



บทที่ 1

บทนำ

ปัญหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามทฤษฎี ผู้นำตามสถานการณ์ และประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสัมพันธ์กันตามแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลตามทฤษฎีหรือไม่

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานใดๆ ย่อมต้องอาศัยปัจจัย 4 คือ คน เงิน วัสดุ และการบริหาร แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ "คน" (สำราญ ถาวรราชูศม์ 2519 อ้างจาก ดนพงษ์ สาขาตร์ 2531: 41) และในการทำงานนั้นจะต้องอาศัยคนหลายคนมาร่วมกันทำงาน จึงจะสำเร็จด้วยดี ผลของการที่คนสองคนมาร่วมกันทำงานนี้เอง ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน คือ คนหนึ่งย่อมมีอำนาจทำให้คนอื่นทำตามได้มากกว่าผู้อื่น จึงกลายเป็นหัวหน้าหรือผู้นำขึ้น และผู้เป็นหัวหน้าจะทำหน้าที่แบ่งงานให้กันทำเพื่อให้เกิดผลงานขึ้นมา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2522: 1) ในหน่วยงานประเภทข้าราชการก็เช่นกันการทำงานเป็นกลุ่มต้องมีการกำหนดตำแหน่งหัวหน้าขึ้น ฉะนั้นหัวหน้าก็คือ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหนึ่งที่กำหนดไว้ในองค์การนั้น ๆ (Shaw 1971: 268) และเป็นความจริงที่ว่าหน่วยงานทุกหน่วยงาน ต้องการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูง การบริหารงานดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้นั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ "ผู้นำ" หรือ "หัวหน้า" ดังที่ Mary Parker Follet ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานเป็นเรื่องของศิลป์ในการทำงานโดยใช้บุคคลอื่น (สมยศ นาวีการ 2522: 6) และเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทน และเป็นหลักที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม (อรุณ วัชรธรรม 2517: 194) ฉะนั้นกลุ่มหรือองค์การที่มีผู้นำที่มีความสามารถก็จะทำให้เกิดความร่วมมืออย่างดีในหมู่สมาชิก สามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์จากสมาชิกกลุ่มให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ แต่ถ้า

หากผู้นำไม่มีความสามารถย่อมจะทำลายขวัญของสมาชิกกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะทำให้การทำงานขาดประสิทธิผล และไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การได้ (ชงชัย สันติวงษ์ 2530: 410) ดังนั้นความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่า คุณภาพของการเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจถึงความสำเร็จ และความอยู่รอดของกลุ่มหรือองค์การ ถึงแม้ว่าความเจริญทางเทคโนโลยีจะสามารถเข้ามาทดแทนได้ในบางสถานการณ์ แต่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นสามารถที่จะทดแทนความขาดแคลนในด้านของเครื่องมือและทรัพยากรได้อีกด้วย (Fiedler and Garcia 1987: 1)

จากการศึกษาถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการนำไปใช้ส่งเสริมพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน ดังนั้นผู้วิจัยเชื่อว่า การที่หน่วยงานหรือองค์การจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของกลุ่มย่อยที่ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มย่อยเป็นกลไกในการผลิตผลงานหรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน ถ้ากลุ่มย่อยไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิผลแล้วประสิทธิผลของหน่วยงานก็ไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้ และกลุ่มย่อยดังกล่าวจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับหัวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญ (Uris, 1964) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าระดับต้นซึ่งเป็นจุดเชื่อมระดับต้นของคนทุกกลุ่มและทุกระดับในหน่วยงาน เนื่องจากหัวหน้าระดับต้นเป็นผู้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อนำมาวางแผนและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยมอบหมายแก่ลูกน้อง ควบคุมการปฏิบัติงานและผลงานของลูกน้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นถ้าหัวหน้าระดับต้นสามารถปฏิบัติงานให้สัมพันธ์เป็นจุดเชื่อมเบื้องต้นที่ดีหรือเข้าใจในงานและวิธีปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น ในทางตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าระดับต้นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ การดำเนินงานก็จะประสบอุปสรรคซึ่งจะนำไปสู่จุดเสื่อมถอยของหน่วยงานในที่สุด (มณูญ วงศ์นารี, 2522; สมยศ นาวิการ, 2527) จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิผลของหน่วยงานโดยส่วนรวมแล้วอาจขึ้นอยู่กับหัวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าระดับต้น

ทฤษฎีการศึกษาเรื่องขององค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์กันในทางที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำซึ่งมีการอธิบายทฤษฎีที่ชัดเจน คือทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred E. Fiedler (1967) และเป็นทฤษฎีที่มีระเบียบวิธีการวัดที่น่าสนใจมีความเป็นปรนัย ตลอดจนมีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวาง (Bass 1981: 341; Steube and Garcia 1981: 307-321) โดยเห็นว่าการที่หัวหน้าจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น เชื่อกันว่า ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะของหัวหน้ากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานหรือแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ก็ตามเราก็สามารถเป็นหัวหน้าที่ดีได้ทั้งนั้น แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เราปกครองอยู่ว่ากลุ่มนั้นมีสถานการณ์ที่เหมาะสมกับลักษณะของหัวหน้ามากเพียงใด (Fiedler, 1967) นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีในเรื่องของการฝึกอบรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่เรียกว่า การฝึกอบรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้อง (Leader Match) เพราะ Fiedler เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำกระทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยน แบบภาวะผู้นำหรือบุคลิกภาพของผู้นำ (Bass, 1981) และจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ ได้มีการวิจัยกันอย่างกว้างขวางและมีการพัฒนาจนสามารถสรุปเป็นทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา (Cognitive Resources Theroy) แต่ปัจจุบันก็ยังมีผู้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์กันอย่างแพร่หลาย และในการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ โดยสนใจที่จะนำทฤษฎีนี้มาศึกษากับกลุ่มคนไทย ซึ่งในที่นี้เป็นกลุ่มข้าราชการเพราะข้าราชการก็เป็นประชาชนกลุ่มหนึ่งในสังคมที่มีบทบาทสำคัญต่อการศึกษา และยังเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐในการที่จะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2529: 1)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้างาน เพราะการทราบถึงองค์ประกอบในด้านลักษณะของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ในด้านต่างๆ รวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดขึ้น จะเป็นประโยชน์ต่อแผนหรือนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ และยังมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมคุณภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์การได้อีกทางหนึ่งด้วย

แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ

ในการพิจารณาความหมายของผู้นำ Shaw (1976) เห็นว่าความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ส่วนผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุ่มและบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ ในทางจิตวิทยาผู้นำคือ บุคคลผู้ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกจากกลุ่มของเขาและสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาโดยปราศจากการใช้อำนาจบังคับบัญชาภายนอก (โยธิน ศันสนยุทธ์ 2526: 215) และ Shaw (1981) นิยามว่าผู้นำเป็นสมาชิกของกลุ่มผู้แสดงอิทธิพลทางบวกต่อสมาชิกของกลุ่มคนอื่นๆ ส่วน Cattell et al. (1953: 331-356) เห็นว่าผู้นำคือ บุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพสูงในการทำงานของกลุ่ม และ Sanford เห็นว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ถูกบ่งชี้และได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Fiedler 1967: 8) ส่วน Fiedler เห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม และได้รับมอบหมายให้ทำงานในด้านประสานงานและอำนาจการเกี่ยวกับกิจการของกลุ่ม (Fiedler 1967: 8) ส่วนความหมายของความ เป็นผู้นำนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง (Hersey and Blanchard 1982 อ้างจาก จันทนา หิงสุวรรณ 2533: 45)

ดังนั้น Fiedler ได้ให้ความหมายของคำว่า "ผู้นำ" หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งได้รับเลือกหรือได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้กำหนด และประสานความพยายามของสมาชิกกลุ่ม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม (Fiedler and Garcia, 1987) ผู้นำมักจะเป็นผู้วางแผน จัดระบบ ชี้นำและให้คำปรึกษาหารือในกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มดำรงอยู่ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

ความหมายของกลุ่ม

Shaw (1981) ได้ให้คำจำกัดความว่า กลุ่มหมายถึงบุคคลสองคนหรือมากกว่า ผู้ซึ่งมีปฏิริยาสัมพันธ์กันในลักษณะที่ว่าแต่ละบุคคลมีอิทธิพลต่อกันและกัน

Fiedler (1967: 46) ได้ให้ความหมายของกลุ่ม หมายถึง ชุดของเอ็กต์บุคคลผู้ซึ่งมีช้ตาร่วมกัน นั่นคือ บุคคลผู้ซึ่งขึ้นอยู่กับกัน กล่าวคือ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีผลต่อสมาชิกคนหนึ่งจะมีผลต่อสมาชิกทั้งหมด

กลุ่มตามความหมายโดยทั่วไปจึงหมายถึงบุคคลที่พบปะกัน มีความรู้สึกนึกคิดคล้ายคลึงกัน และอยู่ร่วมกันจนได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เมื่อสมาชิกกลุ่มได้รับผลนั้น และมักหมายถึงกลุ่มทางสังคม ซึ่งมีหลายประเภท เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มทำงานตลอดจนกลุ่มเพื่อการทดลองและการบำบัด (Fiedler 1967: 16)

กลุ่มที่มีการศึกษาวิจัยมากประเภทหนึ่ง คือ กลุ่มทำงาน (Task of Work Groups) กลุ่มทำงานเป็นกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิบัติงาน และสมาชิกจะรวมกลุ่มอยู่ตรงรอบเท่าที่กลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับได้ (Fiedler 1967: 16)

กลุ่มทำงานตามทัศนะของ Fiedler (Fiedler 1967: 17-22) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลจากลักษณะงานที่กลุ่มปฏิบัติดังนี้

1. กลุ่มปฏิสัมพันธ์ (Interacting Groups) คือ กลุ่มทำงานที่มีลักษณะงานที่ต้องการการปฏิบัติงานของสมาชิกในลักษณะประสานงานกัน ระหว่างสมาชิกโดยใกล้ชิด ความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกคนหนึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานสมาชิกคนอื่นที่ได้ปฏิบัติก่อนหน้านี้ด้วย ตัวอย่างคือทีมบาสเกตบอล ในการแข่งขันของทีมกีฬาประเภทนี้ต้องการให้สมาชิกคนหนึ่งในทีมรับและส่งลูกบอลไปยังสมาชิกอีกคนหนึ่งเพื่อยิงลูกใส่ห่วง ความสำเร็จของงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสามารถของสมาชิก คือ หัวหน้าทีม และลูกน้อง และการร่วมมือกันของบุคคลทั้งทีม

2. กลุ่มปฏิบัติการคู่ขนาน (Coacting Groups) คือกลุ่มทำงานที่สมาชิกของกลุ่มมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน แต่ลักษณะงานเองเป็นตัวกำหนดให้สมาชิกแต่ละคนต่างทำงานของตนตามความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจที่แต่ละคนมีอยู่ สำหรับผลงานของกลุ่มนั้นเกิดจากการนำผลงานที่สมาชิกแต่ละคนทำมารวมกัน ตัวอย่างที่ชัดเจนมากคือ ทีมโบว์ลิ่ง ในการแข่งขันของทีม สิ่งที่สมาชิกแต่ละคนต่างทำแต่มีและนำคะแนนของแต่ละคนมารวมกันเป็นคะแนนรวมของทีม

3. กลุ่มปฏิบัติการต้านแย้ง (Counteracting Groups) คือ กลุ่มทำงานที่สมาชิกแต่ละคนเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆคนละกลุ่ม คนละฝ่ายกัน มารวมกัน เพื่อทำงานโดยมีเป้าหมายในการต่อรองและประนีประนอมความขัดแย้งเกี่ยวกับความคิด และเป้าหมายของกลุ่มต่าง ๆ ที่ส่งผู้แทนเข้ามาเป็นสมาชิก ลักษณะงานจะเป็นการเสนอแนวความคิดทางหนึ่งโดยสมาชิกและสมาชิกอื่นๆ จะมีการคัดค้านหรือมองในแง่มุมหนึ่งมุมใด มีการติดต่อสื่อสาร การร่วมมือปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะเป็นไปด้วยความระมัดระวัง โดยที่สมาชิกแต่ละคนต่างคนต่างทำงานของตน ผลงาน ของกลุ่มประเภทนี้มีมิใช่ผลรวมของงานของสมาชิกแต่ละคน แต่เป็นการที่กลุ่มสามารถหาวิธีการแก้ไข ปัญหาจนเป็นที่ยอมรับและเป็นที่พอใจของสมาชิกต่างๆในกลุ่ม

จากคำนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่ากลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ กลุ่มย่อยในหน่วยงานของกรมประชาสัมพันธ์ และสามารถจัดอยู่ในกลุ่มทำงานประเภทกลุ่มปฏิสัมพันธ์ และกลุ่มปฏิบัติการคู่ขนานตามทัศนะของ Fiedler กล่าวคือ กลุ่มทำงานนี้ต่างก็มีเป้าหมายในการทำงานเหมือนกัน โดยที่หัวหน้างานจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไปปฏิบัติ โดยผู้รับไปปฏิบัติ อาจจะปฏิบัติงานคนเดียวในบางกรณี หรือในบางกรณี ก็มีการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา

ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า หน่วยงานย่อยของกรมประชาสัมพันธ์ สามารถจัดอยู่ในกลุ่มทำงานประเภทกลุ่มปฏิสัมพันธ์และกลุ่มปฏิบัติการคู่ขนาน ซึ่งหน่วยงานย่อยดังกล่าวนี้ต่างก็มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ซึ่งก็จัดเป็นเป้าหมายของกลุ่มด้วย การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้างานมีทั้งต่างคนต่างปฏิบัติและร่วมมือกันปฏิบัติทั้งหัวหน้าและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และความสำเร็จของงานในกลุ่มพิจารณาจากการนำผลงานของทุกคน เข้ามาร่วมกัน

ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler นั้น เห็นว่าทฤษฎีนี้สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมในกลุ่มที่หัวหน้ามีบทบาทต่อความสำเร็จของกลุ่มมาก คือ กลุ่มปฏิสัมพันธ์ แต่ก็อาจนำทฤษฎีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะเป็นกลุ่มปฏิบัติการคู่ขนานได้ด้วย (Fiedler 1967: 225) และจากงานวิจัยนี้ ได้พิจารณาประสิทธิผลของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานของตน ซึ่งจากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มดังกล่าว ทำให้ผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างชัดเจน และถูกต้องมากขึ้น

ความหมายของประสิทธิผลของหัวหน้า

ประสิทธิผล (Effectiveness) โดยทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่ตั้งใจกระทำไว้ (Hornby et al. 1963: 318) ส่วนไทร์สเห็นว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (Price 1968: 1)

จากคำจำกัดความข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของหัวหน้า หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อชี้แนะให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามที่ได้มีการตั้งเป้าหมายไว้

โดยที่ Fiedler ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของผู้นำว่า เป็นการที่กลุ่มสามารถปฏิบัติงานหลักที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามที่องค์การกำหนด และจากทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น ประสิทธิผลของผู้นำ จะต้องประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์และการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ดังที่กล่าวข้างต้น

ในการประเมินประสิทธิผลนั้นจะมีการประเมินผลโดยบุคคล 3 จำพวกด้วยกัน คือผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน และตนเอง จากการศึกษาวิจัยของ Klimoski and London (1974: 445-451) ซึ่งให้พยาบาลจำนวน 153 คนประเมินประสิทธิผลในการทำงาน โดยเลือกใช้พฤติกรรมการทำงาน และคุณลักษณะเฉพาะที่แสดงถึงประสิทธิผลในการทำงาน เช่น ทักษะในการวางแผน (Skill in Planning) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Skill in Communication) ความสามารถในการใช้เทคนิคการทำงาน (Technical competence) เป็นต้น โดยให้กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก และมีแบบสอบถามเพื่อให้ประเมินประสิทธิผลการทำงาน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป และการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานนั้นไม่ได้ทำให้ผลการประเมินมีความแตกต่างกัน ส่วนการประเมินตนเองนั้น ก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อนมากเกินไปกว่าการประเมินจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปหรือเพื่อนร่วมงานแต่อย่างใด

ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีมานานแล้ว โดยได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 600 เรื่อง (Wiles, 1967) โดยนักวิชาการที่ศึกษาค้นคว้าให้ความสนใจเรื่องของคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) เหล่านี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เช่น ลักษณะรูปร่างของร่างกาย ความเฉลียวฉลาด ฯลฯ และในระยะเวลาต่อมาความเชื่อนี้ไม่ได้รับการยอมรับ เนื่องจากไม่สามารถระบุคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ใช้เป็นมาตรฐานได้ (Jennings, citey by Koontz and O' Donnell, 1968)

ในเวลาต่อมา นักวิชาการหันมาให้ความสนใจในเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้าที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แทนที่จะพิจารณาถึงลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงกรณีเดียว โดยมุ่งแสวงหาหน้าที่หรือแบบของผู้นำที่ควรปฏิบัติ (Chemers 1987: 2) โดยมีการแบ่งผู้นำออกเป็นแบบต่างๆ อาทิเช่น แบบผู้นำที่มุ่งเน้นงาน - มุ่งเน้นคน (Production - Oriented - Imployee - Oriented) ตามความคิดของ Kahm and Katz (Cartwright and Zander, 1953: 544-570) แบบของผู้นำมุ่งเน้นผลผลิตในการทำงาน มุ่งเน้นคนหรือมนุษยสัมพันธ์ในระดับต่างๆตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1964: 10)

ในระยะต่อมา แนวความคิดในเรื่องแบบของผู้นำได้มีการโต้แย้งว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด และในสถานการณ์ต่างกันย่อมต้องการผู้นำหรือหัวหน้าที่ต่างกันไปด้วย (Pelz, 1951) ดังนั้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา จึงมีการศึกษาที่มุ่งให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Contingency Approach) คือ การศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งและคาดคะเนแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดภายในสถานการณ์นั้น ๆ (สมัยศ นาวิการ 2522: 430) ทฤษฎีที่เน้นแนวความคิดที่มีหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ House และทฤษฎีตัดสินใจเชิงปทัสสถานของ Yetton (Normative Decision Theory หรือ NDT) และทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred E. Fiedler จากการศึกษาของ Fiedler (1966) ซึ่งได้ศึกษากับกลุ่มทหารเรือที่มีวัฒนธรรมและภาษาแตกต่างกัน โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม เพื่อวัดแบบภาวะผู้นำ คือมาตร LPC (The Least Preferred Coworker) ซึ่งจะแบ่งแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 2

