

# ភារៈយុប្បា អងគ់ក្រសុគិម្យ

## ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

របៀបក្រសុគិម្យដោយ "ភារៈយុប្បា"  
ដើម្បីបង្កើតអាជីវកម្មរបស់អ្នក!

យុត្តិធម៌ : នរ. ចិនសែនុយ ពន្លឺអនុសាត្រ



# ការេ:យុត្តិា អងគេក្រុមឈាម

ORGANIZATIONAL  
LEADERSHIP

រួមឱ្យកកលួយក្នុងការេ:យុត្តិា

ដើម្បីរួមរាយការការពាយការណ៍នៃក្រុមឈាម ឬក្រុមក្រុម

# ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ (Organizational Leadership)

ผู้เขียน ดร.ชัยเสถียร์ พรหมศรี

ราคา 150 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 2 : มกราคม 2554

ส่วนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท เอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : ธรรมกมลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

ข้อมูลทางบรรณาธิการสมุดแห่งชาติ

ชัยเสถียร์ พรหมศรี.

ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เพอร์เน็ท, 2554.

142 หน้า.

1. ภาวะผู้นำ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 974-94464-9-6

พิมพ์โดย  
กระดาษกันน้ำสายตา  
[www.greenread.com](http://www.greenread.com)  
 ร้านได้รับ  
By SCG Paper

# คำ หា

มีคำกล่าวไว้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนจะเป็นผู้นำได้ เพราะการเป็นผู้นำที่แท้จริงต้องเกิดขึ้นจากการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดความต้องการที่จะทำงานโดยดุษณี ไม่ใช่การทำงานอำนวยหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร

หนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และมุมมองใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำ โดยเนื้อหาทั้งหมดได้จากการค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำในต่างประเทศ ทั้งหมด เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้หมายความไม่ใช่แต่เพียงเฉพาะกับนักศึกษาระดับปริญญาโทและเอกเท่านั้น แต่ยังหมายกับผู้บริหาร ผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ รวมทั้งผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการพัฒนาความสามารถภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของตนเอง ทีมงาน และองค์กรในอนาคต

ด้วยความปรารถนาดี

ดร. ชัยเสนาะ พรหมศรี



# ສາරບັນ

ໜ້າ

คำນໍາ	3
บทที่ 1 :: ความสามารถของการเป็นພູ້ນໍາ	5
บทที่ 2 :: ແນວດົດของการเป็นພູ້ນໍາ	25
บทที่ 3 :: ຖດະກິດກວະພູ້ນໍາ	41
บทที่ 4 :: ພູ້ນໍາແບບໂລກາກິວດົນ	79
บทที่ 5 :: ການປະຕິບັດການແປ່ງອອກຄົດ	85
บทที่ 6 :: ບກບາກຂອງພູ້ນໍາໃນອອກຄົດ	95
บทที่ 7 :: ຄວາມຈຳດັກການການເປັນພູ້ນໍາກາງຈົດວິຄູງກາລ	101
บทที่ 8 :: ພູ້ນໍາທີ່ໄມ້ດີ	113
บทที่ 9 :: ກັດຂະສົກຕົງຕ່ອກການເປັນພູ້ນໍາ	121
บทที่ 10 :: ພູ້ນໍາກັບການສ້ອສາດທີ່ມີປະສົກອືພລ	133
ເກີຍວັກບັນຫາ	141



# ความสามารถด้านการเป็นผู้นำ

(Leadership Competencies)

**ค** วามจริงข้อหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้คือ ไม่มีองค์กรใดที่ปราศจากผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเพื่อผลกำไร (For-Profit Organizations) หรือองค์กรที่ไม่มุ่งเน้นผลกำไร (Non-Profit Organizations) ก็ตาม แต่ผู้นำในองค์กรเหล่านั้นมีประสิทธิภาพหรือความสามารถมากน้อยแค่ไหนเรา ก็มิอาจทราบได้

ถ้าลองนึกถึงองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ชื่อของความสำเร็จนั้นมาจากการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความสามารถที่ไม่ธรรมดายในยุคตัวรรษที่ 20 เราจะนึกถึงองค์กรได้ ถ้าพิจารณาองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา เราอาจคิดถึง Alfred Sloan ของ GM (General Motors) หรือ John D. Rockefeller ของ Standard

Oil หรือ Herry Ford ของ Ford Motor Co. หรือ Jack Welch ของ GE (General Electric) และอาจรวมถึง Bill Gates ของ Microsoft ด้วยก็เป็นได้ ซึ่งผู้นำเหล่านี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรของตนอย่างมากมาย ซึ่งทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จล้าหน้าองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับตนในยุคที่ตนเป็นผู้นำ (Slizer, 2001: 21)

ถ้าเราลองพิจารณาผู้นำองค์กรในประเทศไทยที่มีความสามารถและประสิทธิภาพ เราอาจคิดถึง คุณบุญคลี ปลั้งคิริ ซีอีโอยอดเยี่ยม คุณบุญชัย เบญจรงคกุล อดีตผู้บริหารของ ยูคอม คุณธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการของ เครือเจริญโภคภัณฑ์ คุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ผู้อยู่เบื้องหลังอาณาจักรแสนล้านของ กลุ่มบริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด คุณชุมพล ณ ลำเลียง อดีตผู้บริหารของ ปูนซิเมนต์ไทย หรือ คุณอนันต์ อัศวโภคิน เจ้าของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อันดับหนึ่งของประเทศไทยอย่าง แสนดี แอนด์ เฮ้าส์ เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้บางคนเป็นผู้บุกเบิกองค์กรตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งลายเป็นองค์กรที่มีมูลค่าทรัพย์สินรวมเป็นหมื่นเป็นแสนล้านในขณะที่บางคนเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ที่ได้รับการว่าจ้างเข้ามาทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตมากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้าศึกษาประวัติของบุคคลเหล่านี้ให้ดี จะพบว่าบุคคลเหล่านี้มีความสามารถที่ไม่ธรรมดากลางสังคม ต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด

ผู้นำองค์กรธุรกิจทั้งไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ต่างมีคุณลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ตามบุคลิกภาพ การศึกษา

ประสบการณ์และพื้นฐานทางครอบครัวของแต่ละบุคคล แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคนมีเหมือนกันคือ ความสามารถของการเป็นผู้นำ ซึ่งรวมรวมเอาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีมาใช้เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

อาจกล่าวได้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำ เป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แต่ก็ไม่ใช่ทุกองค์กรที่มีผู้นำที่มีความสามารถจะนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จได้เสมอไป เพราะอะไร ? คำตอบก็คือ เพราะผู้นำอาจใช้ความสามารถที่ตนมีเพียงบางส่วนหรือใช้อย่างไม่เต็มกำลัง ในขณะเดียวกันก็อาจมองไม่เห็นจุดอ่อนที่มีต่อความสามารถเรื่องใดเรื่องหนึ่งของตนอย่างชัดเจน จนทำให้ไม่สำเร็จที่จะพัฒนาตนเองเพื่อแก้ไขจุดอ่อนนั้น ในทางตรงกันข้ามผู้นำอาจมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถส่วนตนมากเกินไป จนลืมพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เพราะการทำงานให้ประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะทำได้เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Topping, 2001: 79) สิ่งที่ผู้นำต้องระลึกไว้ในใจเสมอคือ ทำอย่างไรจะทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้เต็มกำลังและขีดความสามารถที่เขามีอย่างดีที่สุด ประเด็นนี้อาจถือได้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถของการเป็นผู้นำที่สำคัญเป็นอย่างมาก

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ความสำคัญของความสามารถของการเป็นผู้นำนั้น ได้แก่

1. ความสามารถของการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นำไปสู่การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางแผนไว้
2. ความสามารถของการเป็นผู้นำ เป็นตัวกำหนดความแตกต่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ กับองค์กรที่ล้มเหลว ซึ่งสะท้อนโดยผู้นำองค์กร

## ความหมายของผู้นำและการเป็นผู้นำ

ก่อนจะกล่าวถึงคำจำกัดความของ “ความสามารถของการเป็นผู้นำ” เราต้องทราบความหมายของคำว่า ผู้นำ (leader) และ การเป็นผู้นำ (leadership) เลี้ยงก่อน ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น (O’Leary, 2000: 1)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ได้ (O’Leary, 2000: 1)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (อ้างใน Lussier, 1996: 212)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 1998: 2)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการซักจูงผู้อื่นให้ทำตามในลิ่งที่ตนเองต้องการได้ (O'Leary, 2000: 2)

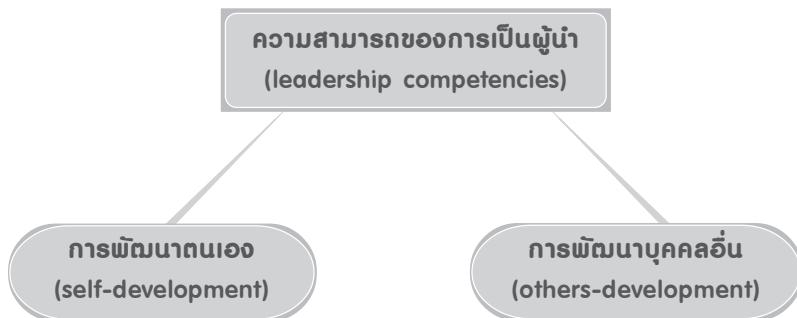
ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Draft, 2002: 514)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Draft, 2005: 5)

## ความหมายของความสามารถ ของการเป็นผู้นำ

ความสามารถของการเป็นผู้นำ หมายถึง การรวมรวม พัฒนา และปรับปรุงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีและจำเป็นต่อการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการยกระดับ และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เข้าสามารถทำงานได้อย่าง

เต็มกำลัง และดีที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อประโยชน์ขององค์กร ดังนั้น ความสามารถของการเป็นผู้นำจึงมุ่งเน้นการพัฒนาที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง (self-development) และ การพัฒนาบุคคลอื่น หรือพนักงานในองค์กรของตน (others development) (ดูรูปที่ 1.1 ประกอบ)



รูปที่ 1.1

### การมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของการเป็นผู้นำ

เมื่อทราบความสำคัญและความหมายของความสามารถของการเป็นผู้นำแล้ว คำถามที่ตามมาคือ เราจะทราบได้อย่างไรว่า เราในฐานะผู้นำคนหนึ่ง (ไม่เกี่ยวกับตำแหน่งและคำนำหน้าตำแหน่ง) มีความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ในระดับใด และจะทราบได้อย่างไรว่าอะไรที่จำเป็นต้องปรับปรุง อะไรที่จำเป็นต้องรักษาไว้หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าเรารู้อยู่ในฐานะที่ปรึกษาองค์กร (consultant) เราจะทราบได้อย่างไรว่าอะไรคือความสามารถในการเป็นผู้นำ

ที่จำเป็นและสำคัญของผู้นำในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยคำตอบที่เหมาะสมสมสำหรับประเด็นนี้คือ รูปแบบและลักษณะขององค์กรเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นอาจไม่มีมาตรฐานที่แนชัดสำหรับทุกองค์กรว่าอะไรเป็นความสามารถหลักทางการเป็นผู้นำที่จำเป็นในการทำงาน แต่ละองค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและประเพณีธุรกิจของตน ดังนั้นแต่ละแห่งต้องหาความต้องการของความสามารถทางการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสมสำหรับองค์กรของตน เช่น ธุรกิจธนาคาร หรือประกันภัย อาจต้องการผู้นำที่มีความสามารถหลัก ๆ ในเรื่องของความซื่อสัตย์ ศีลธรรม และการกล้าตัดสินใจ มากกว่าความสามารถในด้านอื่น ๆ ก็เป็นได้ (Conger และ Ready, 2004)

นอกจากนี้ในองค์กรที่อยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจมีความต้องการในเรื่องความสามารถในการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันก็เป็นได้ เช่น บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา กับบริษัทในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งอาจมีเรื่องของค่านิยมหลักและวัฒนธรรมของชาติเป็นตัวกำหนดความแตกต่างในประเด็นนี้ อย่างไรก็แล้วแต่ สมมติว่าธุรกิจของทั้ง 2 ประเทศต้องการที่จะลงทุนหรือทำการค้าร่วมกัน ก็จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงการสร้างความสามารถของการเป็นผู้นำ ที่เป็นจุดเชื่อมในการทำธุรกิจ เช่น ความสามารถทางด้านการมองโลกแบบโลกาภิวัตน์ (globalization) หรือความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม (cultural diversity) เป็นต้น นอกจากนี้ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งของเรื่องความสามารถทางการเป็นผู้นำ ก็คือ ไม่ว่าความสำเร็จของธุรกิจในอดีตจะเกิดขึ้น เพราะความสามารถในเรื่องใดก็ตาม ผู้นำไม่สามารถยืนยันได้ว่า ความสามารถเหล่านั้นจะนำมา

สู่ความสำเร็จในอนาคตได้ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนความสามารถของตนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับเหตุการณ์ต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น โดยไม่ทิ้งความสามารถหลักของการเป็นผู้นำ เช่น การมีศีลธรรมและจริยธรรม

## การวิเคราะห์ความสามารถของ การเป็นผู้นำ

ผู้นำหลายคนคงตั้งคำถามเกี่ยวกับเรื่องความสามารถของการเป็นผู้นำว่า จะทราบได้อย่างไรว่าความสามารถที่ตนมีเหมาะสมกับการทำงานในองค์กรของตนมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ผู้นำหลาย ๆ คนอาจมองไม่เห็นภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสามารถของการเป็นผู้นำของตน เพราะไม่เคยมีโอกาสได้พิจารณาถึงความสามารถที่ใช้ออกมากโดยอัตโนมัติซึ่งทำให้งานสามารถผ่านพ้นหรือสำเร็จไปด้วยดี นอกจากนี้ยังมีผู้นำอีกหลาย ๆ คนที่ไม่เคยประเมินถึงศักยภาพภายในและนอกที่ตนเองมีอยู่เลย ซึ่งประเด็นนี้ถือเป็นข้อบกพร่องของเรื่องความสามารถของการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะไม่สามารถนำองค์กรไปถึงจุดหมายปลายทางได้อย่างตลอดรอดฝั่ง หรือประสบความสำเร็จอย่างที่มุ่งหวังไว้ ถ้าไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเสียก่อน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่เปลี่ยนด้วยความสามารถ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง (self-analysis) และยอมรับในตนเอง (self-acceptance)

## ขั้นตอนการวิเคราะห์ความสามารถ ของการเป็นผู้นำ

1. ขั้นแรก ของกระบวนการวิเคราะห์ความสามารถของการเป็นผู้นำคือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและจุดอ่อนของตนว่าเกิดขึ้นเพราะสาเหตุใด ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจุดแข็งและจุดอ่อนของความสามารถของการเป็นผู้นำ (ดูรูปที่ 1.2) ได้แก่



รูปที่ 1.2

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของการเป็นผู้นำ

## 1.1 ปัจจัยทางวัฒนธรรม

ผู้นำเกิดที่ไหน ถูกเลี้ยงดูในกลุ่มคนหรือครอบครัวแบบไหน ถิ่นที่อยู่อาศัยเป็นอย่างไร มีวัฒนธรรม ความเชื่อที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างไร ปัจจัยทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างมาก เช่น คนไทยที่เติบโตมากับวัฒนธรรมที่อ่อนน้อม สุภาพ ให้การเคารพผู้อ้วน แล้่งเกรงใจ มากจะไม่พยายามแข่งขันหน้าอย่างรุนแรง หรือพยายามหาทางออกในรูปแบบที่ประนีประนอมมากกว่าบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมตะวันตก ที่เน้นการโต้เถียงและเอาชนะกันด้วยเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงความอ้วน ให้ได้นัก รวมทั้งอาจไม่ค่อยกล้าตัดสินใจเมื่อison กับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมตะวันตกด้วยเช่นกัน

## 1.2 ปัจจัยทางบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นส่วนที่ได้รับอิทธิพลมาจากการปัจจัยด้านต่าง ๆ มาก นัย ซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะ หรือการแสดงออกของผู้นำ ถ้าผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว ไม่ชอบพบค้าสมาคมกับใคร ก็อาจไม่เหมาะสมกับงานขายหรืองานการตลาด ที่ต้องพบปะผู้คนมากหน้าหลายตาในแต่ละวัน เป็นต้น อย่างไรก็ตามพื้นฐานหรือการพัฒนาบุคลิกภาพสามารถทำได้โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพให้ดีขึ้น เพื่อวางแผนให้มากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

### 1.3 ปัจจัยทางสังคม ครอบครัวและกลุ่มเพื่อน

กลุ่มเพื่อน และครอบครัวมีอิทธิพลต่อความสามารถของผู้นำเป็นอย่างมาก ทำไม่ผูกครอบครองบางคนถึงอย่างให้ลูกตนเองได้เข้าศึกษาในโรงเรียนดีๆ ที่มีลูกของคนที่มีระดับ มีฐานะเข้ามาเรียน นี่เป็น เพราะสภาพแวดล้อมและกลุ่มคนเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมกันและกัน และมีโอกาสที่จะได้เห็นโลกกว้างมากกว่าคนอื่น อันเนื่องมาจากการฐานะที่บ้านส่งเสริมให้สามารถกระทำได้ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำเคยอยู่ในกลุ่มเพื่อนที่ไม่ดี เช่น กลุ่มที่ไม่เคารพติกาหรือกฎหมาย หรือกลุ่มที่ไม่เห็นศีลธรรมเป็นเรื่องลักษณะคัญ ก็อาจสร้างอิทธิพลในเรื่องความไม่ชอบธรรมในการดำเนินชีวิต และการทำงานให้เกิดขึ้นได้ง่าย

### 1.4 ปัจจัยทางการศึกษา

การศึกษาเป็นตัวกำหนดความสามารถของผู้นำที่แตกต่างอย่างชัดเจน เพราะระดับการศึกษา หรือสถาบันการศึกษาที่ผู้นำสำเร็จมาเป็นเครื่องชี้วัดความเหลื่อมล้ำในเรื่องความสามารถได้เป็นอย่างดี เพราะตัวบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และความต้องการ และกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพแตกต่างกัน จะทำให้ได้รับประสบการณ์ และวิธีคิดที่ไม่เหมือนกัน อันนำไปสู่การสร้างความแตกต่างในการทำงาน และการดำเนินชีวิตที่ไม่เหมือนกันได้ในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้นำต้องกระทำโดยพิจารณาจากทุกปัจจัย ไม่ใช่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น เพื่อที่จะได้ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น