หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย

บทที่ 3

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการประสานงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในบทที่ 2 ได้กล่าวถึงฐานะความเป็นผู้นำของนายอำเภอว่า นายอำเภอนั้นเป็นบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีความสำคัญมากในเขตท้องที่อำเภอ ซึ่งถือเป็นรูปการปกครองส่วนภูมิภาคส่วนย่อยที่สุด และมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับประชาชนเป็นอย่างมาก โดยชี้ให้เป็นว่านายอำเภอมีฐานะความเป็นผู้นำในท้องที่โดยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามตัวบทกฎหมายได้กำหนดไว้ และทำหน้าที่เป็นตัวแทนของรัฐบาลกลางในอันที่จะนำนโยบายของรัฐบาลมาปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังนำเอาความต้องการของประชาชนเสนอหน่วยงานที่มีอำนาจเหนือ เพื่อพิจารณากำหนดแนวนโยบายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนต่อไป และยิ่งไปกว่านั้น นายอำเภอยังเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องให้เป็นผู้นำตามสภาพของสังคมในเขตอำเภอเป็นอย่างมาก ซึ่งจะเห็นว่าโดยสภาพความเป็นผู้นำของนายอำเภอนั้น นายอำเภอเป็นบุคคลที่มีภาระหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบอย่างมากมายและจะต้องปฏิบัติหน้าที่ ที่มีอยู่จำนวนมากให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการ ดังได้กล่าวแล้วว่าลำพังนายอำเภอเองจะอาศัยอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของทางราชการแต่เพียงอย่างเดียวเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานราชการบรรลุผลสำเร็จไปด้วยดีนั้นไม่อาจทำได้ หากแต่ตัวนายอำเภอแต่ละคนจะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญในตัวของตนมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้การบริหารงานอำเภอสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทางราชการหน่วยเหนือที่กำหนดให้ ตลอดจนสามารถสร้างความรักความสามัคคี อีกทั้งความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างข้าราชการแผนกการต่าง ๆ ที่จะตั้งใจปฏิบัติหน้าที่บริการแก่ประชาชนในท้องที่ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้บังเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี นายอำเภอจำเป็น ต้องอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership) ของตนเป็นอย่างมากเพื่อให้การปฏิบัติงานดังกล่าวประสบผลสำเร็จไปด้วยดี ดังนั้นการศึกษาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง เพราะในปัจจุบันนี้

การบริหารงานของทุกองค์การจำต้องมีการกระทำร่วมกันและติดต่อประสานงานกันอยู่เสมอ นอกจากนี้องค์การต่าง ๆ ก็มีแนวโน้มที่จะขยายตัวเติบโตขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ปรากฏการณ์เช่นนี้ภาวะผู้นำหรือความเป็นหัวหน้าคนของผู้บริหารองค์การ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้เพื่อชักจูงบุคคลให้เข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อวัตถุประสงค์อันร่วมกัน การนำจึงหมายถึงการใช้และการสร้างอำนาจให้เกิดขึ้น โดยความยินยอมพร้อมใจของบุคคลอื่นที่เราเกี่ยวข้องด้วย ตลอดจนประชาชนทั่วไป [1]

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารทุกการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ [2] ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ตัดสินใจวินิจฉัย สั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผนจูงใจให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การ การเป็นผู้นำถ้าเราดูแต่เพียงผิวเผินก็อาจจะเห็นว่าไม่ใช่เป็นเรื่องที่ยากลำบากอะไรเท่าใดนัก แต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถ มีความเป็นผู้เสียสละ มีอุดมการ และความเป็นประชาธิปไตยนั้น เป็นสิ่งยากลำบากไม่น้อยเลย การเสริมสร้างภาวะผู้นำนับว่าเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่สามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้ ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน กล่าวคือ Ordway Tead กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ ได้แก่การใช้อิทธิพลจูงใจคนให้ร่วมมือทำการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งพึงปรารถนาของพวกเขา" [3] ส่วน John M.Pfiffner และ Robert V.Presthus ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำหมายถึง "การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับ

---

[1] อุทัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลปในการบริหารงาน (พระนคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2515) หน้า 15.

[2] สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519) หน้า 217.

[3] Ordway Tead, The Art of Leadership, 7th ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1936), p.36.

บัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้" [1] นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังถูกมองไปว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำ และการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้นำในฐานะผู้ใช้อิทธิพล (Influencer) เพื่อใช้เป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพล (Influence) ต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล (Influencee) หรือผู้ตาม (Follower) ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน [2] อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาดูแล้ว เราจะพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น เป็นเรื่องของผู้นำที่มีทัศนะที่จะใช้อำนาจหรืออิทธิพลไปในทางสร้างสรรค์ มากกว่าจะเป็นเรื่องของการใช้อำนาจไปในทางบีบบังคับ มิใช่เป็นการเอาอำนาจมาข่มขู่เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวแล้วจึงปฏิบัติตาม แต่ทางที่ถูกนั้น ต้องให้การปฏิบัติตามนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากกว่า [3] ภาวะผู้นำจึงเป็นภาวะของอิทธิพลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลอื่นจะให้ความร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความมุ่งหมายที่จะใช้ภาวะผู้นำของตนอำนวยการให้ภารกิจการงานในหน้าที่ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์สมกับที่ว่าให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจ [4] เราจึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร เพราะผลงานด้านต่าง ๆ ขององค์การมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ [5] ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ

---

[1] John M.Pfiffner and Robert V.Presthus, Public Administration, (New York : The Ronald Press Company, 1960), p p. 92-93.

[2] John M.Pfiffner and Frank P.Sherwood, Administrative Organization, (New Jersey : Prentice-Hall Inc, 1965), p.350.

[3] จำนงค์ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร : มิตรเจริญการพิมพ์, 2518) หน้า 77.

[4] สมพงศ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 217.

[5] ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519) หน้า 403.

ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถย่อมจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้ด้วยดีในที่สุด

แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำนั้นจะเป็นการช่วยให้วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะของการดำเนินการได้เป็นอย่างดี [1] สำหรับแบบของผู้นำนี้ ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นแบบหลายอย่างสุดแล้วแต่จะพิจารณาแบบของผู้นำในลักษณะใด วิธีการแบ่งอย่างหนึ่งที่ใช้กันทั่วไปก็คือการพิจารณาถึงลักษณะและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแยกลักษณะของผู้นำประเภทนี้ได้ 3 แบบ ได้แก่ [2]

1. ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic leaders) ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ถือเอาอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัว เชื่อมั่นในตัวเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต และไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น มักทำอะไรโดยใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงานของตนเอง และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไป คือ

1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นจะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

---

[1] เสถียร เหลืองอร่าม, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โพธิ์สามต้นการพิมพ์, 2519) หน้า 205.

[2] ชุบ กาญจนประกร, "แบบของผู้นำ" วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2507 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509) หน้า 79.

1.2 การตัดสินวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวมหรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการแสดงว่ามีอำนาจ

1.3 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

1.4 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ต้องเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อซอทราบข้อเท็จจริงที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

1.5 นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่มีการฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หากจะฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ก็เป็นแต่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดถือความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ การวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงมาล่างเพียงทางเดียว

1.6 มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมใช้เหตุผลในการดำเนินการ

1.7 คำว่าผู้ช่วย หมายถึง "ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยของหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าสำเร็จ ไม่ใช่งานของตนสำเร็จ"

1.8 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6–7 ชั้นกว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวกวนเสียเวลางานจะล่าช้าและคั่งค้าง

1.9 ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เงียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) ผู้นำแบบนี้ทำหน้าที่คล้ายบุรุษไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำแต่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้นำคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยาก การบริหารงานนี้มักมีลักษณะทั่ว ๆ ไปดังนี้ คือ

2.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ ตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงาน ว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

2.3 หัวหน้างานไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีแต่ชื่อหรือสมมุตินามเท่านั้น

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือ ตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

2.5 ขาดความคิดริเริ่มต่อการงาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำแบบนี้จัดว่าเป็นแบบที่ดีที่สุด และอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าพวกใจกว้าง คือถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่มเพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานเน้นหนักทางด้านที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนลักษณะของการบริหารงานทั่ว ๆ ไปของผู้นำ ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ มีดังนี้ คือ

3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

3.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

3.3 ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

3.4 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนและทำงานอยู่ร่วมกับตน

3.5 ในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ [1]

วิธีการแบ่งแบบของภาวะผู้นำซึ่งเป็นที่น่าสนใจอีกแบบหนึ่ง ได้แก่การแบ่งแบบของภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานของผู้นำ โดยศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตัวเจ้าหน้าที่ที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งการพิจารณาการทำงานลักษณะนี้ แบ่งออกได้ 4 แบบได้แก่ [2]

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ยึดถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการ มักใช้ระเบียบแบบแผน หรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ การทำอะไรจะระมัดระวังและยึดถือระเบียบไว้ก่อน มักยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำประเภทนี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว (one-way communication)

2. ผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบการใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการอย่างเดียวเพื่อเป็นการแสดงอำนาจ บรรยากาศการทำงานกับผู้นำประเภทนี้จึงเป็นไปในรูปของความกลัวและความระแวงหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive leaders) ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาในการทำงาน เพื่อแสดงความคิดเห็น และเป็นการบรรเทาความต่อต้าน

---

[1] Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1966), pp. 235-237.

[2] Amitai Etzioni, Modern Organization, (New Jersey : Prentice-Hall, 1965), pp. 50-57.

อีกทั้งยังเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ดุลยพินิจ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำแบบนี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (two-way communication) ความสัมพันธ์ที่มีอยู่เป็นไปในรูปของ กลุ่มที่มีสามัคคีธรรม ผลสำเร็จของงานเป็นผลสำเร็จของส่วนรวม

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะของผู้ร่วมงานมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง ชอบใช้คำว่า "เรา" แทนตัว ซึ่งหมายถึงสัญญลักษณ์ของหมู่คณะ กลุ่ม หรือองค์การ ความแตกต่างของผู้นำแบบนี้กับผู้นำแบบจูงใจอยู่ตรงที่ว่าผู้นำแบบจูงใจต้องใช้ศิลปะการจูงใจในเมื่อประสงค์จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และในกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานนั้น อาจมีผู้ไม่ให้ความร่วมมือด้วยก็ได้ จึงจำเป็นต้องน้อมนำหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยหรือคล้อยตามความเห็นที่ผู้นำประสงค์จะให้ปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบร่วมใจนั้น มักจะนิยมใช้วิธีการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติตามเมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนั้นแล้ว

นอกเหนือไปจากการแบ่งแบบของผู้นำทั้ง 2 แบบดังกล่าวข้างต้นแล้ว การแบ่งแบบของผู้นำอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งศาสตราจารย์ Lensis Likert ได้ทำการศึกษาโดยทำการพิจารณาผู้นำกับผลผลิตขององค์การ[1] ด้วยเหตุที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อาจจะแยกออกจากกันได้ เพราะผู้บังคับบัญชานั้นเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลสะท้อนถึงประสิทธิภาพขององค์การโดยตรง จากการศึกษานี้ได้พบว่า ผู้นำที่มีผลผลิตของหน่วยงานในระดับสูงนั้น เป็นผู้ที่ให้ความสนใจการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงบุคคลผู้ร่วมงานตลอดจนให้ความสนใจในปัญหาซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน และมุ่งที่จะสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดขวัญและกำลังใจ เพื่อการปฏิบัติงานจะได้บรรลุเป้าหมายในระดับสูง

---

[1] Lensis Likert, New Pattern of Management, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961)., pp. 141-146.

ตามที่องค์การได้กำหนดไว้ ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า Employee-centered ส่วนผู้นำที่มีผลผลิตของหน่วยงานในระดับต่ำ ซึ่งใช้ระบบการทำงานโดยการควบคุมการทำงานแบบนายกับบ่าว มีการสร้างระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานตายตัว คำนึงถึงขนาดและผลงานที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญ และเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งเท่านั้นที่จะทำให้ผลผลิตที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า Job - centered ยิ่งไปกว่านั้นในการศึกษาครั้งนี้ ได้พบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อคนงานนั้นมีผลกระทบต่อระดับของผลผลิตในองค์การด้วย กล่าวคือการควบคุมดูแลแบบไว้วางใจ (General supervision) ซึ่งผู้ที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องอธิบายวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ในหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง มีการมอบหมายงานให้ด้วยความไว้วางใจ และให้ความเป็นอิสระในการพิจารณาตัดสินใจงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในตัวเอง ย่อมจะทำให้ผลผลิตของหน่วยงานสูง ซึ่งถ้าหากใช้วิธีการควบคุมดูแลแบบใกล้ชิด (Close supervision) แล้ว นอกจากผู้นำจะต้องเสียเวลา และสร้างความหวาดระแวงให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังทำให้เกิดการขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเหมือนกับถูกบังคับให้ปฏิบัติงานโดยไม่มีเวลาพักผ่อน ผลผลิตขององค์การต่ำลง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะได้มีการแบ่งผู้นำออกเป็นแบบต่าง ๆ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวในข้างต้น แต่ในสภาพที่เป็นจริงแล้ว ลักษณะของความเป็นผู้นำก็จะไม่ชัดแจ้งว่าจะเป็นแบบหนึ่งแบบใดเด็ดขาด[1] กล่าวคือ จะต้องมีการพิจารณาถึงส่วนประกอบความเป็นมาของผู้นำว่ามีส่วนประกอบอะไรบ้าง ซึ่งได้มีความเชื่อแตกต่างกันไปในบรรดานักทฤษฎีต่าง ๆ นักทฤษฎีบางคนเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่จะมีบทบาทได้ดี ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคลิกส่วนตัว แต่บางคนกลับมีความเห็นว่าขึ้นอยู่กับว่าจะต้องจัดให้เหมาะกับลักษณะคน และกลุ่มคนที่ผู้นำจะบังคับบัญชา บางคนก็เชื่อว่า ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมมากกว่า ซึ่งข้อยุติจากการพิสูจน์ยังไม่เป็นที่ชัดแจ้ง

---

[1] ธงชัย สันติวงษ์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 413.

ว่าความคิดใดจะถูกต้องที่สุดเพียงอันเดียว แบบของผู้นำซึ่งจะสามารถจูงใจคนงานได้นั้น ผู้นำจะต้องสามารถตอบสนองแก่คนงานได้ แบบของพฤติกรรมจึงควรค่อนมาทางประชาธิปไตย มีการให้ความสำคัญและให้อิสระเสรีแก่คนงานตามสมควร แต่พฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับการมีข้อสมมุติฐานหรือความเชื่อว่าคนจะมีคุณค่าของความคิดตามทฤษฎี Y*

คุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำนั้นอยู่ในฐานะที่เป็นหัวหน้า หรือมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชน หรือส่วนราชการก็ตาม ศาสตราจารย์ James N.Mosel กล่าวว่า ในการปฏิบัติราชการ ความสามารถ ประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำด้วยเป็นอย่างมาก[1] นักวิชาการได้จำแนกคุณสมบัติของผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน กล่าวคือ Ordway Tead กำหนดคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้ คือ[2]

1. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
2. มีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเห็นแนวทาง
3. มีความกระตือรือร้น
4. มีความจริงใจ
5. มีความเป็นมิตร
6. มีความรอบรู้ในวิชาการ

---

*โปรดดูรายละเอียดใน Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise. (McGraw - Hill, New York, 1960)

1 James N.Mosel, " Thai Administrative Behavior ". William J.Siffin (ed) Toward the Comparative Study of Public Administration (Sloomington, Indiana : Indiana University Press, 1957), p. 310.

2 Ordway Tead, The Art of Leadership, 2 : 83.

7. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

8. มีเชาวน์ดี

9. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้

10. มีศรัทธา

ส่วน Titus เห็นว่าผู้นำหรือหัวหน้าคน จะต้องมีคุณสมบัติประจำตัวที่สำคัญ 6 ประการคือ [1]

1. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล

3. มีกำลังใจสูง

4. มีการศึกษาอบรมดี

5. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครอง บังคับบัญชาจากหัวหน้างานแบบต่าง ๆ เพื่อจะได้มีทรรศนะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น

6. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี

นอกจากนี้ นักวิชาการท่านหนึ่งของไทย ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรจะมีคุณสมบัติทั่วไป ดังนี้ [2]

1. มีความรู้ ความสามารถหลายด้าน

2. มีความเฉลียวฉลาด

3. เป็นที่รักใคร่เชื่อถือ

---

[1] Charles H. Titus, The Process of Leadership : Human Relation in the Making (Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown Co., 1950), pp. 52-56.

[2] ชลอ ธรรมศิริ, " การพัฒนาตนเองและลักษณะผู้นำ ". <u>บทความทางวิชาการกองวิชาการ กรมการปกครอง เล่ม 14</u> (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2516), หน้า 13.

4. มีจิตใจเข้มแข็ง อดทน
5. มีความตั้งใจจริง กระตือรือร้น
6. มีมารยาทในสังคมดี
7. มีความรับผิดชอบสูง และสามารถปรับตนเองได้
8. เสียสละ ใจคอกว้างขวาง
9. ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น
10. รักษาระเบียบวินัย และยุติธรรม

ถึงแม้ว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขึ้นจะแตกต่างกันออกไปในรายละเอียด แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติร่วมกันอยู่หลายประการ ทั้งคุณสมบัติภายใน ซึ่งได้แก่ ความเป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็ง เสียสละ อดทน ซื่อสัตย์ เฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีคุณธรรม และคุณสมบัติภายนอก คือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถดี มีความกระตือรือร้นและความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูง เชื่อมั่นในตนเอง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณสมบัติที่ผู้นำควรมีอยู่ เพราะถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว การบริหารงานต่าง ๆ ขององค์การย่อมไม่อาจดำเนินไปได้ด้วยดี และมักจะประสบกับปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นตามมาภายหลัง พฤติกรรมของผู้นำย่อมมีบทบาทกระทบกระเทือนไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การอย่างมาก ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการให้การบริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมายด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของผู้นำ

ในฐานะที่ผู้นำเป็นเสมือนจุดศูนย์กลาง และต้องรับผิดชอบระดับสูงสุดขององค์การหรือในงานที่บริหารอยู่ ภาระหน้าที่ของผู้นำจึงมีอยู่มากมาย หน้าที่ของผู้นำนี้ได้มีผู้แยกออกเป็นหลายแบบด้วยกัน Joseph B. Kingsbury ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปว่าผู้นำควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ [1]

---

[1] Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Institute of Public Administration, Thammasat University, 1957), pp. 48-49.

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนแนะการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งและควบคุมงาน

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ Robert G. Wall และศาสตราจารย์ Hugh Hawkins กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่อย่างมากมายดังต่อไปนี้ คือ[1]

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของ กลุ่มในการติดต่อภายนอก(External group Representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyor rewards and punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

---

1 Robert G. Wall and Huge Hawkins, " Requisites of Effective Leadership ", Koontz and O'Donnell (eds), Management : A Book of Readings (San Francisco : Mc Graw - Hill Book Co., 1964), pp. 396-400.

ศิลปะและการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำนั้น ลำพังอาศัยความรู้ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงาน และความขยันหมั่นเพียรของบุคคลก็อาจจะช่วยให้บุคคลนั้นมีโอกาสเขยิบฐานะตนเองขึ้นเป็นผู้นำได้ไม่มากก็น้อย แต่การที่จะทำตัวให้เป็นผู้นำที่ดีนั้น เป็นเรื่องที่ยากลำบากอยู่มิใช่น้อย และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมาก ถ้าเราพิจารณาการบริหารในทางปฏิบัติแล้ว ก็จะพบว่าการเป็นผู้นำที่ดี หรือการใช้ภาวะผู้นำให้การบริหารงานบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การนั้น เราไม่อาจหาหลักเกณฑ์ตายตัวได้ว่าถ้าบริหารงานโดยใช้ผู้นำอย่างนั้น ใช้วิธีการตัดสินใจวิธีนี้แล้วจะบังเกิดผลดีเสมอไป การบริหารงานจึงน่าจะเป็นศิลปะซึ่งเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดกันได้ยาก เพราะไม่เหมือนศาสตร์ เนื่องจากขาดระบบอันเป็นระเบียบแน่นอนตายตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารราชการ ศิลปะและการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีนั้น **สมพงศ์ เกษมสิน** ได้กำหนดหลักเกณฑ์การที่จะปฏิบัติตัวให้เป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ [1]

1. ต้องทราบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม

---

[1] สมพงศ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 213 – 214.

11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา

12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน

13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย

14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภาวการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร

16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว

17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด

18. ต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน

20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี

21. จงดุ หรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน

22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด

23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ

25. ต้องเป็นผู้สั่งและผู้อำนวยการที่ดี

26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือแส้คุมอยู่เบื้องหลัง

27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตนโดยอาศัยศิลปะเพื่อให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดีดังกล่าวข้างต้นนั้น หากพิจารณาดูแล้ว เป็นเรื่องที่ยากในการปฏิบัติ และยากที่จะปรากฏในตัวผู้นำครบถ้วนทุกประการได้ อย่างไรก็ตามถ้าจะได้มีการฝึกฝนกันอย่างจริงจังในตัวผู้นำตลอดจนผู้นำ

เป็นผู้ที่มีวิจารณญาณที่ตั้งอยู่บนรากฐานของเหตุผลแล้ว โอกาสที่จะใช้ศิลปะในการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่เหลือวิสัยที่ผู้นำจะปฏิบัติไม่ได้ ในปัจจุบันนี้ ได้มีองค์การต่าง ๆ ซึ่งมักจะจัดให้มีการฝึกอบรมบุคคลเพื่อที่จะเข้าไปทำหน้าที่ผู้นำที่ดีในองค์การต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมนักศึกษาโรงเรียนนักปกครองระดับสูง การฝึกอบรมนักศึกษาโรงเรียนนายอำเภอของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการที่ผู้นำจะได้นำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับสภาพความเป็นจริงในเมื่อข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมดังกล่าวได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งปลัดจังหวัดหรือนายอำเภอในท้องที่ต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อที่จะสามารถบริหารงานราชการให้บรรลุตามเป้าหมายของทางราชการที่วางไว้ด้วยดี อย่างไรก็ตามผู้นำจะปฏิบัติงานและบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น ย่อมจะขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะของแต่ละคนที่รู้จักใช้วิชาความรู้ และประสบการณ์ของตนบวกกับปฏิภาณไหวพริบที่ตนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดด้วย ซึ่งเป็นศิลปะเฉพาะตัวซึ่งอธิบายกันยาก ศิลปะในการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานของผู้นำที่ดีนั้น ได้มีผู้ให้แนวทางปฏิบัติไว้ดังนี้ คือ [1]

1. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการสั่งงาน และการติดต่อกับผู้อื่น โดยหลักการผู้สั่งงานที่ดีนั้นต้องมีความรู้ทางจิตวิทยาเกี่ยวกับคน พฤติกรรม ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ฯลฯ การสั่งงานที่ดีควรเป็นดังนี้ คือ

ก. คำสั่งต้องชัดแจ้ง

ข. ผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งถูกต้อง

ค. ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้

ง. ระวังมารยาทในการสั่งงานตามสมควร

จ. อย่าสั่งงานพร้อม ๆ กันหลายเรื่องจนเกินไป ควรสั่งงานเป็นเรื่อง ๆ ไปไม่มากหรือน้อยจนเกินไป

---

[1] ธรรมรส โชติกุญชร, มนุษยสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิฆเณศ, 2519), หน้า 154-157.

2. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการค้านหรือตำหนิผู้อื่น วิธีการที่ดี คือ

ก. จงตำหนิเพื่องาน ไม่ใช่ส่วนตัว คืองานเป็นงานอย่างเคร่งครัด

ข. อย่าใช้อารมณ์

ค. ไม่ควรตำหนิต่อหน้าคนอื่น

ง. ต้องมีข้อเท็จจริงและเหตุผลเป็นการสนับสนุนการตำหนิหรือการค้าน

จ. ก่อนตำหนิควรแจ้งความผิดให้รู้ และควรแนะนำวิธีการแก้ไข

ฉ. มีวิธีการและหลักการที่ดีในกรณีที่จำเป็นต้องลงโทษ

3. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการให้ความยกย่องหรือชมเชย กล่าวคือ

ก. จงชมเมื่อลูกน้องทำดีตามสมควร การชมเชยย่อมจะเป็นกำลังใจ

ข. จงชมเชยและยกย่องให้พอเหมาะสม มิฉะนั้นจะกลายเป็นปากหวาน

ค. อาจชมต่อหน้าผู้อื่นได้บ้าง แต่ต้องระวังให้มาก เพราะจะเป็นมีดสองคม "การชมต้องไม่เป็นการก่อศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม"

4. ผู้นำต้องวางตนให้เหมาะสม และมีเทคนิคในการปฏิบัติตาม เช่น

ก. วางตัวเที่ยงธรรมและเที่ยงตรง

ข. ระวังอย่าแสดงความรัก หรือคนโปรดอย่างเด่นชัด อย่าให้ถูกกล่าวหาว่าเล่นพวก

ค. ทำตัวสม่ำเสมอกับทุก ๆ คน

5. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการรับฟังคำแนะนำและเหตุผล เช่น

ก. สามารถสร้างบรรยากาศให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น

ข. เสาะหาเหตุผลและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ที่สมควร

6. ผู้นำต้องมีเทคนิค และสามารถรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะ กล่าวคือ

ก. พยายามสร้างสรรค์และส่งเสริมสามัคคีธรรม

ข. บำรุงขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ

ค. ทำตัวให้เป็นหลักของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ผู้นำต้องก่อให้เกิดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่

ก. ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

ข. วางระเบียบภายในที่เหมาะสม

ค. ควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

8. ผู้นำต้องยึดหลักการและเหตุผลในการบริหาร

ก. อย่าตัดสินอะไรโดยปราศจากเหตุผล

ข. สืบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข่าวลือต่าง ๆ ที่ไม่ดี

ค. แสดงความหนักแน่นให้ประจักษ์แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

9. ผู้นำต้องหาทางส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

ก. ฝึกหัดและสอนงานให้ พร้อมทั้งช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา

ข. หาทางส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า โดยผู้นำต้องเป็นคนใจกว้างพอสมควร

ค. หากผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้ายิ่งกว่าเดิม ควรสนับสนุน มิใช่กีดกันหรือกดเอาไว้

แนวทางต่าง ๆ ดังกล่าว นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่ผู้นำจะใช้เป็นศิลปะในการปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นที่ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคบบัญชาปรารถนาที่จะร่วมมือปฏิบัติงานด้วยเป็นระยะเวลานาน ไม่อยากจากไป นอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีทางก้าวหน้าหรือสภาพงานที่ต้องกับนิสัยมากกว่า อย่างไรก็ดี ผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นที่เคารพรักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดไป ไม่ว่าจะไปอยู่ที่ใดก็ตาม

แนวความคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

โดยทั่วไปแล้ว องค์การหนึ่ง ๆ หรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ มักจัดแบ่งออกเป็นส่วนย่อย ๆ หลายหน่วยตามลักษณะของงาน ในการปฏิบัติงานนั้นทุกหน่วยงานจะมีคนทำงานมากน้อยตามความชำนาญของแต่ละชนิดของงาน ถ้าแต่ละหน่วยงานทำงานโดยไม่ประสานงานกันต่างคนต่างทำ กิจกรรมต่าง ๆ ก็ไม่อาจบรรลุเป้าหมายได้ เปรียบเทียบกับเครื่องจักรเครื่องยนต์ หากส่วนหนึ่งส่วนใดของเครื่องจักรเครื่องยนต์นั้นไม่ทำงานประสานกับส่วนอื่น ๆ เครื่องจักรเครื่องยนต์นั้นก็จะทำงานไม่ได้ ยิ่งองค์การนั้นใหญ่ขึ้นเพียงไร มีหน่วยงานสลับซับซ้อนมากเพียงใดก็ยิ่งต้องการการประสานงานมากขึ้นเพียงนั้น[1] ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การประสานงานเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญทั้งปัจจุบันและอนาคต ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมักจะมีการกล่าวขวัญกันอยู่เสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการบริหารราชการ ได้แก่ปัญหาที่เกี่ยวกับการประสานงาน ซึ่งเกิดเป็นข่าวเกี่ยวกับข้อขัดแย้งในหน่วยงานเดียวกัน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่ง กับอีกหน่วยงานหนึ่ง หรือระหว่างหน่วยงาน กับประชาชน ปรากฏในหน้าหนังสือพิมพ์เสมอ อันที่จริงแล้วปัญหาในการประสานงานนี้ เกิดขึ้นทั่วไปทั้งในหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการและหน่วยงานธุรกิจ หากแต่จะมีความแตกต่างกันมากน้อยขึ้นอยู่กับว่าปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการขาดการประสานงานนั้นจะมีความรุนแรงเพียงใด หรือไม่เท่านั้น การประสานงานจึงนับว่าเป็นหลักสำคัญและเป็นสิ่งที่ผู้นำในการบริหารจะต้องพยายามหาวิธีที่จะสร้างให้เกิดการประสานงานขึ้น[2] ในเวลาเดียวกันผู้นำก็ต้องพยายามที่จะขจัดปัดเป่าหรือบรรเทาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไปด้วยเช่นกัน

---

[1] ผุสดี สัตยมานะ, การบริหารรัฐกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, 2517), หน้า 57.

[2] สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 146.

ความหมายและความสำคัญของการประสานงาน

เป็นที่ยอมรับกันว่าในปัจจุบันนี้ การปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อที่จะให้งานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยดี ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการประสานงานมิใช่เป็นหลักการสำคัญประการเดียวในการบริหาร หากแต่ยังเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งที่องค์การต่าง ๆ จะขาดเสียมิได้อีกด้วย การประสานงาน (Coordination) นี้ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน กล่าวคือ James Mooney[1] ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า "เป็นการจัดกลุ่มอย่างมีระเบียบโดยพยายามที่จะเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในการกระทำต่าง ๆ เพื่อชักจูงใจให้การกระทำได้บรรลุตามวัตถุประสงค์" ส่วน ชุบ กาญจนประกร[2] มีความเห็นว่า การประสานงานหมายถึง "การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ เข้ามารวมกัน และหมายถึงการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและบังเกิดผลงานสูงสุดทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์และนโยบายอันเป็นส่วนรวมของทางราชการ" การประสานงานอีกความหมายหนึ่งนั้นเป็นเรื่องของการที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์

---

[1] James Mooney, " The Coordinative Principle ". in Joseph A Litterer Organizations : Structure and Behavior, Vol 1. 2d ed (New York : John Wiley & Sons inc, 1969), p. 105.

[2] ชุบ กาญจนประกร, "ภาวะผู้นำในการประสานงาน". วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2507, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509), หน้า 246.

เดียวกัน[1] ซึ่งถ้าเราพิจารณาดูความหมายของการประสานงานโดยสรุปแล้ว จะพบว่า การประสานงานนั้นคือกระบวนการที่จะรวมกำลังของบุคคล หน่วยงาน และปัจจัยในการบริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั่นเอง[2] การประสานงานจึงเป็นเรื่องของความร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับภาวะทางใจเป็นสำคัญ เมื่อเกิดความร่วมมือขึ้นแล้ว ผลที่ตามมาก็คือการดำเนินงานโดยมีการประสานสอดคล้องกันด้วยดี จึงอาจกล่าวได้ว่าการทำงานขององค์การโดยปราศจากการประสานงาน ย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ แต่จะต้องควบคู่ไปด้วยกันเสมอ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างระหว่างการประสานงาน (Coordination) กับการร่วมมือกันทำงาน (Cooperation) ก็คือ การประสานงานเป็นการประสานคำสั่งของคน หน่วยงานเข้าด้วยกัน เช่นเดียวกับการทำงานของเครื่องจักร ส่วนการร่วมมือกันทำงานนั้น อาจจะไม่ประสานงานกันก็ได้ เปรียบเหมือนคนยกกระสอบข้าวสาร โดยต่างคนต่างก็ยกข้าวสารกันไป แต่ถ้าการยกกระสอบข้าวสารมีการทำกันเป็นช่วง ๆ พร้อม ๆ กัน ก็เป็นการประสานงานกัน[3] การประสานงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการประสานงานจะมีผลสะท้อนต่อบุคคลทุกคน กลุ่มทุกกลุ่ม หน่วยงานทุกหน่วย ทุกระดับในองค์การ เป็นตัวเชื่อมที่จะทำให้กระบวนการในการบริหารงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ดังนั้นถ้าหากองค์การใดขาดการประสานงานที่ดีแล้ว ก็จะเป็นผลให้องค์การนั้นต้องสูญเสียทั้งในด้านกำลังคน กำลังเงิน และสูญเสียเวลาไปเป็นอย่างมาก การประสานงานจึงมีความสำคัญเสมอนหนึ่งหัวแหวนของการบริหารงานอยู่เสมอ[4]

---

[1] เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล, "การประสานงาน". ใน หลักบริหาร, กรมการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 305.

[2] ดำรง สุนทรศารทูล, "การประสานงานในหน้าที่ราชการของพนักงานฝ่ายปกครองและนายตำรวจสัญญาบัตร". เทศาภิบาล 7 (กรกฎาคม 2521) : 513.

[3] เรื่องเดียวกัน.

[4] สมพงศ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 158.

จุดมุ่งหมายของการประสานงาน

ในการบริหารงานนั้น ถ้ากิจการที่ทำเป็นกิจกรรมเล็ก การดำเนินงานย่อมจะทำได้เป็นเอกเทศและไม่จำเป็นต้องติดต่อหรือปรึกษาหารือกับผู้ใด แต่ถ้าองค์การที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นองค์การใหญ่ ซึ่งจำเป็นต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานอื่นทั้งในองค์การเดียวกัน หรือระหว่างองค์การนั้นกับองค์การอื่น ๆ ความจำเป็นในการที่จะต้องก่อให้เกิดการประสานงานก็มีมากขึ้นตามลำดับ เพราะถ้าการทำงานในองค์การขาดการประสานระหว่างเจ้าหน้าที่แล้ว การทำงานก็ไม่อาจดำเนินลุล่วงไปได้ หรือดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจุดมุ่งหมายของการประสานงานจึงมีขึ้นเพื่อให้[1]

1. การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เป็นการช่วยให้ผลและคุณภาพของงานสอดคล้องต้องกันในการปฏิบัติงานในองค์การ ถ้าการประสานการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายไม่มีลักษณะสอดคล้องต้องกัน ผลงานที่ปรากฏย่อมขาดคุณลักษณะที่เหมาะสม และในบางกรณีผลงานก็อาจจะไม่ได้รับผลสำเร็จด้วยก็ได้

2. เกิดความประหยัดทั้งด้านการเงินและเวลา การประสานงานที่ดีจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการวางแผนงานไว้ก่อนล่วงหน้ารวมไปถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลาที่นานพอสมควร ซึ่งในการปฏิบัติงานในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องอาศัยทั้งในด้านกำลังคน เงิน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การประสานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้แล้ว ย่อมเป็นการช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น ซึ่งจะเป็นการป้องกันความสิ้นเปลืองทั้งในด้านกำลังคน กำลังเงิน และการสูญเสียเวลาไปได้เป็นอย่างมาก

3. เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์การนั้น ความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะผลประโยชน์หรือความเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจจะไม่ตรงกัน

---

[1] จุมพล สวัสดิยากร, หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, 2520), หน้า 95.

ในแนวทางเดียวกันในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานนั้นย่อมเกิดความสับสนและมีการก้าวก่ายการทำงานซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ง่าย และถ้าความขัดแย้งขยายตัวมากขึ้นในองค์การ ก็ย่อมนำมาซึ่งอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ การประสานงานที่ดีจึงย่อมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกันบังเกิดความเข้าใจหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี และจะไม่มีการก้าวก่ายในการทำงานซึ่งกันและกันเกิดขึ้นในองค์การ

จึงเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายในการประสานงานดังกล่าวข้างต้นนี้ จะสามารถอำนวยประโยชน์ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี บุคคลในองค์การจะเกิดความพอใจในงานที่ทำ เพราะผลงานที่ดำเนินออกไปนั้น เป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลต่าง ๆ เกิดมีความรักในการทำงาน และต้องการที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น การประสานงานยังก่อให้เกิดความเข้าใจกันเป็นอย่างดีในกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป และจะบังเกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมตลอดไปถึงการที่จะช่วยกันคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะปรับปรุงงานให้มีความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก

ประเภทของการประสานงาน

การประสานงานนั้น นอกจากจะเป็นกระบวนการทางการบริหารที่สำคัญยิ่ง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคในการบริหารโดยอาศัยส่วนที่ใส่เข้าไป (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร (Resource of administration) อาทิ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นหลักสำคัญแล้ว อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) ตลอดจนความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ยังเป็นสิ่งที่ควรจะคำนึงถึงร่วมอยู่ด้วย [1] เพื่อที่ให้ผลที่ออกมา (Output) เป็นไป

---

[1] William T. Greenwood, Management and Organization Behavioral Theories : An Interdisciplinary Approach (New York : South Western Publishing Co., 1965), pp. 74 - 75.

อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการวางแผนงานที่ดี มีการจัดทำแผนผังขององค์การ (Organizational charts) จัดทำแผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน (Functional charts) จัดทำแผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน (Work distribution charts) แผนผังเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของงาน (Process or work flow charts) และแผนผังแสดงสถานที่ทำงาน (Space and physical layout) สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวย่อมจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผน ซึ่งจะช่วยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นลดลง อย่างไรก็ดีถึงแม้ว่าองค์การจะมีแผนซึ่งวางกำหนดไว้เป็นอย่างดีหรือมีความแม่นยำเพียงใดก็ตาม โอกาสที่จะประสบปัญหาซึ่งเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ย่อมจะมีอยู่เสมอ ดังนั้นโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอยู่ตลอดเวลาด้วย ถ้าการประสานงานนั้นสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้ เราเรียกการประสานงานนี้ว่า การประสานงานโดยแผน (Coordination by plan) แต่ถ้าสถานการณ์หรือเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปมาก แผนงานประสานงานที่กำหนดไว้ไม่สามารถใช้ได้ผล ต้องปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์การ โดยอาศัยข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้แผนงานใหม่มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่ระบบการควบคุมสมัยใหม่รวมทั้งประเภทของงาน เราเรียกว่า "การประสานงานโดยผลที่เกิดขึ้น" (Coordination by Feedback)[1] การประสานงานนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากองค์การมุ่งที่จะได้รับความสำเร็จในการบริหารงานเป็นปัจจัยสำคัญ ปัญหาสำคัญที่จะต้องพิจารณาก็คือทำอย่างไรการประสานงานนี้จะบรรลุผลไปได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้บุคคลแต่ละบุคคลได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกต้องและอยู่ในเวลาที่เหมาะสมด้วย ดังนั้นถ้าจะแบ่งประเภทของการประสานงานแล้ว อาจพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ประการด้วยกัน คือ

---

[1] Dalton E. McFarland, Management : Principles and Practices (New York : John Wiley and Sons, 1965), pp. 87 - 92.

การประสานงานด้วยความสมัครใจ (Voluntary Coordination) กับการประสานงานตามตามสายการบังคับบัญชา (Directive Coordination)[1] ซึ่งเป็นการประสานงานที่บุคคลต่าง ๆ ถูกกำหนดให้รู้ว่าตนต้องทำอะไร เมื่อใด วิธีการทั้งสองนี้เราแยกพิจารณาได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การประสานงานด้วยความสมัครใจ (Voluntary Coordination) การประสานงานแบบนี้มักจะปรากฏในองค์การขนาดเล็ก ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรู้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ รู้ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบรวมไปถึงภาวการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ดี แต่สำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานนับร้อย ๆ หน่วย และเจ้าหน้าที่นับจำนวนพัน ๆ คน เจ้าหน้าที่แต่ละคนย่อมไม่อาจเรียนรู้วัตถุประสงค์ขององค์การได้ถูกต้องแม่นยำ และไม่สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์หลักขององค์การได้ หนทางในการแก้ไขปัญหาเช่นนี้จึงขึ้นอยู่กับแผนงานในการปฏิบัติงานจะต้องมีคุณค่าที่จะกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความสนใจ หลักการสำคัญที่ต้องกระทำคือการสร้างความรู้สึกให้บุคคลยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะมีผลที่ทำให้บุคคลเกิดความเสียสละส่วนตัวที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วิธีการเช่นนี้ทหารมักใช้เสมอในเวลาที่เกิดสงคราม เมื่อคนมีความผูกพันกับองค์การอย่างแน่นแฟ้นแล้ว ย่อมเกิดกำลังใจที่จะช่วยกันร่วมรับผิดชอบกับองค์การ ซึ่งทำให้การประสานงานด้วยความสมัครใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยดี[2] ยิ่งไปกว่านั้นกลุ่ม (Groups) ต่าง ๆ ก็มีบทบาท และอิทธิพลต่อการประสานงานด้วยความสมัครใจเป็นอย่างมาก และมักจะพบเสมอว่าบุคคลที่อยู่ในกลุ่มมักถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้ง่ายกว่าที่จะถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ[3]

---

1 Idid, p. 94 - 95.

2 Joseph A Litterer, The Analysis of Organization. (New York : John Wiley and sons, 1965), pp. 215 - 217.

3 สมพงศ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 151.

กลุ่มจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนการประสานงาน และบุคคลมักจะยอมเสนอตัวเพื่อให้เกิดการประสานงานให้แก่กลุ่มมากกว่าที่จะให้แก่องค์การ ซึ่งการประสานงานในกลุ่มจะขยายขอบเขตออกไปถึงองค์การได้นั้นขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มต่าง ๆ นั้นเห็นความสำคัญของการประสานงานขององค์การด้วยเช่นกัน

2. การประสานงานตามสายบังคับบัญชา (Directive Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้รับคำสั่งหรือคำชี้แจงให้ทราบว่าตนจะต้องทำอะไร และจะต้องทำเมื่อใด ซึ่งเป็นการประสานงานไปตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา อันมีลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดมาจากแหล่งกลางแห่งเดียว ภายใต้การควบคุมโดยทางตรงหรือทางอ้อมจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดตำแหน่งเดียวในองค์การ นอกจากนี้แล้วการประสานงานตามสายบังคับบัญชายังมีความเกี่ยวข้องไปถึงระบบการบริหาร (Administrative System) อันเป็นรูปแบบของแนวการปฏิบัติงานขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการประสานงานกันอยู่ในตัวอีกด้วย การพัฒนาระบบบริหารก็เพื่อที่จะให้เกิดการประสานงานตามระเบียบปฏิบัติงาน ถ้าหากไม่มีการจัดระบบการบริหารให้เป็นไปตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาแล้ว การประสานงานก็คงจะไม่เกิดขึ้น เว้นแต่ว่าจะเป็นเรื่องของการประสานงานด้วยความสมัครใจเสียมากกว่า

อย่างไรก็ตาม โดยข้อเท็จจริงแล้ว ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น ส่วนมากองค์การมักจะใช้วิธีการประสานงานเป็นไปในลักษณะผสมทั้งในด้านความสมัครใจและตามสายการบังคับบัญชาควบคู่กันไป เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของการประสานงาน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นเรื่องที่ยากที่จะเลือกเอาวิธีการหนึ่งวิธีการใดของการประสานงานมาถือปฏิบัติเพียงอย่างเดียว นอกไปเสียจากว่าเราจะพยายามเลือกหาแบบผสมจากหลาย ๆ วิธีที่เห็นว่าดีที่สุด นำมาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ด้วยความสำเร็จในที่สุด

เทคนิคในการประสานงาน

โดยปกติแล้ว การประสานงานอาจจะเป็นสิ่งที่มีอยู่ทั่วไปโดยอัตโนมัติ หรืออาจจะเกิดขึ้นจากสามัญสำนึกของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดขึ้นด้วยความเคยชิน หรือจากขนบธรรมเนียมประเพณีที่สืบต่อกันมาเป็นเวลาช้านาน อย่างไรก็ตาม การประสานงานที่ดีนั้น เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญมากดังกล่าวมาแล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารงานที่จะต้องมีวิธีการในอันที่จะชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนพร้อมที่จะให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวม ดังนั้นในทางวิชาการ นักทฤษฎีได้พยายามหาหนทางตลอดจนคิดค้นหาเทคนิคต่าง ๆ ขึ้นอย่างมากมาย เพื่อที่ผู้นำหรือนักบริหารจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการประสานงานนั้น อาจแบ่งออกได้เป็นการประสานงานภายในองค์การซึ่งรวมถึงการประสานงานกับคนที่ทำงานอยู่หน่วยเดียวกันด้วย และการประสานงานระหว่างองค์การ[1] ซึ่งแยกพิจารณาได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การประสานงานภายในองค์การ เทคนิคในการทำให้การประสานงานภายในองค์การจะบังเกิดผลดีนั้น อาศัยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1.1 การจัดให้มีแผนผังขององค์การทุกระดับ เพื่อที่จะได้เห็นงาน เห็นจำนวนหน่วยสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะรู้ได้ว่าใครทำอะไร หน่วยใดควรขยาย หน่วยใดควรปรับปรุง หน่วยใดควรร่วมกัน

1.2 การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้ทุกฝ่ายสามารถให้ข่าวสารแก่กันได้อย่างแจ่มชัด เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานที่จะมาประสานกัน[2]

---

[1] จุมพล สวัสดิยากร, เรื่องเดียวกัน, หน้า 96.

[2] เสน่ห์ วัฒนาธร, "การประสานงานระดับเจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น". รายงานการประชุมใหญ่ทางวิชาการ ครั้งที่ 3 การพัฒนาส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น, เล่มที่ 5 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ประชาชน, 2516), หน้า 461.

1.3 การใช้คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานต่าง ๆ ในโครงการเดียวกัน หรือในโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน นับว่าเป็นการประสานงานและแนวทาง แนวความคิดที่มาจากที่ต่าง ๆ กันอย่างดี[1]

1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ โดยใช้วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการ ให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วระบบการงบประมาณปฏิบัติการ (Performance budget) และงบประมาณโครงการ (Program budget) จะสามารถช่วยให้เราทราบถึงโครงการขององค์การ ตลอดจนผลการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี เพราะระบบบัญชีงบประมาณดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับระบบบริหารด้านอื่น ๆ อีกด้วย[2]

1.5 การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะ (Liason officer) เนื่องจากงานบางอย่างต้องการความชำนาญพิเศษ หรือผู้มีบุคลิกลักษณะพิเศษ หากใช้บุคคลธรรมดาอาจจะดำเนินงานไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะ เช่น การติดต่อกับชาวต่างประเทศซึ่งจำต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ในภาษานั้น ๆ จึงจะดำเนินงานไปได้ด้วยความเรียบร้อย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้ทำหน้าที่ประสานงานที่ดี

1.6 การประชุม การจัดให้มีการประชุมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดทราบโดยชัดแจ้งถึงกิจการที่ต้องทำ เพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง โดยเฉพาะในการบริหารราชการนั้น มีความจำเป็นอย่างมากในเมื่อส่วนราชการนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหม่ ๆ นอกจากนี้ ยังอาจใช้การชุมนุมหรือการประชุมนี้

---

[1] ผุสดี สัตยมานะ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 59.

[2] John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, pp. 160-165.

ให้เป็นประโยชน์แก่การประสานงานโดยปริยายได้ เพราะเกิดความสนิทสนมเป็นกันเองอันสืบเนื่องจากการประชุมนั่นเอง

1.7 การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี (Informal contacts) เป็นวิธีการประสานงานนอกแบบ ซึ่งถ้าใช้วิธีการปฏิบัติงานตามแบบแผนเกินไป อาจทำให้งานล่าช้าและเกิดผลเสียได้ หรืออาจไม่บังเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน การใช้วิธีการตามปกติเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ซึ่งการใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการจะช่วยได้มาก และดูจะเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายด้วย [1]

1.8 การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับการงาน มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีกำลังใจรักงาน จึงอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไรสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดีในที่สุด

1.9 การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) วิธีการเช่นนี้นอกจากจะเป็นการกระจายงานออกไป ซึ่งจะแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย [2]

1.10 การให้มีการบำรุงขวัญ เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

1.11 การจัดให้มีสมุดคู่มือในการปฏิบัติงานร่วมกัน [3]

1.12 การติดตามผล (Follow up) เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าเกิดความ

---

[1] สมพงศ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 30.

[2] สมพงศ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน,

[3] เสน่ห์ วัฑฒนาธร, เรื่องเดียวกัน,

ผิดพลาดหรือเกิดข้อขัดข้องอย่างใดบ้างในการปฏิบัติงานนั้น ๆ หรืองานนั้น ๆ ปฏิบัติเสร็จตามกำหนดเวลาหรือไม่ เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องได้

วิธีการดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการประสานงานภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การสามารถดำเนินไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำหรือนักบริหารจำเป็นต้องหาความร่วมมือจากผู้ที่จะร่วมงานต่าง ๆ เพื่อร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน

1.13 การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (Technical Staff) ทั้งนี้เพื่อทำหน้าที่ศึกษา ค้นหาปัญหาข้อขัดข้อง ตลอดจนหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้การประสานงานในองค์การบังเกิดผลดียิ่งขึ้น และยังเป็นการช่วยให้ผู้นำได้มีโอกาสวินิจฉัยสั่งการในการปฏิบัติงานโดยอาศัยข้อสรุปรายงานต่าง ๆ ที่หน่วยงานนี้เสนอแนะ ซึ่งจะเป็นการลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีอีกด้วย ให้บังเกิดผล[1]

2. การประสานงานระหว่างองค์การ เทคนิคในการประสานงานระหว่างองค์การนี้กล่าวได้ว่า มีการใช้วิธีการประสานงานภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบร่วมด้วยในการที่จะนำมาใช้ ซึ่งมักจะใช้วิธีการดังต่อไปนี้ คือ[2]

2.1 การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การแต่ละองค์การ ให้มีความชัดเจน ไม่ควรกำหนดข้อความซึ่งอาจตีความหมายไปได้หลายทาง ซึ่งจะทำให้

---

[1] วิญญู อังคณารักษ์, "ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการบริการประชาชน", ใน เกร็ดการบริหารและการปกครอง กองวิชาการ กรมการปกครอง (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2518), หน้า 24.

[2] มาลัย หุวะนันท์, "วิธีการประสานงาน", เอกสารทางวิชาการหมายเลข 14 สำหรับการสัมมนาพัฒนานักบริหารระดับผู้ว่าราชการจังหวัด พ.ศ. 2505. (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2505), หน้า 36.

นำไปสู่ความเหลื่อมล้ำ ซับซ้อน และนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่มีการปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน การพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติตลอดจนบรรดาข้อบังคับต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงหลักการนี้เป็นสำคัญ

2.2 การกำหนดให้มีคณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (Joint Committee หรือ Interdepartmental Committee) เพื่อช่วยให้เกิดการกลั่นกรองตลอดจนขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้มาก และยังทำให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกิจการบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวางและจำต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากหลายฝ่ายหลายสังกัด อาทิเช่น คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ หรือคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ เป็นต้น

2.3 การใช้วิธีการงบประมาณ นอกจากการใช้วิธีการงบประมาณกับการประสานงานภายในองค์การ แล้ว วิธีการนี้ยังนับได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการประสานงานระหว่างองค์การอีกด้วย โดยเฉพาะในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงานขององค์การต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ วิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาแยกและป้องกันปัญหาการทำงานเหลื่อมล้ำ ซ้ำซ้อนได้อย่างดีที่สุดด้วย

การนำเอาเทคนิคในการประสานงานดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และงานแต่ละฝ่ายมีการประสานกันจนสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้นี้ นับเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและความสำคัญอย่างมาก และเป็นงานที่ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยศิลปแห่งการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะการประสานงานที่ดี จะช่วยให้การใช้คน เงิน วัสดุ ไปในทางที่ประหยัด มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ของบรรดาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้บังเกิดขึ้นอย่างแน่นแฟ้น ข้อที่น่าสังเกตก็คือ การประสานงานที่ดีนั้น ไม่ควรจะใช้วิธีการใช้อำนาจการสั่งงานแบบเด็ดขาด หากแต่ควรจะใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และหลักจิตวิทยาแทน

เพื่อให้ทุกคนมาทำงานร่วมกันโดยใจสมัคร และด้วยความยินยอมพร้อมใจกัน ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อตรง และความไว้วางใจซึ่งกันและกันในที่สุด

กล่าวโดยสรุปแล้ว การศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแนวความคิดเกี่ยวกับการประสานงานดังได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเป็นอย่างมาก เพราะในองค์การทุกองค์การนั้น จำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำหน้าที่และปฏิบัติภารกิจ บริหารงานขององค์การให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ในการบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา นับเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างมากในอันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ หรือต้องประสบความล้มเหลว ปัญหาที่สำคัญก็คือผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้การบริหารงานขององค์การบังเกิดผลดีทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงานตลอดจนได้รับความเคารพรักใคร่และความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานทั้งในองค์การเดียวกัน และต่างองค์การได้อย่างไร จึงจะนำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานกันด้วยดี และนำไปสู่การบริหารงานที่ได้รับทั้งผลงานและน้ำใจ แนวความคิดในเรื่องภาวะผู้นำและการประสานงาน จึงนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องนำมาศึกษากันอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะตัวผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเพียงเท่านั้น หากแต่ยังต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานองค์การต่าง ๆ อีกมากมาย ซึ่งจำเป็นที่จะต้องอาศัยการร่วมมือประสานงานกันอย่างมาก การปฏิบัติงานของผู้นำจึงไม่อาจที่จะใช้อำนาจหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยดี จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากที่ผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำของตนเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่ง เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตัวผู้นำเองจะต้องทำหน้าที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การ อย่างไรก็ตามการใช้ภาวะผู้นำก็ดี การที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีก็ดี นั้น ไม่เพียงแต่จะต้องอาศัยหลักวิชาทางการบริหารเท่านั้น หากแต่ยังต้องใช้ศิลปะและเทคนิคต่าง ๆ อีกหลายอย่าง

หมายประการเป็นสิ่งประกอบเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานด้วยดี การศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแนวความคิดเกี่ยวกับการประสานงาน จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ชี้ให้เราได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันนี้ว่า การใช้อำนาจหน้าที่บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากจะไม่สามารถทำให้การบริหารงานประสบกับความสำเร็จแล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัวผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาไม่เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานในองค์การเดียวกัน และในระหว่างหน่วยงานอื่นอีกด้วย ดังนั้น หากได้มีการนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแนวความคิดเกี่ยวกับการประสานงานมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวผู้นำ หรือผู้บริหาร และนำมาซึ่งความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวของผู้นำ และความสำเร็จขององค์การที่จะสามารถทำให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยดีตลอดไป