั่นใจในการทำธุรกิจ และมีความอดทนต่ออุปสรรค จากงานวิจัยนี้ทำให้ทราบว่าโหราศาสตร์มีบทบาทในวงการธุรกิจไม่น้อย และได้รับความนิยมน่าขึ้นเรื่อย ๆ ควรอย่างยิ่งที่คน



ทั่วไปจะมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างถูกต้อง จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ในส่วนที่เกี่ยวกับโหราศาสตร์ ยังไม่มีงานวิจัยใดที่วิเคราะห์หลักการของโหราศาสตร์อย่างละเอียดมีเหตุผลเพียงแต่ยอมรับศาสตร์โบราณนี้มาใช้โดยไม่ได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของโหราศาสตร์ ไม่มีงานวิจัยใดวิเคราะห์โหราศาสตร์ในเชิงปรัชญา หรือในเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งถ้าไม่มีการอธิบายในสองลักษณะนี้ เราจะเชื่อถือโหราศาสตร์ได้อย่างไร นั่นเป็นคำถามหนึ่งที่จูงใจให้ผู้วิจัยศึกษาเรื่องนี้ การศึกษาโหราศาสตร์ของผู้วิจัยจะอิงกับอภิปราย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริงในพุทธศาสนาเป็นหลัก อีกอย่างหนึ่ง ประโยชน์ส่วนใหญ่ที่ผู้คนต้องการจากโหราศาสตร์ คือการรู้อนาคต และต้องการรู้เรื่องนอกตัวหรือเรื่องภายนอก เช่น เรื่องคู่ครอง เรื่องอาชีพ เรื่องการศึกษา เรื่องสุขภาพ เป็นต้น การใช้เพื่อประโยชน์ในการรู้อุปนิสัยและศักยภาพของตนยังมีน้อย ยิ่งการดูจุดอ่อนภายในของตัวเองเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นจะไม่ค่อยเป็นที่สนใจ ผู้วิจัยเห็นว่าการทำให้เข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้นคือประโยชน์ที่มีคุณค่าของโหราศาสตร์ การรู้และเข้าใจสภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันย่อมมีประโยชน์กว่าการรู้อนาคตที่ไม่แน่นอน

#### 2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาทางด้านการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญมากในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ได้มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรได้แก่

**สุกานดา ตปนียางกูร (2542)** ซึ่งได้ทำศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบ กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบ กับประสิทธิภาพของทีมงานในโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ ลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุดได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ผู้นำในฐานะผู้แก้ไขปัญหา ผู้นำผสมผสาน ผู้นำในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย ตามลำดับ ส่วนแบบของผู้นำที่เป็นอยู่ปัจจุบันที่มากที่สุดคือ ผู้นำแบบพัฒนา ผู้นำแบบผสมผสาน ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบมอบหมาย ผู้นำแบบอำนวยความสะดวก ผู้นำแบบแก้ไขปัญหา และผู้นำแบบประชาธิปไตย เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ และผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดว่าเป็นผู้นำแบบพัฒนา เป็นผู้นำแบบที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กร รวมทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรด้วย

**ลักษณะ อูชา (2543)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านผลการศึกษาพบว่าทัศนคติของผู้ใหญ่บ้าน

ต่อภาวะผู้นำของตนเองในภาพรวมมีความเป็นผู้นำในระดับสูง และทัศนของประชาชนที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อันเนื่องมาจากการบริหารของกำนันและผู้ใหญ่บ้านอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน งานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นถึงว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร

**อิสระ บุญญะฤทธิ (2545)** ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผล ภาวะผู้นำ สมรรถนะ และการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น รวมทั้งศึกษาปัจจัย ทางด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะ และบรรยากาศองค์กรที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งจำนวน 127 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลพบว่าหัวหน้างานมีประสิทธิผลในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

**จามจุรี วงษายะ (2549)** ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามทฤษฎีของกริด พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของทั้งสามกลุ่มสาขาวิชา ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการพัฒนาคุณภาพด้านจำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนศึกษาต่อ ด้านรายงานผลการตรวจสอบและประเมินระบบ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในด้านอาจารย์ และด้านจำนวนโครงการฝึกอบรมและดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ แต่มีความสัมพันธ์กับด้านจำนวนงานวิจัยที่ได้รับเงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายในมหาวิทยาลัย โดยรูปแบบภาวะผู้นำของทั้งสามกลุ่มวิชาเป็นรูปแบบ 9,9 ทั้งหมด และมีผลการพัฒนาคุณภาพในแต่ละด้านแตกต่างกันดังนี้คือ ด้านจำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนศึกษาต่อ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนศึกษาต่อมากเป็นอันดับหนึ่ง กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพเป็นอันดับสอง กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เป็นอันดับสาม

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากร โรงพยาบาลวังจีน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ จังหวัดแพร่ มุ่งที่จะศึกษาลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุของบุคลากร โรงพยาบาลวังจีน ตามทฤษฎีธาตุตามลักษณะธาตุทั้ง 5 เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วย การดูลักษณะใบหน้าของคน ซึ่งประกอบด้วย ธาตุทั้ง 5 คือ ธาตุไม้ ธาตุไฟ ธาตุดิน ธาตุน้ำ และธาตุทอง ของ อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์ (2552) ศึกษาภาวะผู้นำของบุคลากร โรงพยาบาลวังจีนตามทฤษฎีของกริด (The Leadership Grid Theory) ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบ 9,1 รูปแบบ 1,9 รูปแบบ 5,5 รูปแบบ 1,1 รูปแบบ 9,9 รูปแบบ PAT และรูปแบบ OPP และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคคลตามทฤษฎีธาตุกับภาวะผู้นำของบุคลากร โรงพยาบาลวังจีน โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