แบบคือ แบบภาวะผู้นำมุ่งงาน (Task-Oriented Leader) และแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Person-Oriented Leader) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ ต่างก็สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำนั้นเหมาะสมหรือสอดคล้องกับการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำหรือไม่ จากแนวคิดเรื่อง Contingency Model ของ Fiedler ซึ่งสรุปได้ว่า ไม่มีแบบของภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานหรือแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ต่างก็มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้เท่าเทียมกันถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้นำนั้น และลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกันก็จะมีส่วนผลักดันให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (Fiedler 1967: 15) ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาลักษณะของผู้นำ (Leadership Traits) ลักษณะบุคลิกภาพ (personality attributes) และ ทฤษฎีต่างๆ ที่เน้นเกี่ยวกับสถานการณ์ (situational theories) มาผสมผสานกันเป็นทฤษฎี ผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (A Contingency Theory of Leadership Effectiveness) ของ Fred E. Fiedler (1967) ซึ่งเสนอทฤษฎีนี้ โดยมีลักษณะผู้นำตามแนวคิดของ Fiedler นั้นย่อมมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำโดยเป็นตัวแทนกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับการเลือกจากกลุ่ม
3. ผู้นำอาจไม่ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ผู้นำ แต่เขาเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยการใช้อิทธิพล

Fiedler (1967) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่าปัจจัยอะไรจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เขาพบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 อย่าง คือ บุคลิกภาพ หรือแบบภาวะผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ โดยควร จะเข้าใจในการรับรู้ของผู้นำ และความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำจะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องแสดงแบบฉบับของความเป็นผู้นำในอันที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นรับรู้ Fiedler ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ โดยเห็นว่า ประสิทธิภาพของผู้นำ หรือประสิทธิผลของกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ (Fiedler and Garcia 1987: 81-82)

1. แบบภาวะผู้นำหรือโครงสร้างตามความต้องการของผู้นำ (Fiedler and Garcia 1987: 79) ได้แก่ การที่ผู้นำได้รับการจูงใจที่จะแสวงหาความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเรียกว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน (Task-motivated Leader หรือ Low-LPC) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานก่อนสิ่งอื่น มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะโน้มนำกลุ่มของตนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจกับลูกน้องเฉพาะในเรื่องของงานในหน้าที่เท่านั้น ผู้นำอีกประการหนึ่งคือ ผู้นำที่ได้รับการจูงใจที่จะแสวงหาความพึงพอใจในความต้องการมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเรียกว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-motivated Leader หรือ High-LPC) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และถือว่าการสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้งานมีประสิทธิภาพ ลักษณะผู้นำประเภทนี้ให้ความสนใจ และสนับสนุนลูกน้องอย่างใกล้ชิด

2. การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ซึ่งเป็นความเชื่อมั่นของผู้นำว่าจะสามารถทำงานได้ผลสำเร็จ

3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ โดยพิจารณาว่าผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ที่เขาสามารถควบคุมได้ในระดับสูงและระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ที่เขาสามารถควบคุมได้ในระดับปานกลาง

การวัดแบบของความเป็นผู้นำ (Measuring Leadership Style)

Fiedler ได้ศึกษาถึงวิธีการของนักจิตวิทยาคลินิกที่ทำการรักษาผู้ป่วย โดยให้ผู้ป่วยอธิบายเกี่ยวกับตนเอง โดยใช้วิธีการคิวเทคนิคของ Stephenson การอธิบายนี้ทำให้นักจิตวิทยาคาดคะเนว่าวิธีการนี้จะทำให้ผู้ป่วยได้เปิดเผยการรับรู้เกี่ยวกับตนเองมากที่สุด ส่วนผู้รักษาก็จะทำนายว่าผู้ป่วยจะอธิบายการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างไร ภายใต้สภาพการณ์เดียวกัน เลือกข้อความอย่างเดียวกัน แล้วหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ป่วยและผู้รักษา การวัดนี้เรียกว่าความคล้ายคลึงกันของการคาดคะเน (Assumed Similarity) Fiedler จึงนำวิธีการนี้มาศึกษากับกลุ่มคนที่ปกติ ในเรื่องของผู้นำ และการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยมีสมมติฐานว่าประสิทธิภาพของกลุ่มงานส่วนใหญ่จะตัดสินได้จากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะระหว่าง

ผู้นำและผู้ตามโดยวัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยใช้คะแนนความคล้ายคลึงกันของการคาดคะเน สมาชิกกลุ่มจะประเมินบุคคลที่เขาชอบมากที่สุด (Most preferred person) เหมือนกันกับความคล้ายคลึงของการคาดคะเนส่วนบุคคลที่เขาชอบน้อยที่สุด (Least preferred person) คะแนนจะมีความแตกต่างกันมาก คะแนนการรับรู้ระหว่างบุคคลนี้ มีสมมติฐานที่ว่าวิถีทางซึ่งบุคคลหนึ่งรับรู้ผู้อื่น จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ของเขาต่อผู้อื่น และจะแสดงออกในการปฏิบัติของเขาเกี่ยวกับบุคคลนั้น อีกทั้งมีผลต่อการทำนายการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วย (Fiedler 1976: 37-39; Fiedler and Garcia 1987: 72)

ส่วนความคล้ายคลึงกันของการรับรู้ผู้นำในเรื่องของ เพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด (Least Preferred Coworker หรือ LPC) และเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยมากที่สุด (Most Preferred Coworker หรือ MPC) นี้เรียกว่า ความคล้ายคลึงกันของการคาดคะเนระหว่างสิ่งตรงกันข้าม (Assumed Similarity between Opposites หรือ ASO) บุคคลที่มีคะแนน ASO สูง แสดงว่า บุคคลมีการรับรู้ต่อเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยมากและชอบทำงานด้วยน้อยอยู่ในทางที่คล้ายคลึงกัน ส่วนบุคคลที่ได้คะแนน ASO ต่ำ แสดงว่า บุคคลมีการรับรู้ต่อเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยมากและชอบทำงานด้วยน้อยในทางที่แตกต่างกัน และจากการพัฒนาประยุกต์ใช้มาตร ASO และ LPC พบว่ามาตรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน คือ จากการศึกษาของ Fiedler จำนวนหลายครั้ง พบว่า สหสัมพันธ์ระหว่าง ASO และ LPC มีค่าอยู่ระหว่าง .80 ถึง .90 เขาจึงสรุปว่า ASO และ LPC สามารถใช้วัดแบบภาวะผู้นำได้และใช้ LPC แทน ASO ได้ (Fiedler 1967: 44)

การวัดแบบภาวะผู้นำ ตามแนวทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้สามารถวัดได้จากมาตรวัดทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด (The Least Preferred Coworker (LPC) Scale) ซึ่งได้แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน (Low-LPC) และผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (High-LPC)

มาตรวัดทัศนคติต่อผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด (LPC Scale)

มาตร LPC นี้ Fred E. Fiedler ได้สร้างขึ้นเพื่อวัดบุคลิกภาพของผู้นำในปี 1967 และมีการพัฒนาปรับปรุงในปี 1984 มีลักษณะเป็นมาตรจำแนกความหมาย (Semantic Differential Scale) โดยใช้คำคุณศัพท์ขั้วคู่ โดยให้ผู้ตอบคิดถึงบุคคลอื่นที่เขาเคยรู้จักหรือเคยทำงานด้วยไม่ว่าจะเป็นอดีตหรือปัจจุบัน โดยไม่จำเป็นจะต้องเป็นบุคคลที่เขาไม่ชอบเป็นการส่วนตัว แต่เป็นผู้ที่เขาคิดว่าร่วมทำงานกับเขาได้ยากที่สุด หรือผู้ตอบไม่อยากทำงานด้วย แล้วจึงอธิบายถึงลักษณะของบุคคลนั้น โดยใช้มาตร LPC (โปรดดูภาคผนวก ก)

ประสิทธิภาพของมาตร LPC

1. ค่าความเที่ยง (Reliability)

แบบแบ่งครึ่ง	แบบสอบคู่ขนาน	ทดสอบซ้ำ	หมายเหตุ
Godfrey, Fiedler and Hall (1959) มีข้อกระทง 23 ข้อ	.92		Fiedler and Garcia 1987 : 72-73)
Arbuthnot (1968) มีข้อกระทง 17 ข้อ	.86		
Heuwese (1964) สรุปผลการวิจัยของ Rice (1978a)	.91 .88	.78 ระหว่างเนื้อหาข้อ กระทงกับรูปแบบ ของมาตร	ค่ามัชฌิม (Rice 1978a: 106-118)
Bons (1974)		.67 (ห่างกัน 2.3 สัปดาห์)	
Prothero and Fiedler (1974)		.72 (ห่างกัน 5 เดือน) .67 (ห่างกัน 16-24 เดือน)	

2. ความตรง (Validity)

จากการศึกษาของ (Rice 1978b: 1199-1237) โดยทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับมาตร LPC จำนวน 66 เรื่องจากทั้งหมด 114 เรื่อง พบว่า มาตร LPC มีความตรงตามภาวะสันนิฐาน (Construct Validity) และจากการศึกษาของ Shiflett (1974: 55-65) และ Yukl (1970: 207-212) ได้ศึกษาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า มาตร LPC มี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และอีกองค์ประกอบหนึ่งเกี่ยวข้องกับการมุ่งความสำเร็จในงาน จึงสรุปได้ว่ามาตร LPC มีความตรงตามองค์ประกอบ (Factor Validity)

ความหมายของ LPC

Fiedler and Garcia (1978: 76-79) ได้สรุปความหมายของคะแนน LPC ดังนี้

1) บุคคลที่ได้คะแนนจากมาตร LPC ต่ำ (Low-LPC) คือ ผู้ที่อธิบายถึงผู้ร่วมงานที่เขาชอบทำงานด้วยน้อยที่สุดในทางลบ ปฏิกริยาที่บุคคลกลุ่มนี้มีต่อผู้ร่วมงานนั้นรุนแรงมาก จึงทำให้มองไม่เห็นลักษณะบุคลิกภาพที่ดีของผู้ร่วมงานที่อาจจะมียุติก็ได้ ตามความเป็นจริงนั้นบุคคลบางคนอาจไม่มีความสามารถหรือไม่ประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเขาเป็นคนใจร้าย คดโกง ผู้ที่ได้คะแนนจากมาตร LPC ต่ำคือ ผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 63 คะแนน หมายถึงผู้ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน บุคคลกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่แสดงปฏิกริยาทางอารมณ์อย่างรุนแรง ต่อเพื่อนร่วมงานที่ไม่ชอบทำงานด้วยน้อยมากกว่าที่จะเป็นการประเมินอย่างมีเหตุมีผล และบุคคลนี้ยังมีความต้องการอย่างสูงที่จะทำงานสำเร็จ มีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นระบบมีแผน และจะเป็นผู้ชี้หน้าในการทำงานและเมื่อกลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิผล จึงจะมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นความสำคัญอันดับรองลงมา

2) บุคคลที่ได้คะแนนจากมาตร LPC สูง (High-LPC) คือ ผู้ที่ประเมินเพื่อนร่วมงานที่เขาชอบทำงานด้วยน้อยที่สุดในทางที่ดี บุคคลกลุ่มนี้จะใช้อารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับด้วยน้อยกว่าในการทำงานให้สำเร็จ โดยที่เพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด อาจจะเป็นบุคคลที่งุ่มง่าม แต่ซื่อสัตย์ไม่น่าพึงพอใจแต่ไว้วางใจได้ โดยบุคคลนี้จะมองเพื่อนร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุดในฐานะของเอกัตบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไปมากกว่าเป็นเพียงเพื่อนร่วมงานเท่านั้น ผู้ที่ได้คะแนนจากมาตร LPC สูง คือผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 73 คะแนน หมายถึง ผู้ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ บุคคลกลุ่มนี้มีความต้องการที่จะพัฒนาและคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่นรวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และจะแสดงโดยให้กำลังใจและสนับสนุนผู้อื่นจะคงไว้ซึ่งขวัญที่ดีในการทำงาน และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและให้การสนับสนุนร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆและเมื่อความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น การตีความคะแนน LPC ที่ใช้กันแพร่หลาย ก็คือ ใช้คะแนน LPC เป็นสื่อวัดบุคลิกภาพหรือแบบภาวะผู้นำ โดยจะแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานให้สำเร็จเป็นอันดับแรก คือ ผู้ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานหรือบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรก คือ ผู้ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า มาตรฐาน LPC นี้มีความเที่ยงความตรงในการวัดบุคลิกภาพหรือแบบภาวะผู้นำซึ่งสามารถชี้ระดับของแรงจูงใจของบุคคลได้

การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ (Situation Control) (SC)

องค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์คือ การควบคุมสถานการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อพฤติกรรมผู้นำ มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยของผู้นำ เมื่อผู้นำสามารถกำหนดภาระหน้าที่ ผลการทำงาน และการตัดสินใจของกลุ่มได้มาก และสามารถคาดการณ์ได้ อย่างมั่นใจว่าสิ่งที่เขาต้องการให้เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้อย่างมาก จึงถือเป็นการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง (Fiedler, Chemers and Mahar 1976: 26) และผู้นำจะรู้สึกมั่นใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จแต่ถ้าเป็นการควบคุมสถานการณ์ในระดับต่ำ ผู้นำจะเกิดความไม่มั่นใจในผลงาน และไม่มั่นใจว่าจะทำงานให้ได้สำเร็จ

ลักษณะของการควบคุมสถานการณ์ในกลุ่มมี 3 องค์ประกอบดังนี้ (Fiedler 1967: 32-34)

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations) (LMR) หมายถึง ระดับการสนับสนุน และขอความช่วยเหลือที่กลุ่มให้แก่ผู้นำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ระดับของการที่ผู้นำเข้ากันได้กับลูกน้อง สมาชิกกลุ่มปฏิบัติการในสิ่งที่ผู้นำต้องการ และให้ความไว้วางใจเพียงใด

Fiedler and Garcia (1987: 52) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสมาชิกอยู่ในระดับดี ผู้นำจะได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่ม และรู้สึกว่า เขาสามารถไว้วางใจลูกน้องได้ ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำไม่ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิก เขาก็ไม่สามารถแน่ใจได้ว่า คำสั่งและแนวทางการบริหารของตนจะได้รับการปฏิบัติตาม และเมื่อไม่สามารถรู้ใจลูกน้องได้ ผู้นำก็ต้องทำงานหนักมากขึ้น และเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับงานได้

2) ความชัดเจนของงาน (Task Structure) (TS) หมายถึง งานนั้นมีเป้าหมายกระบวนการ และแนวทางการทำงาน และมาตรฐานของ การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และแน่นอนมาก หรือน้อยกว่าเพียงใด การประเมินผลงาน มีระบบเพียงใด ผู้นำทราบถึงสิ่งที่ตนเองต้องปฏิบัติเพียงใด หากงานไม่มีความ ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว ก็จะทำให้การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำลดลงด้วย

Fiedler ได้นำวิธีการของ Shaw (1963; 1973 cited by Fiedler 1964: 28; Fiedler and Garcia 1987: 56-57) มาใช้เพื่อ วัดความชัดเจนของงานจำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal Clarify)
2. ความหลากหลายของแนวทางสู่เป้าหมาย (Goal-Path Multiplicity)
3. ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา (Solution Specificity)
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการตัดสินใจ (Decision Verifiability)

ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง มีการชี้แจงในเรื่องของ ความจำเป็นของงานให้เป็นที่ทราบอย่างชัดเจนในกลุ่มสมาชิก และในการ มอบหมายงานนั้น สิ่งสำคัญ คือ การอธิบายเกี่ยวกับ งานที่มอบหมายให้ชัดเจน เพื่อทราบว่าเป้าหมายของงานนั้นเป็นอย่างไร ผู้รับมอบหมายคาดหวัง เกี่ยวกับ งานอย่างไร

ความหลากหลายของแนวทางสู่เป้าหมาย หมายถึง การที่บุคคล สามารถใช้วิธีการหลายๆวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง งานบางอย่างอาจจะใช้วิธีการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับเพียงวิธีเดียว เช่น การ ซ่อมเครื่องยนต์ แต่งานบางอย่างก็ต้องใช้วิธีการหลายวิธี เช่น การพัฒนา กระบวนการใหม่สำหรับการผลิตสินค้า เป็นต้น ถ้าบุคคลสามารถปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ได้ใช้วิธีการเพียงวิธีเดียว เขาอาจแน่ใจว่าผลลัพธ์นั้นจะประสบความสำเร็จ แต่ก็ไม่มีการปฏิบัติที่กำหนดได้แน่นอนก็อาจจะทำให้งานนั้นไม่สำเร็จได้

ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา หมายถึง ความเฉพาะ เจาะจงของผลลัพธ์ที่เป็นที่ยอมรับได้ หรืออาจถือได้ว่าการเจาะจงผลลัพธ์ ของงานที่ประสบผลสำเร็จนั้นมีเพียงอย่างเดียว เพราะถ้าหากไม่มีการ เจาะจงขึ้น การกำหนดลักษณะของงานและการตัดสินใจงานนั้นก็เกิดความไม่ แน่นนอน

การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ หมายถึง ระดับที่แสดงให้เห็นถึงความถูกต้องของผลสรุปหรือการแก้ปัญหา ในขณะปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติย่อมอยากทราบว่าการปฏิบัติงานนั้นถูกต้องตามแนวทางหรือไม่ การตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะๆ จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามแผน

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การมอบหมายงานซึ่งมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับอยู่ 1 วิธี และมีข้อสรุปที่ถูกต้องอยู่แนวทางเดียว ซึ่งสามารถตรวจสอบประเมินผลได้ก็จะเป็นเหตุให้ผู้นำมีความมั่นใจว่าเขาสามารถที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ

3) อำนาจในตำแหน่งผู้นำ (Leader's Position Power) หมายถึง ระดับอำนาจที่ผู้นำได้รับในตำแหน่งของตนในการที่จะให้รางวัลและลงโทษแก่ลูกน้อง การประเมินผลงานของลูกน้องและความเชี่ยวชาญในงานที่หัวหน้าจะแนะนำแก่ลูกน้องได้ ตลอดจนการที่ผู้นำได้รับการสนับสนุนจากองค์การมากน้อยเพียงใด (Fiedler, Chemers and Mahar 1976: 26; Fiedler 1976: 32-34; Fiedler and Garcia 1987: 52) ดังนั้นอำนาจจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำมาก ทั้งนี้เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่ผู้นำมีอยู่และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มได้ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ 2522 อ้างจากจันทนา หิงสุวรรณ 2533: 10)

Etzioni ได้ให้ความหมายของคำว่า "อำนาจ" ว่าเป็นความสามารถชักจูง หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น (สมยศ นาวิการ 2524) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) คือ ความสามารถในการที่จะชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง เนื่องจากจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การหรือหน่วยงาน

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) คือ อำนาจที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงให้เห็นถึงระดับความเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายที่ได้รับจากการตอบสนองของผู้นำ และมีความเต็มใจในการปฏิบัติตามผู้นำ และสถานการณ์ที่ดีที่สุดของผู้นำก็คือ สถานการณ์ที่ผู้นำมีทั้งอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ และอำนาจส่วนบุคคล

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ อาจผสมผสานกันได้หลาย ๆ แบบ ทำให้ผู้นำมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับต่างๆกัน ซึ่ง Fiedler ได้แบ่งการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง (High Situational Control)

หมายถึงสถานการณ์ที่มีความเอื้ออำนวยสูงนั่นคือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือในการทำงานเป็นอย่างดี งานมีแบบแผน และกระบวนการทำงานที่ชัดเจนทำให้ทราบว่าเขาควรจะทำอะไรบ้าง และผลที่ได้จะเป็นอย่างไร รวมทั้งผู้นำก็มีอำนาจในตำแหน่งที่สูงซึ่งสามารถที่จะใช้อำนาจในการลงโทษหรือให้รางวัลได้ จึงทำให้ผู้นำมีความมั่นใจอย่างมากว่า ลูกน้องเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของเขา และสามารถไล่ลูกน้องที่ขัดคำสั่งออกจากงานได้ (Fiedler et al 1976: 27)

2. การควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง (Moderate Situational Control)

หมายถึง สถานการณ์ในการทำงานโดยทั่วไปที่ผู้นำอาจได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่ม แต่งานยังไม่ค่อยมีความแน่นอนชัดเจน และผู้นำก็มีอำนาจในตำแหน่งที่ต่ำ แต่ในบางครั้ง เมื่องานมีความชัดเจนขึ้นและผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูงขึ้นแต่ผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่ให้การสนับสนุน ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พวกเขาเกิดความร่วมมือกัน

3. การควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ (Low Situational Control)

หมายถึง สถานการณ์ที่มีความเอื้ออำนวยต่ำ คือสถานการณ์ที่ลำบากและยากที่จะสัมพันธ์ด้วย โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนับสนุนผู้นำ และงานก็ไม่มี ความชัดเจนแน่นอน รวมทั้งผู้นำก็มีอำนาจในตำแหน่งเพียงเล็กน้อยหรือถึงแม้ว่าผู้นำจะมีอำนาจและงานมีความชัดเจนขึ้น แต่ในสถานการณ์ที่เกิดความวิตกกังวลนั้นจะทำให้เขาไม่แน่ใจและไม่เชื่อมั่นใจผลที่ได้รับ ผู้นำบางคนชอบทำงานในสถานการณ์เช่นนี้เพราะเป็นการท้าทายความสามารถของตน

การวัดองค์ประกอบของการควบคุมสถานการณ์

- 1) การวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (การวัด LMR) ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของอากวัต LMR ได้ 3 วิธี ดังนี้ (Fiedler and Garcia 1987: 53-54)

1.1 ใช้มาตรวัดบรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere) (GA) Scale) มาตรนี้เป็นมาตรที่เป็นมาตรจำแนกความหมาย ประกอบด้วยค่าคุณศัพท์ชั่วคราว 10 คู่ เช่น

ร่วมมือ	-	ไม่ร่วมมือ
น่าเบื่อ	-	น่าสนใจ เป็นต้น

การคำนวณคะแนน GA นั้นทำได้โดยรวมคะแนนทั้ง 10 ข้อ มีค่าความเที่ยงแบบแบ่งครึ่ง มีพิสัยอยู่ระหว่าง .92- .95 (Meuwese 1964; 1970 cited by Fiedler and Garcir 1987: 53)

1.2 ใช้มาตรวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations (LMR) Scale) ซึ่ง Fieder และคณะ ได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นโปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และจากการศึกษาของ Fiedler and Mahar (1979: 247-254) ซึ่งได้ ทำการศึกษาผู้บังคับบัญชาในกองทหารแห่งหนึ่งจำนวน 66 คน พบว่ามาตร LMR มีความเที่ยงแบบแบ่งครึ่ง .64 (โปรดดูภาคผนวก ข ส่วนที่ 1)

1.3 การวัดระบบสังคมมิติ (Sociometric) เป็นการทราบถึงการยอมรับของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อผู้นำ โดยถามสมาชิกกลุ่มแต่ละคนว่า อยากจะเลือกใครเป็นผู้นำ หรือถามว่าใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มมากที่สุด

2) การวัดความชัดเจนของงาน (การวัด TS)

Fiedler ได้สร้างมาตรวัดความชัดเจนของงาน มีลักษณะเป็นมาตรอันตรภาพเท่ากันตามปรากฏ (Equal - Appearing interval Scale) ซึ่งได้สร้างขึ้นตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย ความหลากหลายของแนวทางสู่เป้าหมาย ความเฉาะเจาะจงของแนวทางแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ โดยมาตรนี้มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .77 (Fiedler and Mahar, 1979) (โปรดดูภาคผนวก ข ส่วนที่ 2)

3) การวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (การวัด PP)

Fiedler et al. (1976: 74-75) ได้สร้างมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำขึ้นเพื่อใช้ในการฝึกอบรม โดยกำหนดหลักที่จะพิจารณาอำนาจในตำแหน่งของผู้นำตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. ผู้นำซึ่งมีอำนาจมักจะมีชื่อตำแหน่ง ซึ่งแสดงถึงระดับของเขา เช่น ประธาน หัวหน้างาน กัปตัน เป็นต้น
2. ผู้นำย่อมมีสิทธิที่จะเสนอการให้รางวัลหรือการลงโทษแก่ลูกน้องได้
3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ มักจะสัมพันธ์กับระยะห่างของกลุ่มผู้นำกับกลุ่มผู้นำที่อยู่ระดับสูงกว่าโดยตรง เช่น หัวหน้างานของหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งอยู่ห่างไกลหน่วยงานกลาง จะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้าที่อยู่ใกล้กับหน่วยงานกลาง เป็นต้น (โปรดดูภาคผนวก ข ส่วนที่ 3)

การวัดการควบคุมสถานการณ์ของผู้หน้า (การวัด SC)

การวัด SC อาจทำได้ 2 วิธีคือ

1. Fiedler et al. (1976: 224) วัดการควบคุมสถานการณ์ โดยคำนวณคะแนนรวมของ 3 องค์ประกอบเข้าด้วยกันคือ

การควบคุมสถานการณ์ของผู้หน้า (SC) = คะแนนจากมาตรวัดความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำและสมาชิก คือ (LMR)

+ คะแนนจากมาตรวัดความชัดเจนของงาน (TS)

+ คะแนนจากมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้หน้า (PP)

จึงขอสรุปได้ดังนี้ $SC = LMR + TS + PP$

แล้วมีการกำหนดเกณฑ์ของคะแนนดังนี้

ระดับการควบคุมสถานการณ์	คะแนน
ระดับต่ำ	10-30
ระดับปานกลาง	31-50
ระดับสูง	51-70

2. Nebeker (1975) (Fiedler 1976: 32-33) เสนอวิธีการคำนวณการควบคุมสถานการณ์ได้จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ในการทำนายถึงความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ (Decision Uncertainty) ดังนั้นคะแนนทั้ง 3 องค์ประกอบจึงมีน้ำหนักเป็นสัดส่วนเท่ากัน $LMR : TS : PP = 4:2:1$ และใช้สูตรนี้

$$SC = (4 \times LMR) + (2 \times TS) + PP$$

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ได้แบ่งระดับการควบคุมสถานการณ์ออกเป็นการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ จึงสามารถแสดงให้เห็นได้ดัง ตารางที่ 1 นี้

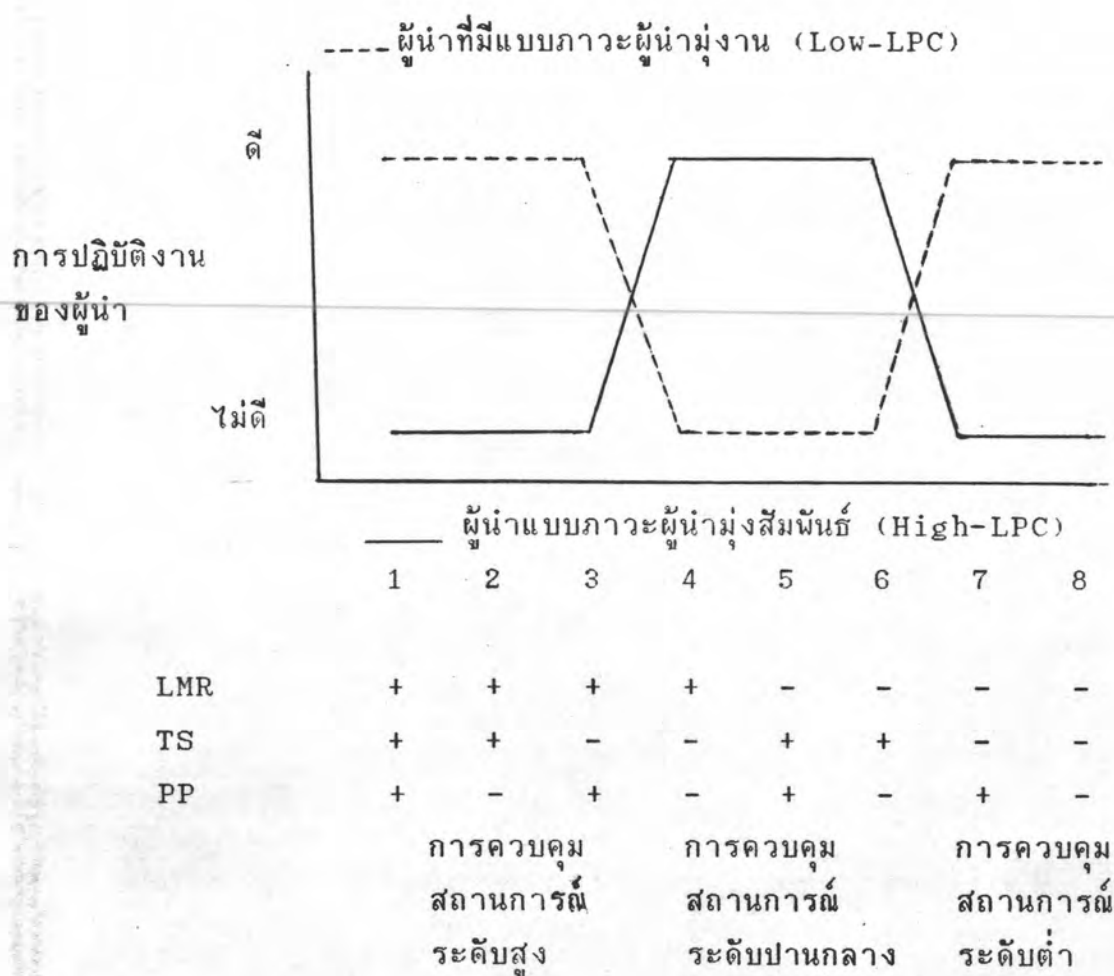
LMR	สูง				ต่ำ			
TS	สูง		ต่ำ		สูง		ต่ำ	
PP	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
Octant	1	2	3	4	5	6	7	8
	การควบคุม		การควบคุม		การควบคุม		การควบคุม	
	สถานการณ์		สถานการณ์		สถานการณ์		สถานการณ์	
	ระดับสูง		ระดับปานกลาง		ระดับต่ำ			

(Fiedler and Garcia 1987: 65)

ตารางที่ 1 แสดงระดับควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

จากที่กล่าวมาแล้ว ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เห็นว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดีในสภาวะที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ดีในสภาวะที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งอาจแสดงให้เห็นดังภาพที่ 1



+ แทนค่า สูง
- แทนค่า ต่ำ

ภาพที่ 1 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC ของผู้นำกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่ผู้นำมีความควบคุมแตกต่างกันตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler 1978: 74)

จากภาพที่ 1 กราฟในแนวดิ่งแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของผู้นำ ส่วนในแนวนอนแสดงถึงการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง (octant ที่ 1-3) ระดับปานกลาง (Octant ที่ 4-6) และระดับต่ำ (Octant ที่ 7-8)

จากภาพนี้ทำให้สามารถสรุปเป็นหลักในการปฏิบัติได้ดังนี้

1. ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน (Low-LPC) จะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในกลุ่มที่มีสภาวะที่ยากหรือง่ายในการปกครองของผู้นำ ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ของสถานการณ์ในกลุ่มต่ำพร้อมกันหรือสูงพร้อมกัน

2. ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (High-LPC) จะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในกลุ่มที่มีสภาวะปานกลาง ไม่ยากหรือง่ายเกินไปที่ผู้นำจะปกครอง ซึ่งหมายถึง กลุ่มที่มีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดี แต่งานมีความชัดเจนน้อยและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำต่ำ หรือสมาชิกในกลุ่มไม่ค่อยให้ความร่วมมือ แต่งานอาจโครงสร้างที่แน่นอนและผู้นำมีอำนาจสูง

3. แสดงให้เห็นว่าบุคคลส่วนใหญ่จะมีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์ และไม่มีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าไม่มีผู้นำคนใดเป็นผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่ไม่ดี เพราะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ของเขา

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler จึงสามารถใช้ทำนายว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ จะมีประสิทธิผลในกลุ่มที่มีการควบคุม เช่นใด และเป็นแนวทางในการเลือกผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่มด้วย เพราะการปฏิบัติงานของผู้นำจะปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้นเมื่อบุคคลเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานการณ์ซึ่งสอดคล้องกับคะแนน LPC ของเขาและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์จะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติของผู้นำด้วย กล่าวคือ

การควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ มีลักษณะดังนี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกไม่ดี ความชัดเจนของงานต่ำและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำต่ำ จะส่งผลให้ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานมีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิผลสูง กล่าวคือจะทำงานอย่างมีระบบและแผน ให้ความสนใจกับเรื่องงานมาก โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากนัก ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ มักจะแสวงหาความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเป็นผู้ทำตนไม่ติดกับแบบแผนมากนักให้ความสนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องงาน จึงอาจทำให้ประสิทธิผลในการทำงานต่ำลง

การควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางนั้น จะส่งผลทำให้ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิผลสูง เพราะผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และส่งเสริมให้กลุ่มเกิดความคิดใหม่ ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานนั้นจะสนใจเรื่องงานมาก แต่ให้ความสนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อย มีการทำงานอย่างเป็นระบบแบบแผน ซึ่งอาจทำให้สมาชิกในกลุ่มไม่เต็มใจที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงาน

การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง มีลักษณะดังนี้คือ ผู้นำได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในกลุ่ม ความชัดเจนของงานสูงและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำสูง จะส่งผลให้ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิผลสูง กล่าวคือ เมื่อเขาได้รับการตอบสนองในด้านของการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้แล้ว จึงให้ความสนใจเรื่องงานน้อยลงและให้ความสนใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มมากขึ้น เขามีความไว้วางใจกลุ่มมากขึ้นสถานการณ์เช่นนี้จึงเหมาะสมกับเขา ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ จะได้รับการตอบสนองในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้มุ่งความสนใจในเรื่องงานเพิ่มขึ้นได้

การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำจะเพิ่มสูงขึ้น อาจมาจากหลายสาเหตุนอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความชัดเจนของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยอาจมีผลมาจากการได้รับการฝึกอบรม ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความมั่นคงมากขึ้น และการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอาจลดลงได้เมื่อผู้นำต้องเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่ซึ่งทำงานร่วมกันด้วยความยากลำบากขึ้น หรือผู้นำได้รับมอบหมายงานที่ยากเพิ่มขึ้น การที่สภาพแวดล้อมในการทำงานเต็มไปด้วยความเครียดเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจมีผลทำให้แบบภาวะผู้นำมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์เปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ก็ต้องอาศัยระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงมากพอสมควร (Fiedler and Garcia 1987: 83-94)

ในการที่นำทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มาใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้นำนั้น Fiedler, Chemers and Mahar (1976); Fiedler and Chemers (1984) ได้สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำที่เรียกว่า ผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้อง (Leader Match) ซึ่งเห็นว่าการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะควบคุมสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ซึ่งวัดจากคะแนน LPC ของเขา (Bass, 1981) โดยการฝึกอบรมนี้จะให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้ว่าคุณเองเป็นผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน หรือเป็นผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และให้พิจารณาการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ แล้วให้เกิดการเรียนรู้ว่าถ้าหากมีความจำเป็นเกิดขึ้นก็สามารถปรับการควบคุมสถานการณ์

เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำของตน Wexley and Latham (1981) กล่าวว่า มีหลักฐานการวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนการฝึกอบรมผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องมากกว่าการฝึกอบรมของกลุ่มอื่นๆ

จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น Fiedler and Garcia (1987) ได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีนี้ยังมีความผิดพลาดที่ได้อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีการปฏิบัติงานที่ดี โดยยังไม่สามารถที่จะอธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ (ซึ่งได้มาจากคะแนนจากมาตร LPC) และการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำว่ามีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้นำได้อย่างไร Fiedler จึงได้พยายามพัฒนาทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญาขึ้น เพื่อที่จะอธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มของตนเองปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทฤษฎีกล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดของการตัดสินใจ แผนงาน และยุทธวิธี ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น คือ ความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำ โดยผู้นำมีการตัดสินใจ การสื่อสารแผนงาน และมียุทธวิธีในการปฏิบัติงานไปสู่กลุ่มได้โดยใช้พฤติกรรมการกำกับการ (directive behavior) และเมื่อกลุ่มให้การสนับสนุนเป้าหมายของผู้นำและเป้าหมายขององค์การหรือถ้าผู้นำไม่ถูกความกดดันเข้ามาสอดแทรกแล้ว จะทำให้มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้ (Fiedler and Garcia, 1987) โดยทฤษฎีนี้มีข้อสมมติในเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถและสติปัญญาของผู้นำ รวมทั้งพฤติกรรมการกำกับการด้วย กล่าวคือผู้นำที่มีความสามารถและสติปัญญาสูงมีการทำงานที่มีแบบแผน การตัดสินใจและยุทธวิธีในการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลมากกว่า ผู้นำที่มีความสามารถและสติปัญญาน้อยกว่า และผู้นำของกลุ่มทำงานนั้น มีการสื่อสารแผนงาน การตัดสินใจ และยุทธวิธีในการปฏิบัติในรูปแบบภาวะพฤติกรรมการกำกับการซึ่งจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมีการทำนายพฤติกรรมการกำกับการด้วยกล่าวคือ ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน จะมีพฤติกรรมการกำกับการมากกว่าผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานจะมีพฤติกรรมการกำกับการในการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ และผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์จะมีพฤติกรรมการกำกับการในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง (Fiedler and Garcia, 1987)

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งชี้เฉพาะลงไปว่าองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพหรือแบบภาวะผู้นำ การควบคุมสถานการณ์มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ในการที่จะส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของผู้นำ และทฤษฎียังมีความสอดคล้องกับข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้วย ซึ่งนักวิจัยได้ทำการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีนี้ และได้ผลการวิจัยที่สนับสนุนเป็นส่วนใหญ่และอาจถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ดีที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Shaw and Castanzo 1982: 388) ดังนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยยังคงใช้กรอบของทฤษฎีนี้ในการวิจัยครั้งนี้ เพราะยังมีผู้วิจัยกันอย่างกว้างขวาง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมีสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยจำนวนมากเพื่อทดสอบสมมติฐานนี้ และผลการวิจัยส่วนใหญ่จะสนับสนุนสมมติฐานนี้

Hutchins and Fiedler (1960: 393-406) ได้ทำการทดลองโดยให้กลุ่มนักบินตอบมาตรวัด LPC และทำการบินไปที่ระดับตามเป้าหมายที่กำหนด ปรากฏว่า กลุ่มที่มีคะแนน LPC ต่ำ คือ ผู้ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานหาเป้าหมายและยังได้ถูกเป้าหมายมากกว่าผู้ที่มีคะแนน LPC สูง คือผู้ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางก็ยิ่งได้ผลดีเช่นกัน ส่วนผู้ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานจะทำงานได้ดีไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์เช่นใด นอกจากนี้ยังมีอีกหลายการทดลอง ซึ่งพบว่ากลุ่มที่มีคะแนน LPC ต่ำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มที่มีคะแนน LPC สูง ดังเช่นการทดลองของ Bishop และ Mc.Grath and Julian (cited by Fiedler 1967: 44-56)

Edward (1964: 01-A) ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา Hillirough ใช้มาตรวัด LPC วัดแบบภาวะผู้นำและใช้แบบวัดซึ่งสร้างขึ้นเองวัดประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหาร พบว่า การวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler et al. (1966 cited by Fiedler 1967: 55) ทำการทดลองเพื่อเปรียบเทียบผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์ต่างๆ ในห้องทดลองโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีหัวหน้าเป็นชาวอเมริกัน และลูกน้องสองคนเป็นชาวอาหรับ รวมทั้งสิ้น 27 กลุ่ม ซึ่งในบางกลุ่มมีหัวหน้าที่มีแบบภาวะมุ่งงาน บางกลุ่มหัวหน้ามีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ หัวหน้าทั้งสองประเภทดังกล่าวมีครึ่งหนึ่งได้รับการฝึกฝนที่จะทำงานกับคนต่างชาติคือชาวอาหรับ โดยฝึกให้รู้จักขนบธรรมเนียมและความรู้สึกนึกคิดของชาวอาหรับ อีกครึ่งหนึ่งเป็นกลุ่มควบคุมได้รับการฝึกความรู้ทางภูมิศาสตร์ของประเทศอาหรับเท่านั้น หลังการฝึกผู้นำ แล้วให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มทั้ง 27 กลุ่ม ทำงาน 3 ประเภทคือ งานที่มีแบบแผน งานที่ไม่มีแบบแผนแน่นอนและงานประเภทการต่อรองของหุ้นส่วนในกิจการระหว่างประเทศ ผลการทดลองปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรองกลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน

ส่วนการฝึกหัวหน้าให้เข้าใจวัฒนธรรม และความรู้สึกของลูกน้องนั้น ถ้าหัวหน้าที่ได้รับการฝึกให้ทราบถึงลักษณะของลูกน้องของตนแล้วจะทำให้ผลงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพผลสูงกว่า หัวหน้าที่ได้รับการฝึกเพียงให้ความรู้ทางภูมิศาสตร์มาก ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานหรือหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ก็ตาม เพราะกลุ่มที่หัวหน้าได้รับการฝึกเพียงให้ความรู้ทางภูมิศาสตร์นั้นทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ค่อยดีนัก ทำให้อำนาจในกลุ่มของหัวหน้าก็มีน้อยไปด้วย ซึ่งทำให้หัวหน้าปกครองกลุ่มยาก กลุ่มประเภทนี้จึงมีหัวหน้าที่มีแบบภาวะมุ่งงานมีประสิทธิภาพผลดีกว่าหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์นั้นก็คือคะแนนอันเกิดจากมาตรวัด LPC ก็สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องทำนายประสิทธิภาพของหัวหน้า และกลุ่มได้

Fiedler, O' Brien and Hgen (1969: 503-514) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานตามทฤษฎีฟิลเลอร์ โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อาสาสมัครทำงานด้านสาธารณสุขซึ่งไปทำงานที่ฮอนดูรัส และกัวเตมาลา จำนวน 255 คน แบ่งเป็น 48 กลุ่ม ๆ ละ 2-6 คน เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา อายุระหว่าง 16-19 ปี โดยทำหน้าที่จัดวัดขึ้น และให้ภูมิคุ้มกันโรคตลอดจนงานพัฒนาชุมชน ผู้วิจัยได้วัดบุคลิกภาพของนักเรียนด้วยมาตร LPC วัด

การสนับสนุนของกลุ่ม โดยใช้มาตรวัดบรรยากาศของกลุ่ม (GA Scale) และผู้อำนวยความสะดวกการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความสำเร็จจากการดำเนินงานพัฒนาชุมชน และการบริหารโครงการคลินิกวัดขึ้น และให้ภูมิคุ้มกันโรค ผลการวิจัยเป็นไปตามทฤษฎี คือผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน จะปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์จะปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Croka (1985: 273-277) ที่ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์กับทฤษฎีบรรยากาศในองค์การของ Burns โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารระดับผู้บังคับบัญชาของกองทัพสหรัฐ จำนวน 52 คน และนายทหารระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นลูกน้อง จำนวน 482 คน ผู้วิจัยทำการวัดแบบภาวะผู้นำจากมาตร LPC และวัดการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบมาตรวัดบรรยากาศในองค์การ ซึ่งพัฒนาโดย House and Rizzo (1972) และทำการวัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงโดยตรง และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยยืนยันว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ ซึ่งการควบคุมสถานการณ์แบบนี้มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การ แบบกลไก (Mechanistic) คือ มีลักษณะไม่ค่อยยืดหยุ่น กวดขัน มีโครงสร้างตามลำดับชั้น การติดต่อสื่อสารเป็นแบบบนลงล่าง ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ปานกลาง ซึ่งการควบคุมสถานการณ์แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การแบบอบอุ่น (Organic) คือ มีโครงสร้างแบบหลวมๆ หัวหน้าให้ความไว้วางใจลูกน้องอย่างสูง ตลอดจนให้ความเป็นธรรม และมีการสื่อสารแบบหลายทาง

การศึกษาเชิงทดลองของ Chemers and Skrzypek' S (1972: 177) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนนายร้อยเวสต์พอยท์ จำนวน 128 คน แบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ 3 คน และให้กลุ่มตัวอย่างตอบมาตร LPC และวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยใช้วิธีสังคมนิติ โดยวัดก่อนการทดลอง 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์อย่างละครึ่งโดยพิจารณาจากคะแนนจากมาตรแอลพีซีสูงกว่า และต่ำกว่าค่ามัธยฐาน เลขคณิตอยู่ 1 ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วจัดให้มีกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้นำและสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และไม่ตัวอย่างละครึ่งเท่า ๆ กัน และจัดให้มีกลุ่มซึ่งมีอำนาจในตำแหน่งผู้นำสูง และต่ำจำนวนอย่างละครึ่งเช่นเดียวกัน โดยที่กลุ่มผู้นำที่มีอำนาจในตำแหน่งสูง คือ กลุ่มที่สมาชิกได้รับการบอกว่าเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่ตัดสินใจและประเมินสมาชิกซึ่งมีผลต่อเกรดทางการทหารของสมาชิก ส่วนกลุ่มที่มีอำนาจในตำแหน่งต่ำ คือ ผู้นำเพียงแต่ทำหน้าที่เป็นประธานเท่านั้นกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มได้รับมอบหมายให้ทำงาน 2 อย่าง ตามลำดับแบบถ่วงดุล (Counter balance) งานแรก คือ งานที่ไม่มี ความชัดเจน ได้แก่ โปรแกรมเพิ่มความสนใจในเรื่องการเมืองสำหรับบุคคลที่อยู่ต่างประเทศ ส่วนอีกงานหนึ่งมีความชัดเจน คือ การวาดภาพแผนการสร้างโรงทหารตามมาตราส่วนที่กำหนดให้ ผลการวิจัยก็สนับสนุนตามทฤษฎีเช่นกัน และมีค่าสหสัมพันธ์แบบลำดับ (Rank-Order Correlation) กับผลการศึกษาของ Fiedler 1967 โดยมีค่า $r = .86$

Edward (1984: 30-A) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของผู้บริหารกับแนวคิดตามทฤษฎีของฟีลเลอร์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้มาตรวัด LPC วัดแบบภาวะผู้นำและมาตรวัดการควบคุมสถานการณ์ โดยใช้ผลรวมของคะแนนจากมาตรวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก มาตรวัดความชัดเจนของงานและมาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ สำหรับประสิทธิผลของผู้นำนั้นวัดจากการรับรู้ของผู้ร่วมงานโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยพบว่าคะแนน LPC กับประสิทธิผลของผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางลบ (-) เมื่อผู้นำมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง และระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กันทางบวก (+) เมื่อผู้นำมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งก็สอดคล้องกับทฤษฎีของฟีลเลอร์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Loyer and O'Keilly (1985: 379-A) เช่นกัน ซึ่งวิจัยโดยอาศัยกลุ่มตัวอย่างคือผู้รับผิดชอบโครงการอนามัยชุมชนในเมืองออนตาริโอ โดยสุ่มเก็บข้อมูลจำนวน 193 กลุ่ม โดยใช้มาตรวัด LPC และแบ่งสถานการณ์ในการควบคุมออกเป็น 3 ระดับเช่นกัน จากมาตรวัดการควบคุมสถานการณ์ และวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยใช้แบบประเมินงานโดยผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ และหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มีการควบคุมการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งก็สอดคล้องกับทฤษฎีของฟีลเลอร์

Miller (1987: 795-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การรับรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยยึดหลักทฤษฎีของฟีลเลอร์ และทฤษฎีเอ็กซ์และวายของแมคเกรเกอร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนในรัฐจอร์เจีย สหรัฐ จำนวน 74 คน ให้ตอบแบบสอบถามลักษณะการมองธรรมชาติของมนุษย์และมาตรวัด LPC มาตรวัดการควบคุมสถานการณ์ (มาตร 3 มาตร) โดยพบผลการวิจัยว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง และระดับต่ำ มีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์มีการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง มีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูง และระดับต่ำ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวบ่งบอกว่าคะแนน LPC ของฟีลเลอร์สามารถนำมาใช้เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของผู้นำและของกลุ่มได้อย่างดี

Evers (1987: 4249-A) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน จำนวน 76 คน โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความเที่ยงตรงของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเลอร์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากร การควบคุมสถานการณ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ตัวแปรต้นที่ศึกษาคือ แบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของงาน โดยวัดจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และผู้บริหารที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง และตัวแปรต้นทั้ง 3 ตัว สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของงานได้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกทำนายได้สูงสุด

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยนั้น นาด พันธุมนาวิน (1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร (สมาคมชาวนาผู้ค้าข้าว) โดยศึกษาเฉพาะในภาคกลางของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้นำเกษตรกรซึ่งมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบ่งแยกกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง-ต่ำ จากสภาพแวดล้อมและอาชีพที่คล้ายกัน ได้ผู้นำจากกลุ่มที่ประสิทธิผลสูง และต่ำกลุ่มละ 40 คน ใน 4 จังหวัดภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัย

ปรากฏว่า กลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงมีความแตกต่างจากกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความชัดเจนของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ นั่นคือตัวแปรทั้ง 4 ตัวจากทฤษฎีของฟิลเลอร์ คือ คะแนนจากมาตร LPC และการควบคุมสถานการณ์ 3 องค์ประกอบสามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร ตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของกรมส่งเสริมการเกษตรได้ดีกว่าตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะอื่นๆ ของผู้นำและของกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงเป็นกลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน ส่วนกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำเป็นกลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ดีที่สุด คือ ความชัดเจนของงานกลุ่ม คะแนนบุคลิกภาพ LPC และการรับรู้การควบคุมภายใน-ภายนอกตน ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ถึง 74% ซึ่งเป็นปริมาณที่สูงมาก

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทั้งของต่างประเทศ และในประเทศไทยเองนั้น โดยเฉพาะงานวิจัยของนาถ พันธุมนาวิน (1985) ที่ศึกษาหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรและงานวิจัยดังกล่าวมาให้ผลที่สอดคล้องกันว่าตัวแปรของทฤษฎีฟิลเลอร์ทั้งที่เป็นลักษณะทางจิตในของหัวหน้าและลักษณะของกลุ่มนั้น มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้าและของกลุ่มอย่างเห็นได้ชัดรวมทั้งในสังคมไทยด้วย จึงอาจคาดได้ว่าตัวแปรตามทฤษฎีของฟิลเลอร์สามารถทำนายผล ในหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ได้ด้วย

อาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Contingency Approaches) คือ การศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และคาดคะเนภาวะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดภายในสถานการณ์นั้น (สมยศ นาวิกาน 2522: 430) และทฤษฎีของฟิลเลอร์ก็เป็นแนวความคิดนี้ โดยเนื้อหาของทฤษฎีกล่าวโดยสรุปได้ว่าไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ (Fiedler 1965: 116) ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์หรือผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานต่างก็มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้เท่าเทียมกัน ถ้ามีการควบคุมสถานการณ์ที่เหมาะสมกับแบบภาวะผู้นำนั้น ๆ และถ้าผู้นำมีความสอดคล้องกับกลุ่มแล้วก็จะมีส่วนผลักดันให้กลุ่มมีประสิทธิผลในการทำงานด้วย (Fiedler 1967: 15)

และจากผลงานวิจัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นทำให้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานขึ้นมาว่า ผู้นำหรือหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำและหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นลักษณะที่สอดคล้องตามทฤษฎีนั้นจะมีประสิทธิผลในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าหัวหน้าที่มีแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ที่ไม่สอดคล้องหรือไม่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ระดับต่ำ กับมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง
2. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างหัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง กับมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ

ขอบเขตในการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมประชาสัมพันธ์ โดยมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าเท่านั้น
2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องของผู้นำ โดยอาศัยทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด อี. ฟิเลเลอร์ (1967) เป็นหลัก
3. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างาน โดยประเมินจากการตอบแบบวัดประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผลการทำงานของหัวหน้างานของตน

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้นำหรือหัวหน้า หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกหรือได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือผู้กำหนดและประสานความพยายามของสมาชิกกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม หัวหน้าในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการระดับ 6 ที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการสั่งการให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานใต้บังคับบัญชาดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม และเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยรับการบังคับบัญชาจากหัวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้ใต้บังคับในการวิจัยครั้งนี้คือข้าราชการระดับ 3-5 ที่รับการบังคับบัญชาจากหัวหน้าระดับ 6 โดยตรง เพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

3. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มซึ่งนำไปสู่การตั้งเป้าหมาย และประสิทธิผลของเป้าหมาย

4. ข้าราชการพลเรือนสามัญ หมายถึง ข้าราชการซึ่งรับราชการโดยได้รับเงินเดือนในอัตราสามัญ และได้รับแต่งตั้งตามที่บัญญัติไว้ในลักษณะที่ 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

5. การรับรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และการตีความความรู้สึกจากประสบการณ์ที่บุคคลได้ร่วมปฏิบัติกิจกรรมการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

6. ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้างาน หมายถึง ขอบเขตซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า หัวหน้างานของตนสามารถปฏิบัติงานซึ่งเป็นงานหลักของหน่วยงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

7. แบบภาวะผู้นำ หมายถึง ระดับซึ่งผู้นำได้รับการจูงใจขึ้นต้นจากเป้าหมายของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลอื่นในกลุ่มงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีของฟิลเลอร์ โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบคือผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาจากคะแนนจากมาตรวัดทัศนคติต่อผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด [Least-Perferred Coworker (LPC)]

7.1 ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน หมายถึง ผู้นำที่กำหนดงานให้แก่งผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสั่งการและควบคุมอย่างใกล้ชิด มีความต้องการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นอันดับแรก มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย โดยจะสนใจเฉพาะในเรื่องของงานในหน้าที่เท่านั้น

7.2 ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมและสั่งการบ้างเล็กน้อย

8. การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ หมายถึง ระดับของอำนาจและการควบคุมที่ผู้นำมีในสถานการณ์นั้น ซึ่งก็คือการที่ผู้นำสามารถกำหนดหน้าที่ ผลการทำงาน และการตัดสินใจของกลุ่มได้เพียงใด ตัวกำหนดการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำมี 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความชัดเจนของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

9. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relation) หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มสมาชิกให้แก่ผู้นำ หรือระดับของการที่ผู้นำ เข้ากันได้กับลูกน้อง และลูกน้องปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้มาตรวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก

10. ความชัดเจนของงาน (Task Structure) หมายถึง งานที่มีเป้าหมาย ภาระงานและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและแน่นอนมากน้อยเพียงใด การประเมินผลงานมีระบบเพียงใด และการวัดความชัดเจนของงานในการวิจัยครั้งนี้ใช้มาตรวัดความชัดเจนของงาน

11. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) หมายถึง ระดับอำนาจที่ให้กับผู้นำในตำแหน่งซึ่งสามารถให้รางวัล หรือลงโทษลูกน้องได้ มีการประเมินผลงานของลูกน้อง และมีความเชี่ยวชาญในงานที่จะแนะนำลูกน้องในการทำงานได้ ตลอดจนการที่ผู้นำได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า การวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ใช้มาตรวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

12. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ หมายถึง ใจความสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงานจะมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์จะมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีในการควบคุมสถานการณ์ระดับ

ปานกลาง ปฏิสัมพันธ์ประเภทดังกล่าวถือว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการควบคุมสถานการณ์ ส่วนปฏิสัมพันธ์ประเภทอื่นถือว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ที่แบบภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับการควบคุมสถานการณ์

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

1. แบบภาวะผู้นำ ซึ่งพิจารณาจากคะแนน LPC โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ
 - 1.1 ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน (Low-LPC)
 - 1.2 ผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (High-LPC)
2. การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ ซึ่งพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ คือ
 - 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
 - 2.2 ความชัดเจนของงาน
 - 2.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. การควบคุมสถานการณ์ของผู้นำแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ
 - การควบคุมสถานการณ์ระดับสูง
 - การควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง
 - การควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้างาน ซึ่งประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของหัวหน้างาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผลการทำงานของหัวหน้างานของตน ซึ่งครอบคลุมในเรื่องที่ว่า หัวหน้างานสามารถปฏิบัติงานซึ่งเป็นงานหลักของหน่วยงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การเพียงใด

สมมติฐานในการวิจัย

1. หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ ระดับสูงและระดับต่ำ จะมีประสิทธิผลในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งงาน และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง
2. หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง จะมีประสิทธิผลในการทำงานตามรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า หัวหน้างานที่มีแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอาจเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาข้าราชการ
2. เป็นการนำวิชาการมาใช้เพื่อชี้แนวทางการพัฒนาหน่วยงานในด้านตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะของการทำงานให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานได้