



วรรณคดี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมการณ์ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลต่อกลุ่มและสมาชิกทุกคนในโรงเรียน พฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ และทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จผล ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนจะดีหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งก็คือครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในโรงเรียน และเป็นผู้นำของโรงเรียนนั้น ๆ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีมนุษยสัมพันธ์ ตัดสินใจได้รวดเร็ว สามารถนำกลุ่มผู้ร่วมงานได้ รู้จักประสานงานและประสานน้ำใจคนแล้ว การบริหารโรงเรียนจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ปราศจากอุปสรรค ดังนั้น พฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ และสมควรแก่การศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

รายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิดและความหมายของผู้นำ วัตถุประสงค์ของการเป็นผู้นำ ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบผู้นำ พิสัยหรือขอบเขตของแบบ ความสามารถในการปรับแบบการเป็นผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ

มีผู้นำให้ความหมายของ "ผู้นำ" ไว้มากมายตามทรรศนะของแต่ละคน ดังนี้

นิพนธ์ ศัตถ์ (2520 : 260) ให้ความหมายของผู้ไว้ว่า "ผู้นำ คือผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า "ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้"

เทอร์รี่ (Gorge R. Terry 1960 p 493) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ว่า "ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความตั้งใจดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม"

ทานเนนบาม, เวชเลอร์ และมาสซาริค (Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler and Fred Massarick, 1959) ให้คำนิยามไว้ว่า การเป็นผู้นำ คือพฤติกรรมที่ตอบที่มีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการวินิจฉัยสั่งการในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีต่อความตั้งใจเป้าหมายเฉพาะหรือเป้าหมายส่วนรวม"

คูเทซ และ โอ คอนเนล (Horold Koontz and Cyril o' Donnel 1959 p 435) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า "ความเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างมีสัมฤทธิ์ผล"

เฮอร์ซี และบลิงชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard 1977 p 84) "ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ภาวะผู้นำอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$L = f(l f s)$$

$$L = \text{ความสำเร็จของการเป็นผู้นำ}$$

$$l = \text{พฤติกรรมของผู้นำ}$$

$$f = \text{พฤติกรรมของผู้ตาม}$$

$$s = \text{สถานการณ์แวดล้อม}$$

ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler 1967 pp 78 - 79) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้แทน ประธานฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ

จากนิยามความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสรุปความหมายของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

"ผู้นำ" หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

"ภาวะผู้นำ" หรือ "การเป็นผู้นำ" หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ความสำคัญของผู้นำ

อูทซ์ ทรัวิต (2505 : 206) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำไว้ว่า คนทั่วไปที่ไม่เคยเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคน หรือผู้บังคับบัญชาคน มักจะคิดว่า การเป็นผู้นำ หรือหัวหน้าคน หรือผู้บังคับบัญชาคน เป็นเรื่องง่าย ๆ ใคร ๆ ก็เป็นได้หากเขาแต่งตั้งให้เป็น ทั้งนี้อาจจะเป็นการตีคุณค่าของการเป็นผู้บังคับบัญชาโดยพิจารณาอย่างผิวเผิน แต่ความจริงแล้ว การเป็นผู้บังคับบัญชามีค่าใช้จ่าย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบมากกว่าคนทั้งปวงในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวจักรสำคัญที่จะหมุนให้โลกตัวเล็กตัวน้อยหมุนตามไปด้วย ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถ และเป็นที่รักใคร่ด้วยใจจริงของลูกน้องย่อมจะดลบันดาลให้กิจการขององค์การที่ตนรับผิดชอบบรรลุถึงความเจริญรุ่งเรืองอย่างมีต้องสงสัย

ในการบริหารองค์การ ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การมากฉะฉาน ในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ย่อมมีความสำคัญต่อโรงเรียนมากฉะฉาน เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุมดูแล บังคับบัญชา รับผิดชอบในกิจการงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน ฯลฯ ล้วนอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น ดังนั้น การที่โรงเรียนจะประสบความสำเร็จรุ่งเรือง ทรงอยู่ หรือทรุดลง ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในสถานศึกษาเป็นประการสำคัญดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 219) ได้กล่าวไว้ว่า "ภาวะผู้นำ บางที่เรียกว่า "การเป็นผู้นำ" "หัวหน้าคน" หรือ "ผู้บังคับบัญชา" เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นประจูดวงประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การเป็นเอกประการ

กฤษฎี สาธร (2526 : 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำและความเป็นผู้นำของ
ผู้บริหารไว้ว่า "ความสำเร็จของหน่วยงานบริหารทุกชนิดขึ้นอยู่กับลักษณะของความเป็นผู้นำของ
ผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไม่มีที่หลีกเลี่ยง" และ "ความร่วมมือกันทำงานจนบรรลุผลสำเร็จนั้น
เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ แต่จะขาด "ความเป็นผู้นำ" ของผู้บริหารไม่ได้ เพราะความเป็นผู้นำ
ของผู้บริหารคือสิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญที่ทำให้ทีมงานของหน่วยงานหรือองค์การทุกองค์การ ทำงานได้
บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย"

ที่กล่าวมาแล้วนี้จะเห็นได้ว่า "ผู้นำ" มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว
ของหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัด

วิธีศึกษาการเป็นผู้นำ

รอส และ เฮนดรี (Murrey G. Ross and Charles E. Hendry อ้างถึงใน
สมเกียรติ ประสิทธิ์วิไลเวช 2522 : 22) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as
Trait with individual Leader) สมัยก่อนเชื่อกันว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม
หรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were born not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็น
ผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the
Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าของแต่ละบุคคล แต่ละคน
จะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ที่สนใจ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่ม ทุกคนจะต้อง
ปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่าย
ได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกัน จะกลายเป็นกลุ่มที่มีความรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่ม มากกว่าบุคลิกภาพ
ของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a function of
the Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่นั้น
ขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี
ขององค์การนั้น ๆ

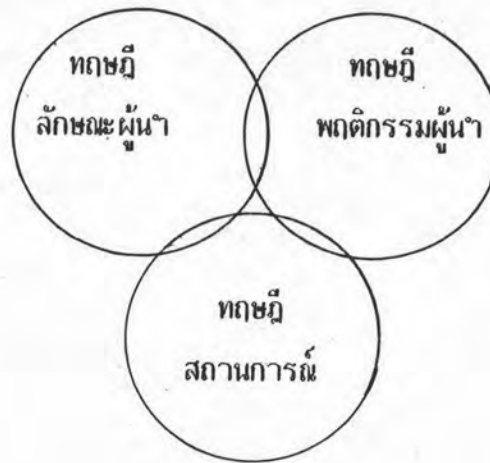
สต็อกคิล (Ralp M. Stpgdill อ้างถึงใน สมเกียรติ ประสิทธิ์วิเศษ.

2522 : 22) สรุปว่า ทฤษฎีการเป็นผู้นำมีดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำใหญ่ (Great man Theory) ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วย Trait theory of Leadership ที่เชื่อว่า ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดมาแต่กำเนิด
2. ทฤษฎีสภาวะแวดล้อม (Environment Theory) เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้น เกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส
3. การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as Situation) ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติอีกแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้ว ก็จะกลายเป็นผู้นำได้
4. การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสมาชิกของกลุ่ม (Leadership as functional role of Members) พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมาการที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับว่า พฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปแบบใด

อรุณ รักรธรรม (2526 : 333 - 334) สรุปว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำแยกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Teait Theory) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคณะลักษณะ เฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก
 2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personnel Behavioral Theorýs) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะ เฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือ แนวพฤติกรรมผู้นำ
 3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory or Contingency Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่ เรื่องของแต่ละบุคคล
- เท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า แนวความคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำมีความซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง แต่หากพิจารณาให้ดีแล้วอาจสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม และต่างก็มีความสัมพันธ์กัน และอาจจะเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของทฤษฎีผู้นำ

การศึกษาผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ผู้นำย่อมมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตามและลักษณะของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตามนี้ย่อมสามารถระบุและชี้บ่งได้ ในระยะแรกได้ศึกษาการเป็นผู้นำ โดย

1. หาผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าเป็นใคร โดยดูผลกำไรจากธุรกิจ หรือการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

2. ชี้บ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3. ศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับเลือก หรือได้เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งของการเป็นผู้นำ

จากวิธีการดังกล่าวทำให้เกิดทฤษฎีขึ้น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Grate Man Theory) และทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Teait Theory) ทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำได้นั้น เพราะเขาเกิดมาพร้อมกับลักษณะ (Teaits) บางอย่าง ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำ หรืออย่างที่เรียกว่าเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Leader are born not made) มิใช่มาฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้นำทีหลัง คุณลักษณะการเป็นผู้นำนี้ถือว่าเป็นพันธุกรรมปรากฏในยีนส์ (Genes) ที่สามารถถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ จากทฤษฎีเหล่านี้ จึงพยายามศึกษาลักษณะของผู้ปกครอง หรือนักบริหารที่ยิ่งใหญ่ การศึกษาผู้นำในลักษณะ เช่นนี้ มักจะมุ่งศึกษาในลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ลักษณะทางกาย (Physical Teaits) กับลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Teaits) ในการศึกษาลักษณะทางกายนั้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง ความแข็งแรง จากนั้นก็ได้พยายามศึกษา

ลักษณะทางบุคลิกภาพและลักษณะทางจิตวิทยาเพิ่มเติม เช่น ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่ม และสติปัญญา เป็นต้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525 : 20)

ดอลล์ (Ronald C. Doll อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525 : 22) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำ ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาคควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนที่มึลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตัวด้วย
2. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องทำตนาให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสร่าเริง
3. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะได้รับกรยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิได้หมายความว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม
5. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นคนที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่
6. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานการณ์ต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้น ผู้นำของหมู่มีปัญหาจำต้องมีปัญญาคด้วย ผู้นำทางการศึกษาคควรมีความรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี
7. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตน ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ หากผู้นำทางการศึกษามีได้มีความรับผิดชอบและแสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก

ประถม แสงสว่าง (2524 : 8 - 9) ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง โดยสรุปไว้เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ที่คอยรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิดไปให้ผู้อื่น
 2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
 3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้อื่น
 4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
 5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
 6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
 8. กระตือรือร้นในการทำงาน
 9. ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
 10. ไม่หุเบา เชื่อ หรือกระทำตามคำยุแหย่ โดยไม่สืบสวนหาข้อเท็จจริง
- สำหรับลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยไม่มีความเห็นหรือไม่แน่ใจว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ เรียงลำดับจากข้อที่ได้คะแนนความเห็นน้อย ไปหา มาก มีดังนี้
1. ผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องรู้จักวิธีปฏิบัติการ
 2. ผู้บริหารอาจเชื่อถือโศกลางเพื่อความสบายใจบ้าง
 3. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องอยู่ประจำที่สำนักงานมากนัก ควรหาโอกาสไปติดต่อทำงานภายนอกบ้าง สัปดาห์หนึ่งทำงานประจำอยู่สำนักงานสัก 3 วัน ก็มากพอแล้ว
 4. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้ระเบียบเกี่ยวกับการเงินและงานธุรการต่าง ๆ ทุกอย่าง เพียงแต่รู้จักใช้คนและสามารถปกครองคนผู้รู้เรื่องนั้น ๆ ได้ ก็พอแล้ว
 5. ผู้บริหารที่มีครอบครัวแล้ว จะสามารถบริหารได้ดีกว่าผู้บริหารที่เป็นโสด
 6. หากผู้บริหารรู้วิธีปฏิบัติการ แต่ก็ไม่ควรลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง
 7. ผู้บริหารที่เป็นชายจะบริหารงานด้านการศึกษาได้ผลดีกว่าผู้บริหารหญิง
 8. ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย ตามใจชอบ เพราะแต่ละคนต่างก็ได้รับการศึกษากันมาดีแล้ว

เปรียบเทียบความสำคัญและความจำเป็นของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของนักบริหารการ
ศึกษาจากความเห็นของคนไทย เรียงลำดับจากข้อที่ได้คะแนนความเห็นมากไปหาน้อย มีดังนี้

1. ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ
2. ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา
3. ด้านความรู้ทางวิชาการ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ สัมพันธภาพระหว่างมนุษย์
5. ด้านความศรัทธาเริ่มและสร้างสรรค์
6. ด้านบุคลิกภาพ
7. ด้านงานธุรการ

แม้ว่าวิธีการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ไม่ว่าจะอาศัยทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่หรือ
ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ จะให้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคคลแต่ก็
ยังมีข้อบกพร่อง อยู่หลายประการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525 : 25) เช่น

1. ในการศึกษานั้น ไม่สามารถแยกคุณลักษณะที่ "จำเป็น" สำหรับการเป็นผู้นำ กับ
ลักษณะที่ "สำคัญ" สำหรับดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ
2. ไม่สามารถชี้บ่งได้ว่าคุณลักษณะใดสำคัญอย่างไร คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้คุณลักษณะ
ใดสำคัญกว่ากัน
3. คุณลักษณะแต่ละอย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เช่น ผู้นำต้องตัดสินใจดี
แต่ประสบการณ์และการศึกษาอบรม ก็เป็นส่วนช่วยอย่างสำคัญในการตัดสินใจ
4. ผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างกัน อาจประสบความสำเร็จเหมือนกันก็ได้ ในทางกลับกันผู้นำที่
มีคุณลักษณะเหมือนกัน อาจประสบความสำเร็จต่างกันได้
5. ลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จอาจมีลักษณะต่างกันมาก เช่น เซอร์ วินสตัน
เชอร์ชิลล์ มีลักษณะอ่านใหญ่ พุงพลุ้ย อับราฮัม ลินคอล์น มีลักษณะผอมสูง นโปเลียน มีลักษณะเตี้ย
 เป็นต้น
6. มีแนวโน้มว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาสูงกว่าส่วนเฉลี่ยของบุคคลในกลุ่ม แต่คนที่มีสติปัญญา
สูง ๆ เป็นผู้นำไม่ได้ก็มี
7. บุคคลจะเป็นผู้นำหรือไม่มิใช่เพราะมีตำแหน่ง หรือมีคุณลักษณะพิเศษ แต่บุคคลเป็น
ผู้นำเพราะการยอมรับของสมาชิก

การศึกษาผู้นำโดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Personal Behavioral Approach)

เนื่องจากผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ และเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่าอีกบุคคลหนึ่ง การศึกษาการเป็นผู้นำในระยะแรกที่ยุติพยายามระบุคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลสำคัญเพื่อพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งก็คือการศึกษาค้นคุณลักษณะผู้นำนั่นเอง เนื่องจากการศึกษาดังกล่าวมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง ในระยะต่อมาการศึกษาการเป็นผู้นำจึงได้มุ่งอยู่ที่การศึกษาพฤติกรรมของการเป็นผู้นำโดยตรง เนื่องจากพฤติกรรมเป็นประเด็นส่วนบุคคล พฤติกรรมเป็นที่สนใจของบุคคลทุกคน และเนื่องจากผู้บริหารหรือผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นค่อนข้างมาก สิ่งที่ผู้บริหารกระทำจึงถูกจับตาสังเกตอยู่เสมอ ดังนั้น การศึกษาแนวพฤติกรรมจึงเป็นวิธีการศึกษาอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถเข้าใจเรื่องผู้นำได้ และได้เกิดเป็นทฤษฎีพฤติกรรมขึ้น เราอาจแบ่งประเภทของผู้นำได้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของคน หรือตามแบบ (Style) ของการเป็นผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ - ประชาธิปไตย - เสรีนิยม

จากผลงานการวิจัยของ ลิพพิต และไวท์ (Ralph White and Ronald Lippitt, 1953) ที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอในปี ค.ศ. 1930 ลิพพิต และ ไวท์ มีความเห็นว่ามีแบบของการเป็นผู้นำอยู่ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style)

อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำประเภทนี้ต้องการการเชื่อฟังและการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทันที การมอบหมายงานจะน้อยมากขนาดของการควบคุมจะมีขนาดแคบ ผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และให้ความสำคัญในเรื่องของการออกคำสั่ง เป็นประการสำคัญ และใช้การสื่อสารแบบทางเดียว แบบของผู้นำประเภทนี้มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบหรือสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งต้องการการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอน

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style)

ลักษณะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะยอมให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนด

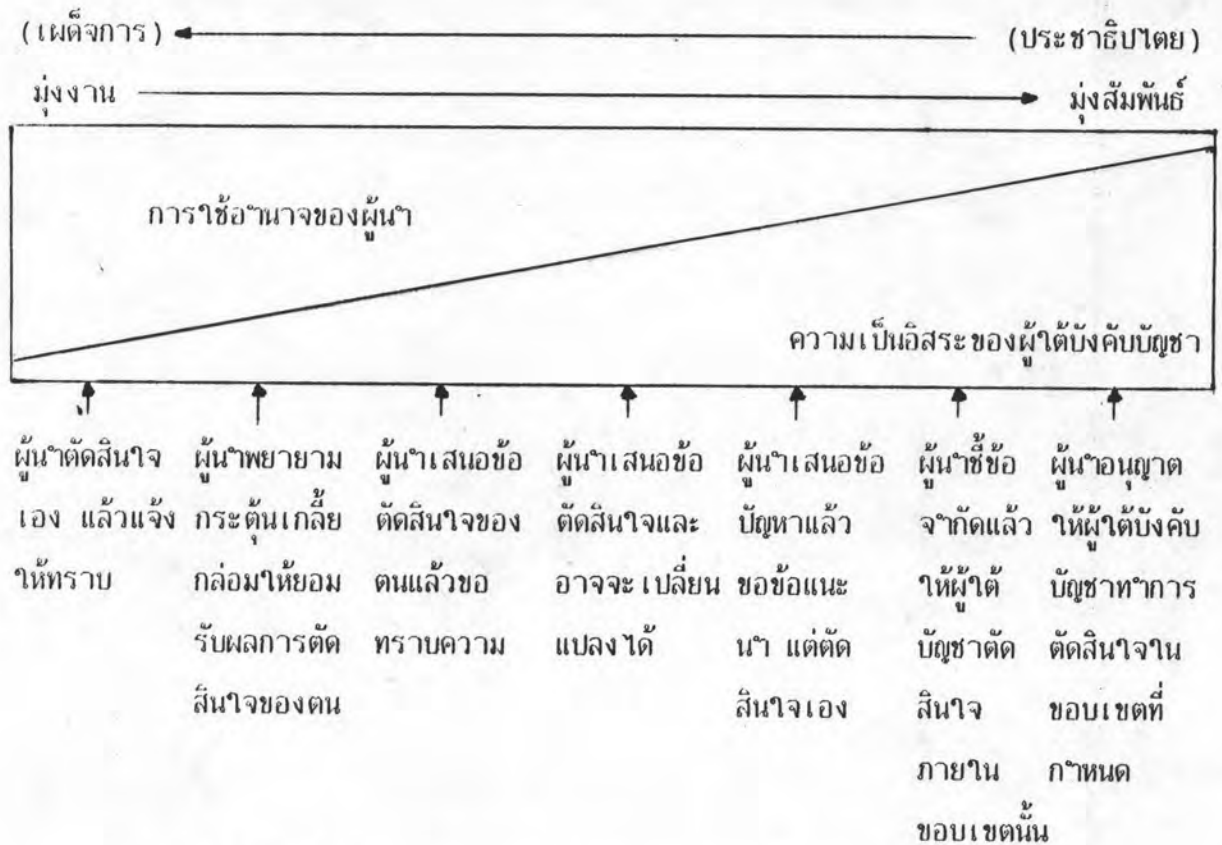
เป้าหมายและวิธีการดังกล่าว โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากพวกเขามีส่วนร่วม วิธีการเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะปลดเปลื้องภาระความรับผิดชอบให้หมดไปได้ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบหลายทาง ความคิดเห็นต่าง ๆ อาจมีการและเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับกัน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - fair Style)

ผู้นำแบบนี้จะได้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไปว่าจะทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ที่ของผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องจูงใจตนเอง และย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของพวกเขาเองในการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น โดยทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ปัญหาสำคัญของการเป็นผู้นำประเภทนี้คือ การขาดผู้นำที่สละความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ไม่มีความควบคุมและสั่งการ ซึ่งจะ เป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะ เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

พฤติกรรมผู้นำแบ่งตามแนวต่อเนื่องของการใช้อำนาจ

ตามความเป็นจริงแล้ว แบบของการเป็นผู้นำไม่มีเพียง 3 แบบเท่านั้น ทาเนนบอม และชมิทท์ (Robert Tannenbaum and Waeweh H. Schmidt : อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2527 : 190 - 192) ได้ศึกษาและแบ่งลักษณะของผู้นำไว้เป็นประเภทต่าง ๆ อีกแนวหนึ่งดังนี้



ภาพที่ 2 ผู้นำตามแบบของ Tanennbaum and Schmidt.

ตามภาพจะ เห็นว่า ผู้นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจควบคุมงานอยู่ตามช่องต่าง ๆ จากซ้ายไปขวา ซ้ายสุดเป็นเรื่องการควบคุมอย่างมาก ขวาสุดเป็นเรื่องการให้ผู้นำได้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมมากที่สุด โดยผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับอยู่แต่น้อย รายละเอียดแต่ละแบบเป็นดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการ เป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้นำได้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้นำได้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แกผู้นำได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด วิธีที่จะให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติก็คือ การใช้อำนาจบังคับ

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศหรือแจ้งการ

ตัดสินใจของเขาต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมก็เพราะสันนิษฐานว่า อาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาคัดสินใจแล้ว จะเกิดประโยชน์แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้บังคับบัญชาฟังแล้วก็ให้ผู้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไรจึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้บังคับบัญชามีส่วนในการที่จะให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้บังคับบัญชา เขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้บังคับบัญชาก่อนเพื่อปฏิบัติกริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจ กระทบกับผู้บังคับบัญชาคนใด อย่างไร เขาจะให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้าย ยังเป็นของเขาเอง

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อนแล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุมของผู้บังคับบัญชา เป็นโอกาสแรกที่ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็น ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความเห็น เพราะถือว่า ความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง จะให้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำก็ยังคงเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดในที่สุด

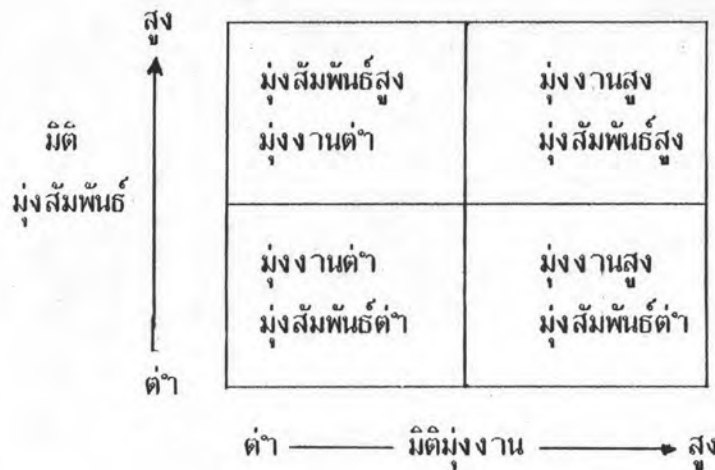
แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตาม เขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องคนงานของบริษัทไม่มีที่จอดรถใกล้ ๆ ที่ทำงาน โดยกำหนดวงเงินให้จำนวนหนึ่ง เป็นต้น

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่ากลุ่มที่จะแก้ปัญหาอันนี้มีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

การศึกษาการเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ

ในปี ค.ศ. 1945 สถาบันวิจัยธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัย ไอ โฮ ไอ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ โดยพยายามศึกษาถึงมิติต่าง ๆ (Dimension) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่พฤติกรรมของผู้นั้นจะแสดงออกมานใน 2 มิติด้วยกัน คือ

- (1) มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน (Initiating Structure)
- (2) มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)



แผนภูมิที่ 3 ควอดแรนต์ (Quadrant) การเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัย ไอโฮไอ

มิติแรกแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบที่ดีขององค์การ ช่องทางการสื่อสารตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงาน ส่วนมิติที่สองแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น มิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน (Task Oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์การ ส่วนมิติที่สอง จะมุ่งถึงความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ที่เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญ และมิติทั้งสองจะแยกจากกัน โดยพฤติกรรมผู้นำจะอยู่ระหว่าง 2 มิติ ไม่ใช่มิติเดียว

ผู้นำตามระบบ 4

ลิเคอร์ท (Rensis Likert 1967 p. 4 - 10) ได้ทำการศึกษาปัญหาต่าง ๆ ของคนใน ส่วนที่เกี่ยวกับการบริหาร และสรุปผลที่ได้จากการศึกษาว่า ระบบการบริหาร (Management Style) หรือแบบของการเป็นผู้นำ (Leadership pattern) ภายในองค์การนั้น แบ่งออกได้เป็น 4 ระบบ คือ

ระบบ 1 ระบบเผด็จการแบบเฉียบขาด (Exploitive Authoritative) ระบบบริหารระบบนี้ผู้นำจะยึดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี X ของ แม็กเกรเกอร์ (Douglas Mcgragor) เป็นอย่างมาก ผู้นำจะใช้วิธีการบังคับบัญชาโดยการใช้วิธีการลงโทษเป็นสำคัญ การบริหารงานเน้นการออกคำสั่งและการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) เป็นระบบที่อยู่ระหว่างระบบ 1 และระบบ 4 เป็นระบบที่ดีกว่าระบบ 1 เล็กน้อย มีลักษณะผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่อง แต่จะตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำอยู่บ้าง

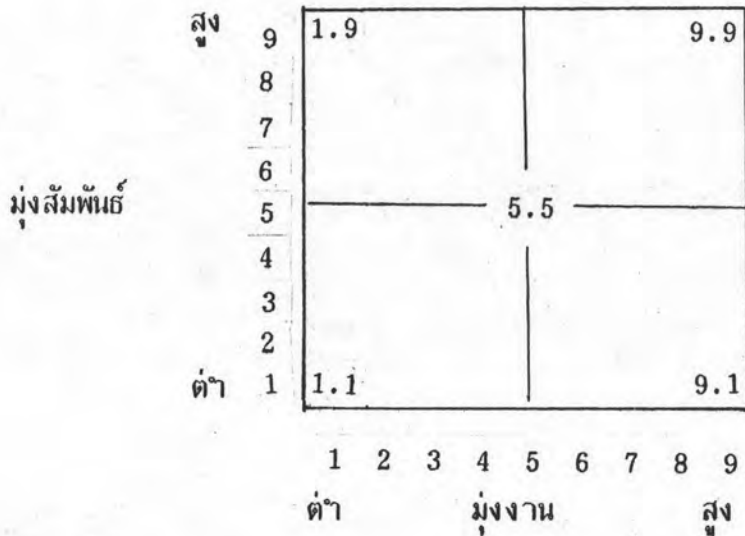
ระบบ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative System) ตามระบบนี้ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังแสดงตนในลักษณะที่ว่าเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายอยู่

ระบบ 4 ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative System) ตามระบบนี้ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวบุคคลตามทฤษฎี Y ของ แม็กเกรเกอร์ จะใช้อำนาจหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา อาจเรียกว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

เบลค และ มุตตัน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton อ้างถึงใน อรุณ รัถธรรม 2525 : 341 - 342) ได้วางโครงการที่จะพัฒนาฝ่ายบริหารโดยการใช้ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ในการศึกษาแบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ โครงการของพวกเขาขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดนั้น จะต้องให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของตัวบุคคลและงานการทดสอบที่ เบลค และ มุตตัน นำมาใช้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะพิจารณาถึงแบบของการเป็นผู้นำของเขาได้ จากตาข่ายการบริหารจะเห็นได้ว่า คะแนนของผู้บริหารจะได้มาจากทั้งคะแนนที่ให้ความสำคัญ

สำคัญกับตัวบุคคลและงาน ผู้บริหารที่ได้คะแนนค่าทั้งสองด้าน ย่อมจะชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นมีแนวโน้มในการบริหารงานที่ไม่ดี เป้าหมายของโครงการพัฒนาของ เบลค และ มุตัน คือ ต้องการที่จะให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้ถึงระดับ 9.9 ในตารางการบริหาร



แผนภูมิที่ 4 ตารางการบริหาร (Managerial Grid)

แบบของผู้บริหารทั้ง 5 แบบ มีดังนี้

1.1 แบบไม่เอาไหน (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจลูกน้องและไม่สนใจงาน ใช้ความพยายามน้อยมากที่จะทำงานให้ได้ผล

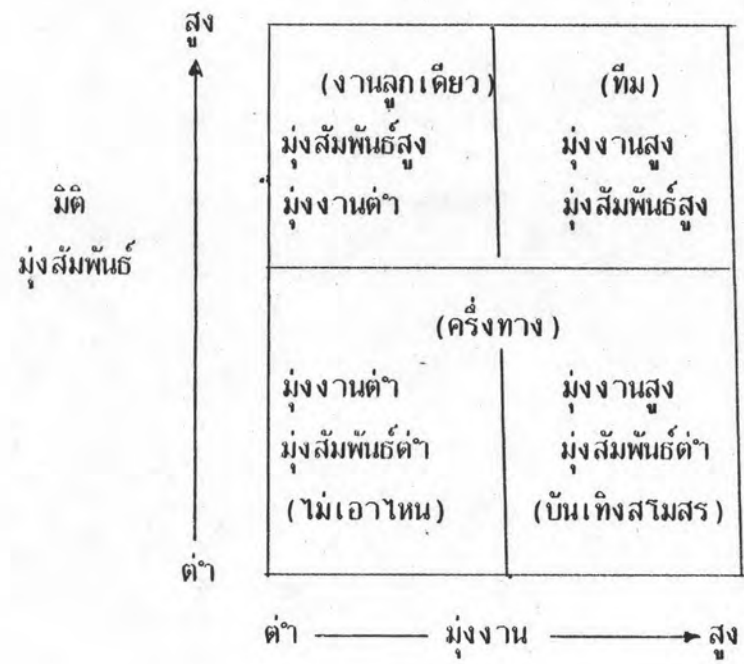
1.9 แบบงานลูกเดียว (Task Management) เป็นผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงานอย่างมาก แต่สนใจการพัฒนาปรับปรุงขวัญ กำลังใจ และความสุขของลูกน้องน้อยมาก

9.1 แบบบันเทิงสโมสร (Country Club Management) เป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขของลูกน้อง เห็นใจลูกน้อง แต่ไม่สนใจงาน

5.5 แบบครึ่งทาง (Middle of the Road) เป็นผู้นำที่งานก็เอา ลูกน้องก็สนใจ แต่ไม่กระตือรือร้นถึงขั้น เป็นผู้นำชนิดพอประมาท เลือกเอาสายกลางแต่ครึ่งทางเท่านั้น

9.9 แบบทีม (Team Management) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการทำงานและขวัญกำลังใจลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องทำงานอย่างสบายอกสบายใจ สนใจการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าสนุก

โดยสาระสำคัญแล้ว ตาข่ายการบริหารได้ให้ค่านิยมที่จุดต่าง ๆ 5 จุด ภายในรูปสี่เหลี่ยมคางหมูแคร์นที่ความเป็นผู้นำของวิทยาลัย โอ ไฮ โอ ที่ได้รับความนิยมแพร่หลายอย่างมาก ซึ่งหากนำรูปแบบทั้งสองมารวมเข้าด้วยกัน จะปรากฏให้เห็นดังรูป



แผนภูมิที่ 5 การผสมผสานระหว่างคางหมูแคร์นที่การเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ กับตาข่ายการบริหาร

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาภายหลังต่อมาผลยืนยันว่า ไม่พบหลักฐานอะไรที่ชัดเจน ซึ่งจะยืนยันได้ว่า แบบของผู้นำแบบหนึ่งจะมีสัมฤทธิ์ผลมากกว่าอีกแบบหนึ่ง การทำงานของผู้นำจะได้ผลดีแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่า แบบของการเป็นผู้นำของเขา เข้ากันได้กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่แค่ไหนเพียงใด แบบของการเป็นผู้นำแบบหนึ่งอาจจะทำงานได้ผลในสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่ได้ผลในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ ดังนั้น การศึกษาผู้นำในระยะหลัง ๆ ต่อมา จึง เปลี่ยนไปมุ่งที่สถานการณ์เป็นหลัก

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

จากการศึกษาแบบของการเป็นผู้นำโดยศึกษาจากคุณลักษณะผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ ปรากฏว่า มนุษย์แต่ละคนมีแบบฉบับตามธรรมชาติในการนำ บางคนอาจมีแบบฉบับเป็นอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย หรือแบบตามสบายก็ได้ แต่พฤติกรรมของผู้นำอาจได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์บางอย่าง ทำให้แบบของการนำอ่อนแอ แข็งแรง หรือเปลี่ยนไปเลยจากสิ่งที่ควรจะเป็นโดยธรรมชาติ จากการศึกษานี้จะสรุปได้ว่า

1. มีแบบของการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสำหรับแต่ละคน หมายความว่า คนจะมีความสำเร็จในการเป็นผู้นำในแบบหนึ่ง มากกว่าการเป็นผู้นำในแบบอื่น ๆ
2. ผู้นำแต่ละคนย่อมมีใช้แบบของการนำทั้ง 3 แบบ แต่อาจจะมากน้อยไม่เท่ากัน ในแต่ละขณะก็จะมีแบบหนึ่ง เด่นกว่าอีก 2 แบบ
3. มนุษย์จะมีความชอบในแบบการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง และความชอบนั้นจะมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้นให้ปฏิบัติหรือเป็นผู้นำตามแบบที่ตนชอบ แต่เมื่อสถานการณ์บังคับให้ต้องนำในแบบอื่น ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแบบของการเป็นผู้นำตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ 2525 : 67)

ฟิดเลอร์ (Fred E. Fiedler : อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีติลล 2529 : 263) ได้ศึกษาแบบผู้นำโดยทำการศึกษาวิจัย และได้สรุปผลว่า งานจะมีประสิทธิภาพดีนั้นขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำ และความพอใจของผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่จะใช้เป็นปกติฐาน (Norms) สำหรับทุกสถานการณ์ หัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และผู้ร่วมงานในสถานการณ์นั้น ๆ รวมทั้งพิจารณาภาวะพิเศษด้วย และส่วนประกอบอื่น ๆ ก็ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพให้กับงานที่ทำอยู่

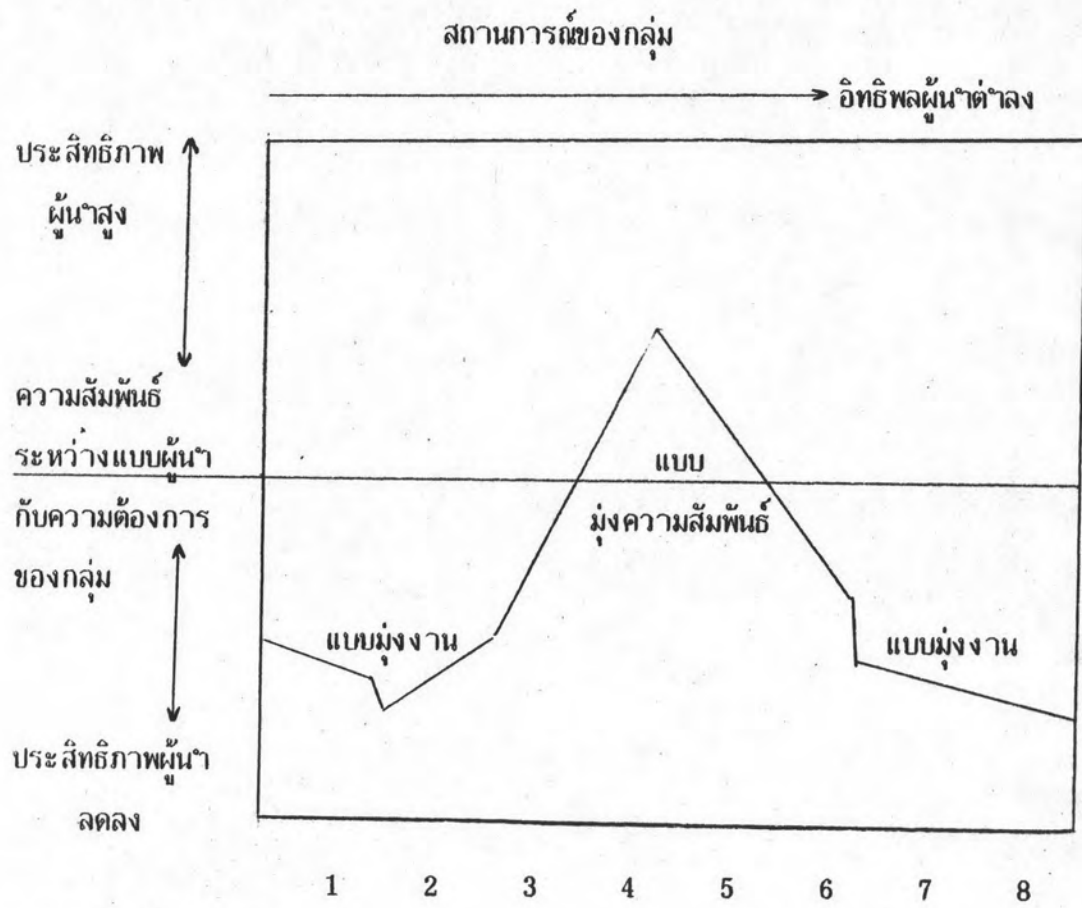
ฟิดเลอร์ ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่า ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ (Situational Factors) จะมีอิทธิพลอย่างไรต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ และสรุปได้ว่า คุณลักษณะทางด้านสถานการณ์ 3 อย่าง ที่จะมามีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader - Member Relation) ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยแค่ไหน ซึ่งในบางกรณีแล้ว บุคลิกของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ในสถานการณ์ที่ผู้นำและกลุ่มงานของเขาสามารถที่จะ เข้ากันได้เป็นอย่างดีแล้ว ผู้นำย่อมจะมีอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่เขาไม่สามารถเข้ากันได้หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มงาน

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) จะหมายถึงงานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้มากน้อยแค่ไหน งานที่มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้หรือเป็นงานประจำวันย่อมจะเป็นการง่ายต่อผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำ งานที่ไม่ได้กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติไว้ก่อนนั้น ย่อมจะต้องใช้ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ และจะทำให้การเป็นผู้นำมีความยุ่งยากมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ (Leader Position Power) จะหมายถึงอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้นำที่ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของเขาภายในองค์การว่าจะมีมากน้อยแค่ไหน ถ้าหากว่าเขามีอำนาจในการให้ผลตอบแทนหรือการลงโทษมาก อิทธิพลของเขาย่อมจะมีมากขึ้น

จากการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พิตเลอร์ได้กำหนดแบบของการเป็นผู้นำว่า แบบไหนจึงจะเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากส่วนผสมของปัจจัยทั้ง 3 สำหรับผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ผลจากการวิจัยจะเห็นได้จากรูปที่ 6



ความสัมพันธ์ของผู้นำ กับ กลุ่ม โครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำ

		ดี		ไม่ดี			
		ไม่มีโครงสร้าง		มีโครงสร้าง		ไม่มีโครงสร้าง	
มีโครงสร้าง	มาก						
	น้อย						
ไม่มีโครงสร้าง	มาก						
	น้อย						

แผนภูมิที่ 6 แสดงถึงประสิทธิภาพของผู้นำของ ฟีดเลอร์ (Fiedler)

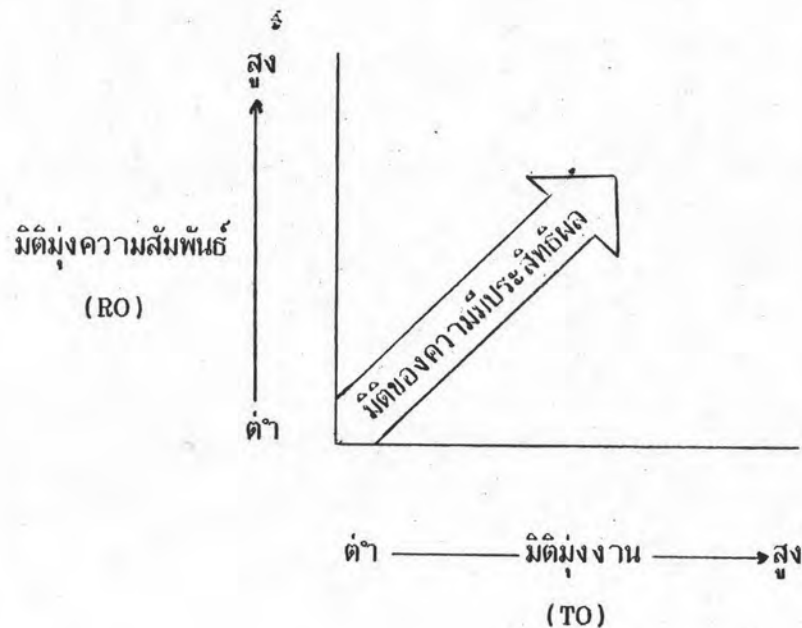
แกนตั้งจะวัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกับแบบของการเป็นผู้นำ
แกนนอนจะแสดงให้เห็นถึงส่วนผสมของปัจจัยทั้ง 3 ในลักษณะต่าง ๆ 8 แบบด้วยกัน เช่น
สถานการณ์ตามแบบที่ 1 จะหมายถึงกรณีที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มงาน งานกำหนดระเบียบวิธี
ปฏิบัติไว้เป็นอย่างดี และอำนาจของผู้นำจะมีมากด้วย หรือตามสถานการณ์แบบที่ 4 จะหมายถึงในกรณี
ที่ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มงานงานไม่ได้กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติไว้ และอำนาจของผู้นำจะมีน้อย
แบบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะเปลี่ยนแปลงไปตามส่วนผสมของคุณลักษณะทางด้านสถานการณ์
เหล่านั้น

เมื่อพิจารณาของแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สถานการณ์หนึ่ง ๆ พิตเลอร์ได้พิจารณาถึง
ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกับแบบของการเป็นผู้นำภายใต้สถานการณ์ที่ค่อนข้าง
จะดี (แบบที่ 1, 2 และ 3) และภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ค่อยจะดี (แบบที่ 7 และ 8) แบบของ
ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะดีที่สุด สถานการณ์ที่อยู่ระหว่างกลาง (แบบที่ 4 ถึง 6) แบบของผู้นำ
ที่ให้ความสำคัญกับคน จะประสบความสำเร็จมากที่สุด

พิตเลอร์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การปรับปรุงแบบการเป็นผู้นำนั้นย่อมจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์
งานอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับแนวทางของการเป็นผู้นำ เช่น ใน
สถานการณ์ที่ผู้นำได้รับการยอมรับจากกลุ่มงาน งานไม่ได้มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเอาไว้ และ
อำนาจของผู้นำมีน้อย ซึ่งจะเป็นไปตามแบบที่ 4 และจะต้องใช้แบบของการเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญ
กับคน ถ้าหากว่าผู้นำมีความไม่พอใจกับแนวทางของการเป็นผู้นำแบบนี้แล้ว เขาจะต้องได้รับอำนาจ
มากขึ้น ซึ่งจะเปลี่ยนสถานการณ์ไปเป็นแบบที่ 3 และการใช้แบบของการเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับ
งานในกรณีสถานการณ์ยากต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแบบของการเป็นผู้นำ
ของเขาเอง

ทฤษฎี 3 มิติ (Tri - Dimension)

เรดดิน (William J. Reddin อ้างโดย เดชา แก้วชาตุศิลป์ 2519 : 14 - 15)
ได้ทำวิธีอธิบายภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง โดยการเพิ่มตัวแปรสัมฤทธิ์ผล (Effectiveness) เข้าในรูป
จำลองแบบ 2 มิติ จึงทำให้มีลักษณะเป็น 3 มิติขึ้น ซึ่งสามารถใช้อธิบายข้อเท็จจริงที่พบจากการ
ศึกษาว่า ทำไมผู้นำที่มีการมุ่งงานสูงมุ่งความสัมพันธ์สูงจึงสัมฤทธิ์ผลในงานต่ำ และทำไมผู้นำที่มีการ
มุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ จึงมีสัมฤทธิ์ผลในงานสูงได้ มิติความมีประสิทธิภาพได้เพิ่มเข้าไปในรูป
จำลองแบบ 2 มิติ ดังรูปที่ 7



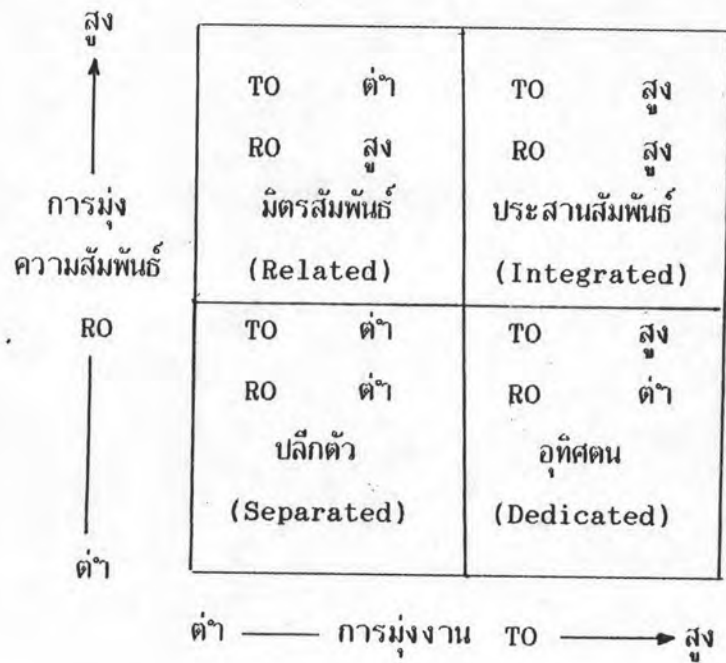
แผนภูมิที่ 7 มิติของความเป็นประสิทธิผล ตามทฤษฎี 3 มิติ

เรตดิน ได้เรียกชื่อตัวแปรด้านแกนนอนใหม่ว่า "ตัวแปรที่มุ่งงาน" (Task Orientation หรือ TO) และตัวแปรแทนที่ตั้งฉากกับแกนนอนว่า "ตัวแปรที่มุ่งความสัมพันธ์" (Relationship Orientation หรือ RO)

การมุ่งงาน (TO) หมายถึง การที่ผู้นำพยายามที่จะกำหนดและจัดรูปแบบที่ต่าง ๆ ของสมาชิกในกลุ่ม การที่พยายามจะอธิบายกิจกรรมว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไป การที่พยายามจะสร้างรูปแบบที่แน่นอนให้แก่องค์การ สร้างช่องทางให้การติดต่อสื่อสาร และวิธีการทำงานให้สำเร็จ

การมุ่งความสัมพันธ์ (RO) หมายถึง การที่ผู้นำพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขา กับสมาชิกในกลุ่ม โดยการเปิดช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความสามารถ ให้กำลังใจ มิตรภาพ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ เรตดิน ยังได้กำหนดพฤติกรรมพื้นฐาน 4 แบบ และถือว่าแบบ 4 แบบนี้เป็นหัวใจของทฤษฎี 3 มิติ ดังรูปที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แบบพื้นฐานภาวะผู้นำของทฤษฎี 3 มิติ

ส่วนที่ 1 งานสูง - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (Integrated) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่หึงมุงคนโดยให้ทำงานที่มีความหมาย และมุงทำงานโดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

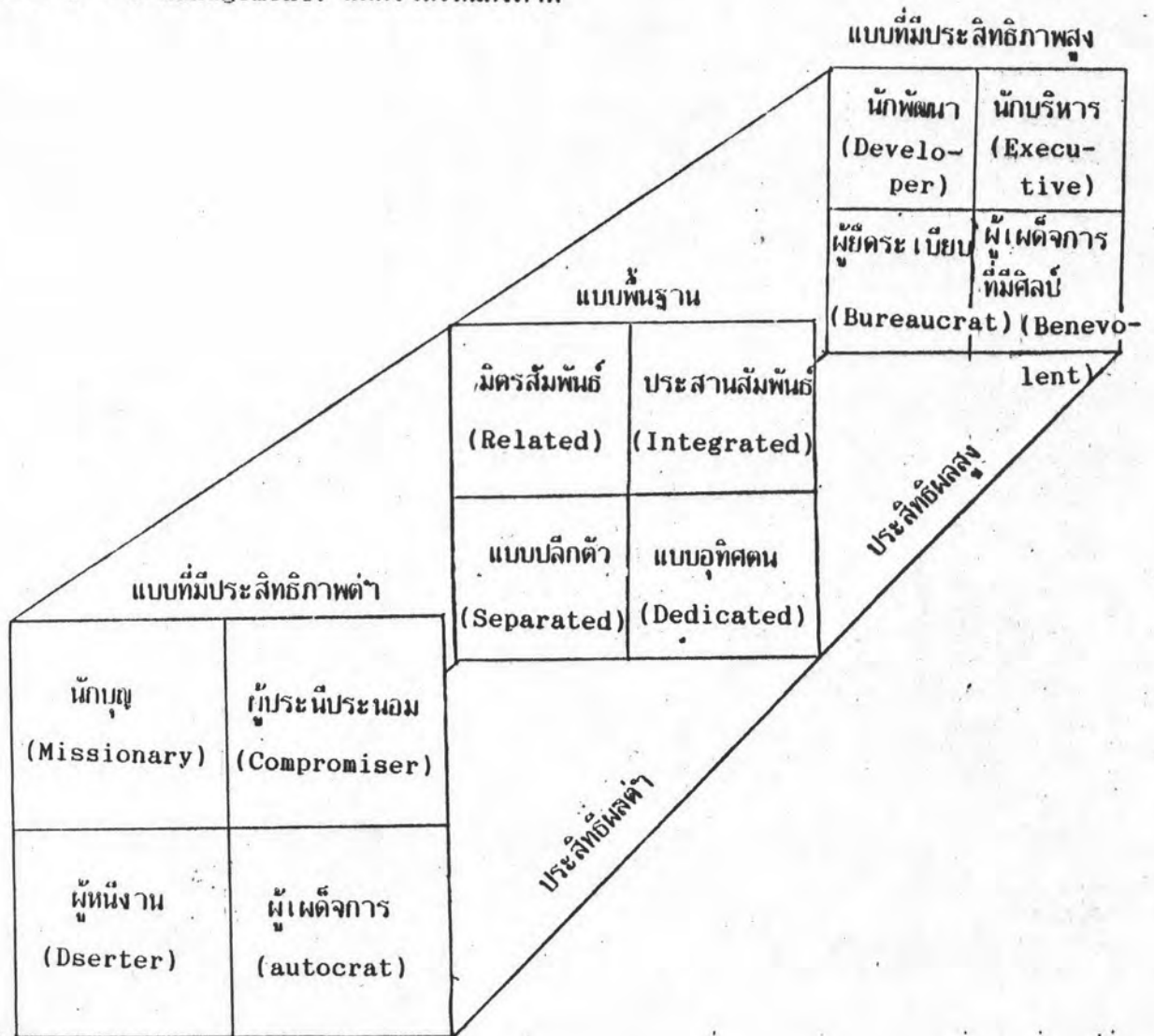
ส่วนที่ 2 งานต่ำ - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) ผู้นำประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

ส่วนที่ 3 งานต่ำ - สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำแบบปลีก (Separated) ผู้นำประเภทนี้มิได้มุงทำงานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวอย่างและความสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 งานสูง - สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นแบบอุทิศ (Dedicated) ผู้นำประเภทนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

โดยความเป็นจริงแล้ว แบบของผู้นำทั้ง 4 ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาดแต่ที่พยายามแยกออกก็เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจ และไม่สามารถที่จะบอกได้ว่า ผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยในระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยในระยะต่อมาแสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ นั่นคือ แบบใดแบบหนึ่งอัน 4 แบบพื้นฐานของการเป็นผู้นำจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ

เนื่องจากมีแบบพื้นฐาน 4 แบบ แต่ละแบบก็อาจจะมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ จึงทำให้มีแบบสำหรับเลือกอีก 8 แบบ คือ แบบที่มีประสิทธิผลสูง (More Effective) 4 แบบ ได้แก่ ผู้กระเบียบ (Bureaucrat) หรือผู้ทำตามสั่ง, นักพัฒนา (Developer) เผด็จการที่มีศีล (Benevolent Autocrat) และนักบริหาร (Executive) กับ แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ (Less Effective) 4 แบบ คือ ผู้หนีงาน (Desserter) นักบุญ (Missionary) ผู้เผด็จการ (Autocrat) และผู้ประนีประนอม (Compromiser) จึงเกิดเป็นรูป 3 มิติ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของคำว่า 3 - D Management. แสดงให้เห็นดังภาพ



แผนภูมิที่ 9 แสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานมาก ได้แก่

1. ผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่จะประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เข้มงวด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อย มีทัศนคติที่สนใจกับงาน แต่จะไม่ปรับตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ถือว่าการดำเนินรอยตามแบบเก่าเป็นการดีแล้ว ผู้นำในลักษณะนี้มีมากในวงการทหาร และวงการรัฐบาล
2. ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำประเภทนี้ถือว่าหน้าที่จำเป็นของผู้นำคือการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ทำงานกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย มักชอบมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลาก ๆ อย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมกับใช้วิธียั่วยุ และพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดผลผลิตมากขึ้น
3. ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเอง และผลงานของเขาส่วนมากมีประสิทธิภาพ มีศิลป์ในการสั่งงาน รู้จักขบขันกับต่าง ๆ และวิธีปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี รู้งานในหน้าที่ของตน และทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก จุดอ่อนของเขาอยู่ที่ว่า ไม่มั่นใจว่าทำอะไรจึงจะสามารถใช้คนให้ได้ประโยชน์มากที่สุดทั้งที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่นั่งเสมอไปนักกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อเขา ลักษณะของผู้นำประเภทนี้มีมากในวงการอุตสาหกรรมปัจจุบัน เป็นผู้มีความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นลักษณะของหัวหน้างานที่ทำงานได้เข้าขั้นมาจนตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่มีความพยายามในการฝึกฝนความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตนเองโดยอาศัยความผิดพลาดเป็นครู
4. ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) ผู้นำประเภทนี้รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรการการผลิตและในการทำงานไว้สูง ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยให้ทุกคนรับรู้และร่วมวางแผนงาน ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อว่าตนต้องการฟังพหูพจน์ และต้องการความเป็นอิสระ เขา รู้ว่าความต้องการของบุคคลสามารถไปกันได้กับความต้องการขององค์การ และเข้าใจความเหมาะสมในการวินิจฉัย ยินดีเผชิญหน้ากับปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานดี

ผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานต่ำ ได้แก่

1. ผู้นำแบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นผู้ขาดความสนใจในด้านเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการมีหน้าที่งานชนิดนี้เป็นอย่างมาก เขาคิดว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรจะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือไม่ทำอะไรเลย เหตุผลการไม่ทำงานของเขาก็คือ การยืนยันต้องมีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้หนีงานนี้จะพยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด ข้อสังเกตผู้นำประเภทนี้เกิดขึ้นได้เพราะองค์การเป็นเหตุ ไม่มีหัวหน้างานคนใดต้องการจะ เป็นผู้หนีงานมาก่อน แต่เขาถูกบังคับให้เป็นอย่างนั้น

2. ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นผู้ที่จริงจังเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด เขาคิดว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมระหว่างกัน ไม่เห็นด้วยกับการโต้แย้ง เพื่อทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ จะหลีกเลี่ยงการโต้เถียงโดยการโยกย้ายสับเปลี่ยน เลื่อนชั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง จุดอ่อนของผู้นำประเภทนี้คือ พร้อมที่จะดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้อย่างเดียวเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงผลงาน ซึ่งนับว่าเป็นผลเสียหลายอย่างมากในการดำเนินงาน

3. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่งานอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเลย ไม่ไว้วางใจผู้อื่น มีความเชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบการทำงาน และหาทางหลีกเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุนี้เอง จึงต้องคอยบังคับควบคุมแนะนำ และขู่จะลงโทษ เขาคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว ส่วนงานของผู้บังคับบัญชา คือ วางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด เขาเชื่อว่าคนเราจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อทำโดยคนเดียว เขาจะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยใช้อำนาจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเขา เขาไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย ๆ ข้อที่น่าสังเกต หัวหน้างานชนิดนี้จะก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงมากในองค์การโดยไม่รู้ตัว เพราะ เกิดกลุ่มพิเศษ มีทั้งผู้ก่อนานและผู้หนีงาน ถ้าเป็นไปในทางดีก็จะ ได้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่นอบน้อมและทำตามคำสั่งเขา ถ้าเป็นไปในทางไม่ดี ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหนีงาน

4. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้เห็นด้วยกับความสำคัญของการมุ่งให้งานสำเร็จและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาก็ไม่สามารถเคร่งครัดกับทั้งสองประการได้อย่างเต็มที่ เพราะเขาชอบการประนีประนอมมากกว่า เขามุ่งในการแก้ไขปัญหานั้นน้อยลงมากกว่ามุ่งผลผลิตให้มากขึ้น เขาเชื่อว่าการวางแผนดำเนินงานใดก็ตาม ต้องใช้วิธีประนีประนอมทั้งสิ้น ผู้นำลักษณะนี้ไม่หวังผลเลิศจากการทำงานนัก ต้องการให้งานเดินไปเรื่อย ๆ เท่านั้น

จากแนวคิดของ เรดคิน จะเห็นว่า

1. ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (Integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะกลายเป็นผู้บริหาร (Executive)

2. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะกลายเป็นผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นนักพัฒนา (Developer)

3. ผู้นำที่ประพฤติตัวแบบผู้ปลีกตัว (Separated) ถ้าประพฤติในสถานการณ์เหมาะสม เขาก็จะแสดงบทบาทในฐานะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) หรือผู้ทำตามสั่ง แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะกลายเป็นผู้หนีงาน (Deserter)

4. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated) หากมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมองเห็นเขาในฐานะผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) แต่ถ้าเขาแสดงในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม เขาจะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปรามหรือผู้เผด็จการ (Autocrat)

จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้น หากใช้ในสถานการณ์ต่างกันอาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

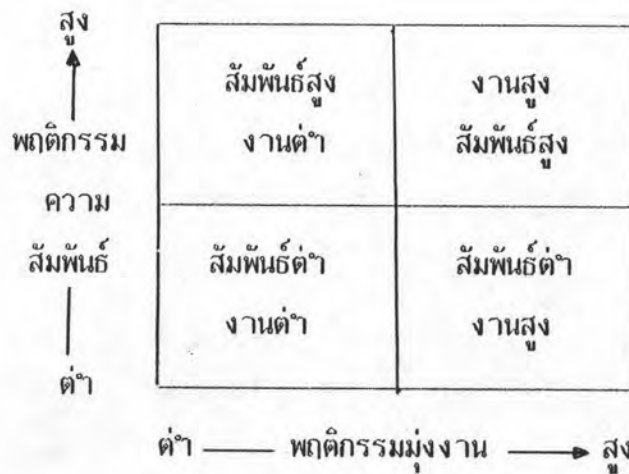
ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ตามแนวคิดของ เฮอร์ซีย์ และ บลิ่งชาร์ด

ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ เฮอร์ซีย์ และ บลิ่งชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. 1977 : 105 - 108) เป็นการพัฒนาแนวคิดการเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler และทฤษฎี 3 มิติของ Reddin โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior)
2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior)
3. ความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of the Follower)

รูปจำลองประสิทธิภาพผู้นำแบบ 3 มิติ (The Tri - Dimensional Effectiveness Model)

รูปจำลองพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เฮอร์ซีย์ และ บลิ่งชาร์ด ได้พัฒนาขึ้น ณ ศูนย์ศึกษาการเป็นผู้นำ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ใช้คำว่า พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) เพื่ออธิบายแนวคิดเช่นเดียวกัน มิติกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) และมิติสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยได้แบ่งพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงานสูง และสัมพันธ์ต่ำ, มุ่งงานสูงและสัมพันธ์สูง, มุ่งงานต่ำและสัมพันธ์สูง และมุ่งงานต่ำสัมพันธ์ต่ำ ตามที่แสดงในภาพ



แผนภูมิที่ 10 แบบพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมมุ่งงาน คือขอบเขตที่ผู้นำชอบที่ผู้นำจะรวบรวมและกำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่มของเขา (คือผู้ตาม) เพื่อที่จะอธิบายว่าใครจะต้องทำกิจกรรมอะไรและทำเมื่อไร ที่ไหนและงานจะต้องเสร็จลงอย่างไร โดยจะมีลักษณะที่มีความอดสาหะในการสร้างองค์การที่มีรูปแบบกำหนดไว้ชัดเจน จัดช่องทางการติดต่อสื่อสาร และกำหนดแนวทางในการทำงานให้สำเร็จ

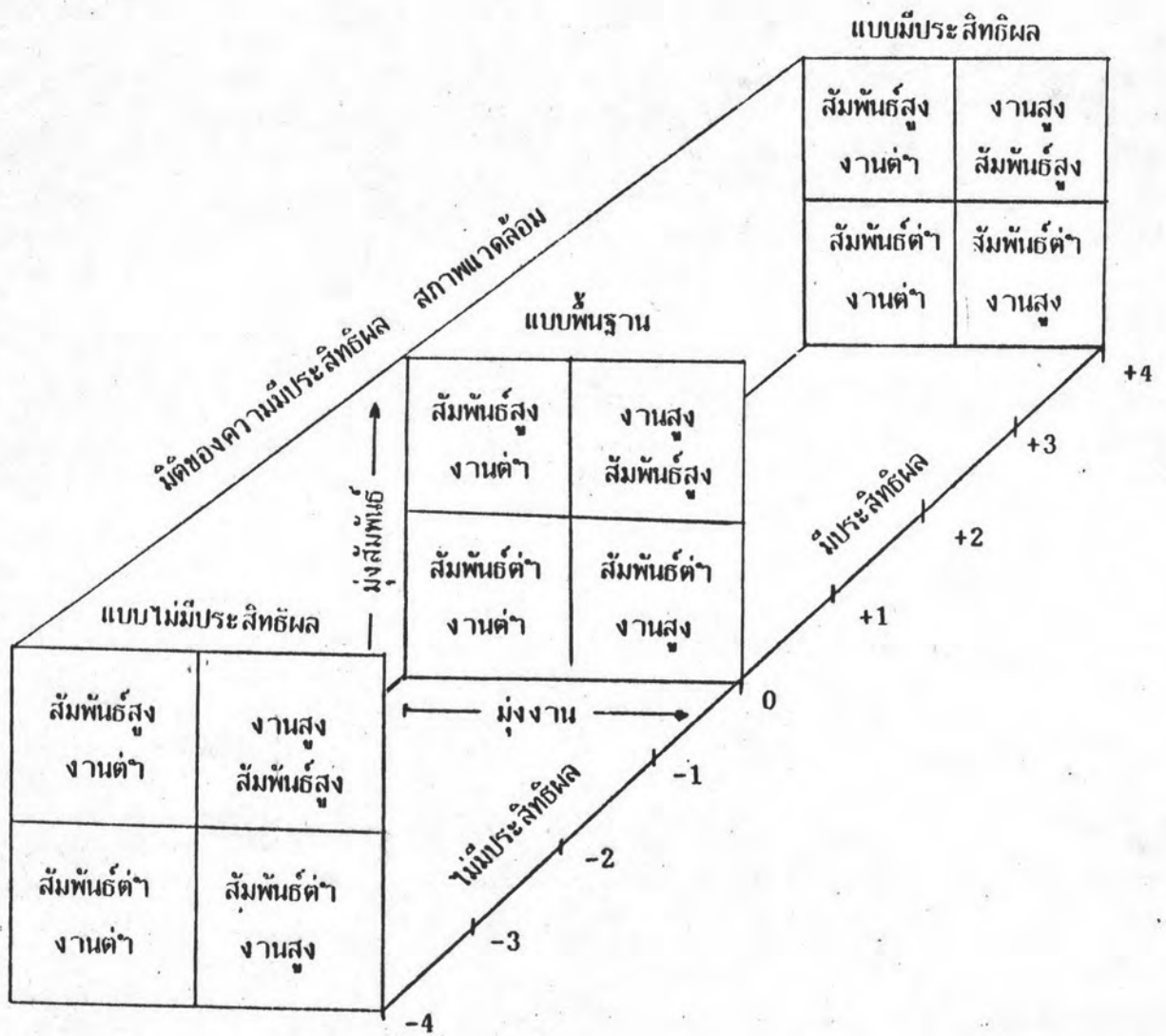
พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ คือ ขอบเขตที่ผู้นำชอบที่จะคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างตัวเขาเองและสมาชิกในกลุ่มของเขา (คือผู้ตาม) โดยมีช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเปิด จัดให้มีการสนับสนุนทางสังคม กระตุ้นโดยใช้จิตวิทยา และชอบอำนวยความสะดวก

มิติของความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Dimension)

ถ้าความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งก็ตามมาก็คือ แบบการเป็นผู้นำพื้นฐานใด ๆ อาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความแตกต่างระหว่างแบบที่มีประสิทธิภาพและความไม่มีประสิทธิภาพโดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมจริง ๆ ของผู้นำ แต่จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของพฤติกรรมนั้นต่อสภาพแวดล้อมที่มันถูกใช้ออกมาในความเป็นจริงแล้ว มิติที่ 3 ก็คือสถานการณ์นั่นเอง

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบพื้นฐานกับสถานการณ์นั้นเป็นผลออกมาในรูปของอัตราความมีประสิทธิภาพ เพราะว่า ในองค์การส่วนใหญ่ได้มีบรรทัดฐานต่าง ๆ เพื่อใช้วัดอัตราความมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือผู้นำอยู่แล้ว จึงเรียกมิติที่ 3 ว่า มิติความมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า มิติที่ 3 คือสภาพแวดล้อมที่ผู้นำกำลังเผชิญอยู่

ความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพจะแสดงในรูปของความต่อเนื่อง ดังนั้นการใช้แบบพื้นฐานการเป็นผู้นำต่อสถานการณ์ใด ๆ ที่กำหนดไว้ จึงควรตกอยู่ระหว่างความต่อเนื่องจากการมีประสิทธิภาพสูงสุดจนถึงไม่มีประสิทธิภาพที่สุด ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องอัตราส่วน และควรกำหนดจำนวนมิติของประสิทธิภาพได้มากกว่าที่จะมีเพียง 3 มิติ เฮอร์ซีย์ และ บลังชาร์ด ได้แบ่งมิติของประสิทธิภาพออกเป็น 8 ส่วน เรียงลำดับจากด้านที่มีประสิทธิภาพ จาก +1 ถึง +4 และด้านไม่มีประสิทธิภาพ จาก -1 ถึง -4 ตามภาพ



แผนภูมิที่ 11 รูปจำลองประสิทธิภาพการเป็นผู้นำแบบ 3 มิติ
ของ Hersey and Blandchard

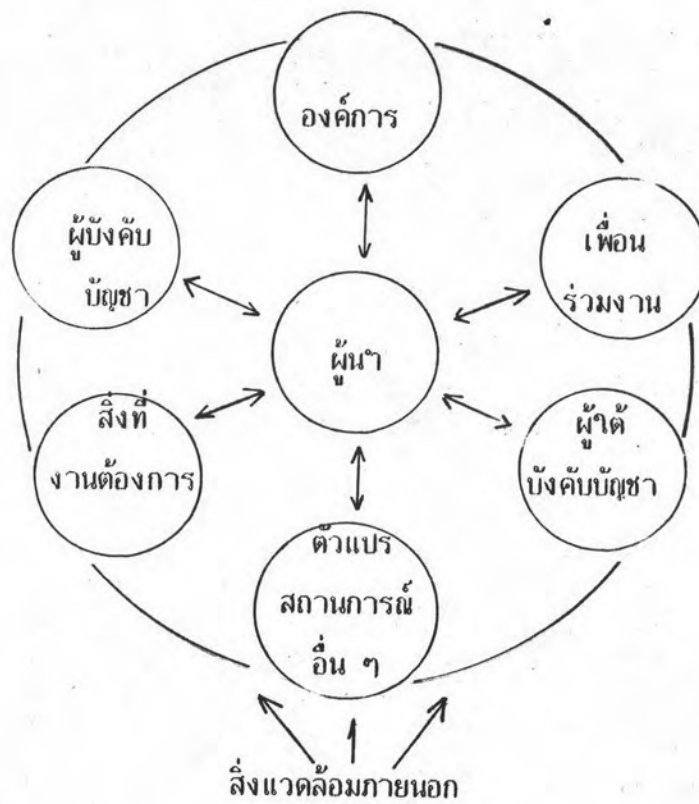
แบบที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และแบบไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ โดยเนื้อหาแล้ว ได้แก่ ความเหมาะสมของแบบผู้นำพื้นฐานจากสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อสถานการณ์ที่ผู้นำใช้แบบการเป็นผู้นำแก้ไขปัญหาด่าง ๆ

แผนภูมิที่ 12 แบบพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำเมื่อถูกมองโดยบุคคลอื่นว่ามีประสิทธิผลหรือไม่
ไม่มีประสิทธิผล (Hersey and Blandchard, 1977 : 107)

แบบ	มีประสิทธิผล	ไม่มีประสิทธิผล
งานสูงและสัมพันธ์ต่ำ	มองดูว่ามีวิธีการกำหนดการบรรลุเป้าหมายไว้แน่ชัด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	มองดูว่าเป็นวิธีการบังคับผู้อื่นดูเหมือนเกิดความไม่สบายใจและได้รับความสนใจเพียงผลได้ระยะสั้น
งานสูงและสัมพันธ์สูง	มองดูว่าสนองตอบความต้องการของกลุ่มในการตั้งเป้าหมายและจัดหน้าทำงาน แต่ก็ยังจัดให้มีการสนับสนุนทางสังคมในระดับสูง	มองดูว่าเข้มงวดเกินความต้องการของกลุ่ม และมักไม่มีความสัมพันธ์อย่างจริงจังเกิดขึ้นเสมอ ๆ
งานต่ำและสัมพันธ์สูง	มองดูว่ามีการไว้วางใจกัน และมีการคอยเตือนให้บรรลุถึงเป้าหมายอยู่เสมอ ๆ	มองดูว่าสนใจความสงบเรียบร้อยเป็นอันดับแรก บางครั้งไม่เต็มใจทำงานถ้าจะเสี่ยงต่อการเสียความสัมพันธ์หรือเสียภาพพจน์ของการเป็นคนดี
งานต่ำและสัมพันธ์ต่ำ	มองดูว่ามีการมอบการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมว่าควรทำอย่างไร และให้การสนับสนุนทางสังคมบ้างเล็กน้อยเมื่อกลุ่มต้องการ	มองดูว่ามีการเข้มงวดเล็กน้อยหรือสนับสนุนทางสังคมน้อยมากเมื่อสมาชิกในกลุ่มต้องการ

ตัวแปรสภาพแวดล้อม (Environmental Variables)

รูปจำลองประสิทธิภาพการเป็นผู้นำแบบ 3 มิติ สร้างขึ้นจากแนวคิดที่ว่า ความมีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับความต้องการของสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมมีองค์การประกอบด้วย ตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตัว-องค์การ และสิ่งทีงานต้องการ (Reddin, Quoted in Hersey and Blanchard 1977 : 113) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ตามภาพ



แผนภูมิที่ 13 ความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การ

ยกเว้นสิ่งทำงานต้องการ (Job Demands) แล้ว ตัวแปรสภาพแวดล้อมแต่ละอย่างสามารถมองเห็นได้เป็นส่วนสำคัญ 2 อย่าง คือ แบบ (Style) และความคาดหวัง (Expectation) ดังนี้

แบบของผู้นำ	ความคาดหวังของผู้นำ
แบบของผู้ใต้บังคับบัญชา	ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา
แบบของผู้บังคับบัญชา	ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
แบบของเพื่อนร่วมงาน	ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน
แบบขององค์การ	ความคาดหวังขององค์การ
สิ่งทำงานต้องการ	

แบบ (Style) คือ ส่วนประกอบของรูปแบบพฤติกรรมที่ใช้เมื่อทำงานร่วมกัน หรือสังเกตเห็นได้โดยบุคคลอื่น รูปแบบเหล่านี้เกิดขึ้นทันทีเมื่อบุคคลเริ่มต้นรับผิดชอบในงานเดียวกัน ภายใต้อาชีพที่คล้ายคลึงกัน

ความคาดหวัง (Expectation) คือ การหยั่งรู้ถึงความเหมาะสมของพฤติกรรมบทบาทของตนเอง หรือการหยั่งรู้ของบุคคลอื่นภายในองค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ความคาดหวังของคน ๆ หนึ่งก็คือ การที่เขาเห็นว่าเขาควรจะทำอะไรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ในส่วนงานของเขา และเขาคิดอย่างไรต่อคนอื่น ๆ ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าควรประพฤติอย่างไรในความสัมพันธ์กับตำแหน่งของเขา

แบบและความคาดหวังของผู้นำ (leader's style and Expectation)

องค์ประกอบที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในสถานการณ์ของการเป็นผู้นำก็คือ แบบของการเป็นผู้นำ (Leadership Style) แบบของผู้นำไม่ใช่สิ่งที่ผู้นำคิดว่าพวกเขาควรปฏิบัติอย่างไรภายในสถานการณ์ของพวกเขา แต่เป็นพฤติกรรมของพวกเขารับรู้โดยบุคคลอื่น เฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ถ้าหากว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำที่มุ่งงานแล้ว แม้ผู้นำจะคิดว่าตนเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตยก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติต่อผู้นำราวกับว่าเขาเป็นผู้นำที่มุ่งงาน ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสวงหาข้อมูลในเรื่องนี้ให้ได้ แม้จะเป็นการยุ่งยากก็ตาม เพราะเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

แบบและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา (Follower style and Expectation)

แบบของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำควรรู้ใช้ในการประเมินสถานการณ์ของพวกเขา แซนฟอร์ด (Sandford, Quoted in Hersey and Blanchard 1977 : 139 - 140) ได้ชี้ให้เห็นว่า "ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ" ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญไม่เพียงแต่เพราะว่าพวกเขายอมรับหรือไม่ยอมรับผู้นำเท่านั้น แต่พวกเขาเป็นตัวกำหนดอำนาจส่วนบุคคลใด ๆ ที่ผู้นำอาจจะมีด้วย และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้นำต้องรู้ถึงความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแนวทางที่พวกเขาควรจะมีปฏิบัติภายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ เช่น ถ้าผู้นำไปดำรงตำแหน่งใหม่ แบบพฤติกรรมของผู้นำคนก่อนจะมีอิทธิพลอยู่อย่างมาก ถ้าหากแบบที่ผู้นำเตรียมจะใช้แตกต่างไปจากแบบของผู้นำคนก่อนแล้ว ปัญหาจะเกิดขึ้นทันที

แบบและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา (Superior's style and Expectation)

ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งให้ความสนใจกับการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างเพียงพอกับตัวของผู้บังคับบัญชาเลย เราต้องยอมรับว่าความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อบุคคลได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากว่าผู้บังคับบัญชาอยู่ใกล้ชิดกับเราด้วย ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้ถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากว่ายังต้องการความก้าวหน้าในองค์การ

แบบและความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน (Associate's style and Expectation)

เพื่อนหรือผู้ร่วมงานของผู้นำก็คือ บุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกับผู้นำในองค์การ เช่น เพื่อนร่วมงานของรองประธานฝ่ายผลิตก็คือรองประธานคนอื่น ๆ ในบริษัท เพื่อนร่วมงานของครูก็คือครูคนอื่น ๆ แต่ไม่ช้าว่าเพื่อนร่วมงานของผู้นำทุกคนจะมีความสำคัญต่อผู้นำ มีเพียงบุคคลที่ต้องมีความสัมพันธ์กันตามระเบียบเท่านั้นที่จะมีผลกระทบต่อแบบและประสิทธิภาพของผู้นำ

แบบและความคาดหวังขององค์การ (organization's style and Expectation)

แบบและความคาดหวังขององค์การพิจารณาได้จากประวัติและประเพณีขององค์การ รวมทั้ง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นแบบและความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบัน ซึ่งหลังจากใช้เวลาผ่านพ้นไประยะหนึ่ง สมาชิกขององค์การจะตระหนักถึงระบบค่านิยมขององค์การและความคาดหวังหลาย ๆ อย่างที่ได้มาจากค่านิยมเหล่านี้ ซึ่งจะ เป็นแนวทางการปฏิบัติของพวกเขา ความคาดหวังขององค์การมักจะกำหนดไว้ใน นโยบายระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน และวิธีการควบคุม รวมทั้งธรรมเนียมนอกแบบ และสิ่งอื่น ๆ ที่พัฒนาขึ้นมาในระยะเวลานาน

ตัวแปรสถานการณ์อื่น ๆ (Other Situation Variable)

ตัวแปรสถานการณ์อื่น ๆ ได้แก่ ลักษณะงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ฟีดเลอร์ (Fiedler) เรียกตัวแปรสถานการณ์นี้ว่า "โครงสร้างของงาน" งานกำหนดรายละเอียดไว้มากน้อยเพียงใด และผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการในการบรรลุผลสำเร็จ สูง หรือ ต่ำ องค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งก็คือ "เวลาที่มียู่ในการตัดสินใจของผู้นำ" เช่น ในกรณีที่สำนักงานเกิดไฟไหม้ผู้บริหารย่อมไม่อาจจะแสวงหาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้ ผู้บริหารต้องตัดสินใจทันทีและชี้ให้เห็นแนวทางปฏิบัติ ดังนั้น ภายใต้อาณัติที่มีเวลาจำกัด ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำจะมีโอกาสมากขึ้นในการเลือกแบบของการเป็นผู้นำ โดยขึ้นอยู่กับตัวแปรสถานการณ์อื่น ๆ

วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม (Maturity of the Follower or Group)

ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) มีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมุ่งงาน พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาในแบบโค้งระฆังคว่ำ (Curvilinear) เพื่อพยายามอธิบายให้เข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างแบบที่มีประสิทธิผลของผู้นำ กับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ดังนั้น ในขณะที่ตัวแปรสถานการณ์ทุกอย่างอันได้แก่ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน องค์กร สิ่งที่ต้องการ และเวลา ที่ต่างก็มีความสำคัญนั้น ทฤษฎีนี้จะเน้นเฉพาะ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่า "ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการเป็นผู้นำทุกอย่าง"

ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ได้ให้คำจำกัดความของวุฒิภาวะไว้ว่า คือ "ขีดความสามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าได้ ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ และการได้รับการศึกษา และหรือประสบการณ์ของบุคคลหรือกลุ่ม" การตัดสินใจตัวแปรของวุฒิภาวะ เหล่านี้ควรพิจารณาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับออกมาเท่านั้น (Hersey and Blanchard 1977 : 161)

ส่วนประกอบของวุฒิภาวะ (Component of Maturity)

1. จากงานวิจัยของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, Quoted in Hersey and Blanchard 1977 : 162) "สรุปว่า ความสำเร็จในการจูงใจคนนั้นมีลักษณะพื้นฐานร่วมกันอยู่ ได้แก่ ความสามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าได้ การมุ่งความสำเร็จโดยส่วนตัวมากกว่ารางวัล

ตอบแทนเมื่อได้รับผลสำเร็จ และมีความปรารถนาได้รับการป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับงานที่
ทำมากกว่าการป้อนกลับในด้านบุคลิกภาพ

2. ในรูปของความสามารถที่จะรับผิดชอบ ได้มองแนวความคิดนี้ว่า เป็นปัจจัยควบของ
แนวคิดใน ความเต็มใจ (การตั้งใจ) กับ การทำได้ (ความสามารถ) ซึ่งมีแบบจากปัจจัย 2 อย่างนี้
อยู่ 4 แบบ คือ

2.1 บุคคลที่ไม่มีทั้งความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ

2.2 บุคคลที่มีความเต็มใจ แต่ไม่สามารถที่จะรับผิดชอบ

2.3 บุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบ

2.4 บุคคลที่มีทั้งความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ

บุคคลหรือกลุ่มที่มีวุฒิภาวะสูงสุด ควรจะเป็นแบบที่ 2.4 และระดับต่ำสุด ควรจะเป็น
แบบที่ 2.1

3. ในรูปของการมีการศึกษา และหรือมีประสบการณ์ ใน 2 ประการนี้ไม่มีความแตกต่าง
กัน บุคคลสามารถมีวุฒิภาวะสูงเกี่ยวกับงานได้จากการได้รับการศึกษาหรือจากประสบการณ์หรือจาก
ทั้งสองกรณี แต่มีข้อสังเกตเพียงอย่างเดียวคือ เมื่อพูดถึงการได้รับการศึกษา มักหมายถึงได้เรียนรู้
ด้วยตนเอง หรือจากการทำงาน

4. สิ่งที่ควรจดจำเกี่ยวกับวุฒิภาวะในงาน คือ การเกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ประการ
ได้แก่

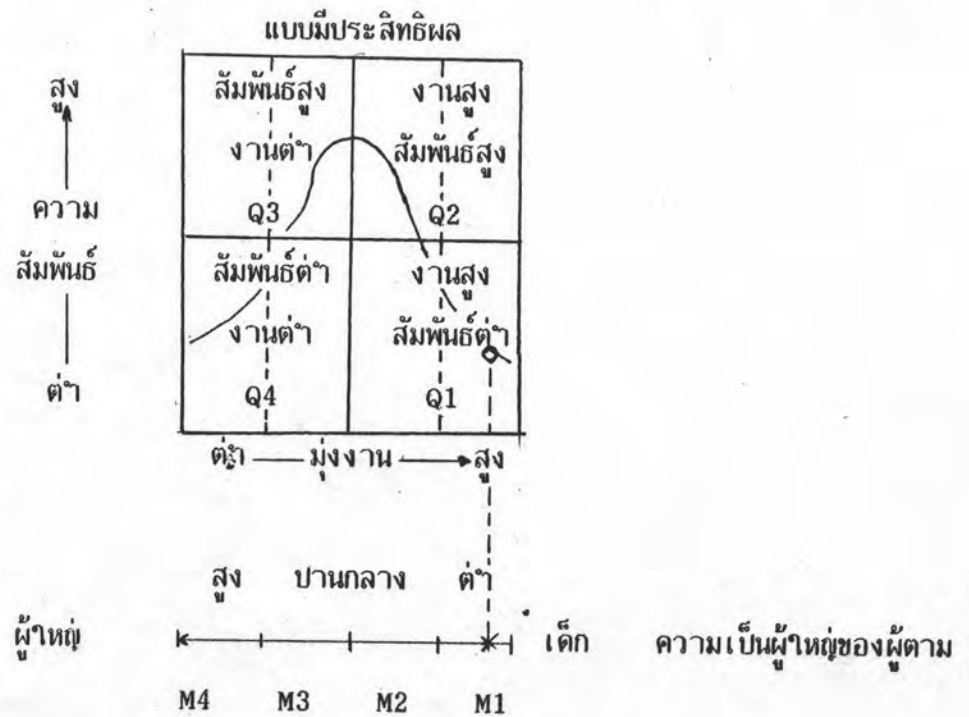
4.1 ความเป็นผู้ใหญ่ในงาน คือ ความรู้และความสามารถทางเทคนิคที่จะต้องใช้ในการ
การปฏิบัติงาน

4.2 ความเป็นผู้ใหญ่ทางจิตใจ คือ ความรู้สึกในความเชื่อมั่นในตนเอง และยอมรับ
ในตัวเองว่ามีความเป็นตัวของตัวเอง

วิธีอื่นในการพิจารณาเรื่องวุฒิภาวะก็คือ การพิจารณาตามแบบของ อาร์จิริส (Argyris,
quoted in Hersey and Blanchard 1977 : 163) ซึ่งยืนยันว่า บุคคลจะมีวุฒิภาวะสูงขึ้น
เมื่อเขาเปลี่ยนจากความเฉื่อยชาเป็นกระตือรือร้น จากการผูกพันกับผู้อื่นมาเป็นอิสระ และอื่น ๆ
อายุอาจเป็นปัจจัยหนึ่ง แต่ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับวุฒิภาวะตามทฤษฎีนี้ สิ่งที่เกี่ยวข้อง
ตามความหมายในทฤษฎีนี้ก็คือ อายุทางจิตใจมากกว่าอายุตามปฏิทิน

แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์

ตามทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์นั้น เมื่อระดับความเป็นผู้นำของผู้ตามเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในรูปของการบรรลุผลในงานที่กำหนดให้ ผู้นำควรลดพฤติกรรมมุ่งงานลงและเพิ่มพฤติกรรมความสัมพันธ์ขึ้น จนกระทั่งบุคคลหรือกลุ่มเข้าถึงความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง เมื่อบุคคลหรือกลุ่มเริ่มเคลื่อนเข้าไปสู่ระดับความเป็นผู้นำที่สูงกว่าระดับมาตรฐานกลางแล้ว จะเป็นการเหมาะสมกว่าที่ผู้นำจะลดลงทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและความสัมพันธ์ เพราะในระดับนี้ บุคคลหรือกลุ่มไม่เพียงแต่เติบโตเป็นผู้นำในรูปของผลการปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียวแต่ยังเป็นผู้นำในทางจิตใจอีกด้วย ดังนั้น การที่ผู้นำลดการควบคุมตรวจสอบอย่างใกล้ชิดลงและเพิ่มการมอบอำนาจให้ นั้น จึงเป็นสิ่งบ่งชี้ในทางบวกของการไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ความเหมาะสมหรือประสิทธิภาพของแบบการเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำในงานของผู้ตาม จึงสามารถแสดงให้เห็นในรูปโค้งระฆังคว่ำผ่านเข้าไปในรูปจำลองของการเป็นผู้นำแบบ 3 มิติ ดังภาพ



แผนภูมิที่ 14 รูปแบบของการเป็นผู้นำกับระดับความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ตามและการหารูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับระดับความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ตาม

อักษรย่อที่ใช้ในรูปจำลองของการเป็นผู้นำ มีดังนี้

- Q1 แทนแบบการเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรม งานสูง/สัมพันธ์ต่ำ
- Q2 แทนแบบการเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรม งานสูง/สัมพันธ์สูง
- Q3 แทนแบบการเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรม สัมพันธ์สูง/งานต่ำ
- Q4 แทนแบบการเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรม สัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ

อักษรย่อที่ใช้แบ่งระดับความเป็นผู้นำของผู้ตาม 4 ระดับ มีดังนี้

- M1 แทนการเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานในระดับต่ำ
- M2 แทนการเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานในระดับต่ำ - ปานกลาง
- M3 แทนการเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานในระดับปานกลาง - สูง
- M4 แทนการเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานในระดับสูง

จากแผนภูมิที่ 14 จะเห็นได้ว่า ความเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานของผู้ตามหรือกลุ่มตกอยู่ในขอบเขตของ M1 ซึ่งมีความเป็นผู้นำในระดับต่ำ แบบของการเป็นผู้นำที่มีโอกาสจะได้รับความสำเร็จมากที่สุดในการดำเนินการนี้ จะตกอยู่ในส่วน Q1 พฤติกรรมงานสูงสัมพันธ์ต่ำ และก็เช่นเดียวกันในการทำงานกับบุคคลที่มีระดับความเป็นผู้นำในระดับต่ำถึงปานกลาง (M2) นั้น การใช้แบบงานสูง/สัมพันธ์สูง (Q2) จะเหมาะสมมากที่สุด ในการทำงานกับบุคคลที่มีระดับความเป็นผู้นำระดับปานกลางถึงสูง (M3) แล้ว โอกาสที่จะให้งานสำเร็จลงได้ ต้องใช้แบบงานต่ำ/สัมพันธ์สูง (Q3) และแบบสัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ (Q4) นั้น มีโอกาสที่จะได้รับผลสำเร็จมากที่สุดกับบุคคลที่มีระดับความเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานสูง (M4)

อักษรย่อที่กำหนดไว้สำหรับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำ 4 แบบ มีดังนี้

พฤติกรรมของผู้นำแบบงานสูง/สัมพันธ์ต่ำ (S 1) อาจเรียกว่า "การสั่งการ" (Telling) เพราะว่าแบบดังกล่าวนี้มีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว ผู้นำกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา และบอกให้พวกเขาทราบว่าต้องทำงานต่าง ๆ อะไรบ้าง เมื่อไร อย่างไร และที่ไหน

พฤติกรรมของผู้นำแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง (S 2) อาจเรียกว่า "การชักชวน" (Selling) เพราะว่าคำสั่งการส่วนใหญ่ยังคงกระทำโดยผู้นำ แต่ใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจ เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ

พฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม/งานต่ำ (S 3) อาจเรียกว่า "การมีส่วนร่วม" (Participating) เพราะว่าผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยผ่านวิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

พฤติกรรมของผู้นำแบบงานต่ำ/สัมพันธ์สูง (S 4) อาจเรียกว่า "การมอบหมายงาน" (Delegating) เพราะว่าผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของเขาเองโดยการมอบหมายงานให้ เนื่องจากว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่สูงทั้งด้านการทำงานและจิตใจ

การใช้อักษรย่อ S 1, S 2, S 3, S 4 และชื่อเรียก "การสั่งการ" "การชักชวน" "การมีส่วนร่วม" และ "การมอบหมายงาน" นั้น ใช้ในกรณีของพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ถ้าหากกล่าวถึงแบบที่ไม่มีประสิทธิผลหรือแบบพื้นฐานแล้ว จะใช้ Q 1, Q 2, Q 3, Q 4

การเปลี่ยนแปลงแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสม

ถ้าหากว่าขณะนี้ผู้บริหารกำลังใช้แบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว เฟรด ฟินช์ (Fred Finsh, quoted in Hersey and Blanchard, 1977 : 186) แห่งมหาวิทยาลัยแมสซาชูเซตส์ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการพิจารณาตัดสินใจว่า เมื่อใดและในอัตราใด ที่สมควรจะ เปลี่ยนแปลงแบบก็คือ ผลงานหรือผลที่ได้รับในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ถ้าผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ผู้บริหารควรจะ เปลี่ยนแปลงแบบการเป็นผู้นำโดยเลื่อนแบบของเขาไปทางซ้ายตามเส้นโค้งรูปประฆังคว่ำ ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้ใหญ่ในการทำงานกำลังสูงขึ้น แต่ถ้าผลงานลดลงผู้บริหารจะต้อง เลื่อนพฤติกรรมการเป็นผู้นำของเขามาทางขวาตามเส้นโค้งรูปประฆังคว่ำ

แบบการเป็นผู้นำพิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบการเป็นผู้นำ

(leadership Style, Style Range and Leadership style adaptability)

แบบการเป็นผู้นำ (leadership Style) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอที่ผู้นำใช้อยู่เมื่อทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในแง่ของการรับรู้โดยบุคคลเหล่านั้นแบบเกิดขึ้นกับบุคคลในขณะ ที่พวกเขา เริ่มต้นตอบสนองในลักษณะอย่างเดียวกันภายในสภาวะที่เหมือนกันพวกเขาจะสร้างนิสัยของการกระทำที่บุคคลที่ทำงานอยู่กับพวกเขาสามารถคาดหวังได้บ้าง บุคคลบางคนอาจจะใช้คำว่าบุคลิกภาพและแบบแทนกันได้ (Hersey and Blanchard, 1977 : 135)

พิสัยของแบบ (Style Range) คือ ขอบเขตที่ผู้นำสามารถเปลี่ยนการใช้แบบของการเป็นผู้นำภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำมีความสามารถที่จะ เปลี่ยนแบบของการเป็นผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แตกต่างกัน ผู้นำบางคนอาจจะติดอยู่กับแบบพื้นฐานเพียงแบบเดียวผลที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้นำแบบเข้มแนวมั่นที่มีประสิทธิภาพเฉพาะกับสถานการณ์ที่แบบของเขาไปด้วยกันได้กับสภาพแวดล้อมเท่านั้น ผู้นำคนอื่น ๆ บางคน สามารถที่จะแก้ไขพฤติกรรมของเขาให้เข้ากันได้กับแบบพื้นฐานทั้ง 4 แบบ และบางคนอาจจะปรับใช้ได้กับ 2 หรือ 3 แบบ ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดีขึ้น ย่อมมีขีดความสามารถที่จะมีประสิทธิภาพในหลาย ๆ สถานการณ์มากกว่า (Hersey and Blanchard 1977 : 233)

ความสามารถในการปรับแบบการเป็นผู้นำ (Leadership style adaptability) คือ อัตราที่ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงแบบการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ที่กำหนดไว้ตามทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงใดนั่นเอง บุคคลที่มีพิสัยของแบบแคบอาจมีประสิทธิภาพได้หากตกอยู่ในสถานการณ์ที่แบบของเขามีโอกาสได้รับความสำเร็จสูง แต่ในทางกลับกัน บุคคลที่มีพิสัยของแบบกว้าง อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ถ้าหากพฤติกรรมเหล่านั้นไม่เป็นที่ต้องการของสถานการณ์เหล่านั้น

จากการศึกษาได้พบว่า ในการทำงานร่วมกับคนที่พิสัยหรือขอบเขตในการปรับตัวได้กว้างนั้น แม้ว่าคะแนนของประสิทธิผลที่เขาได้รับอาจจะต่ำ แต่เขาก็ใช้เวลาในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของเขาน้อยกว่าบุคคลที่มีขอบเขตในการปรับตัวแคบ ทั้งนี้เพราะว่า บุคคลที่มีขอบเขตพฤติกรรมกว้างนั้น หากต้องการปรับความมีประสิทธิภาพของเขา ก็เพียงแค่เปลี่ยนแปลงความรู้หรือทัศนคติของเขาเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีพิสัยของแบบแคบ จำเป็นต้องใช้เวลาเป็นอย่างมากเพื่อที่จะทำให้เขาเกิดความสะอึกใจที่จะใช้แบบที่แตกต่างออกไปจากความเคยชิน

แบบการเป็นผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบการเป็นผู้นำอาจจะ
แสดงให้เห็นได้ดังภาพ

รูป ก.

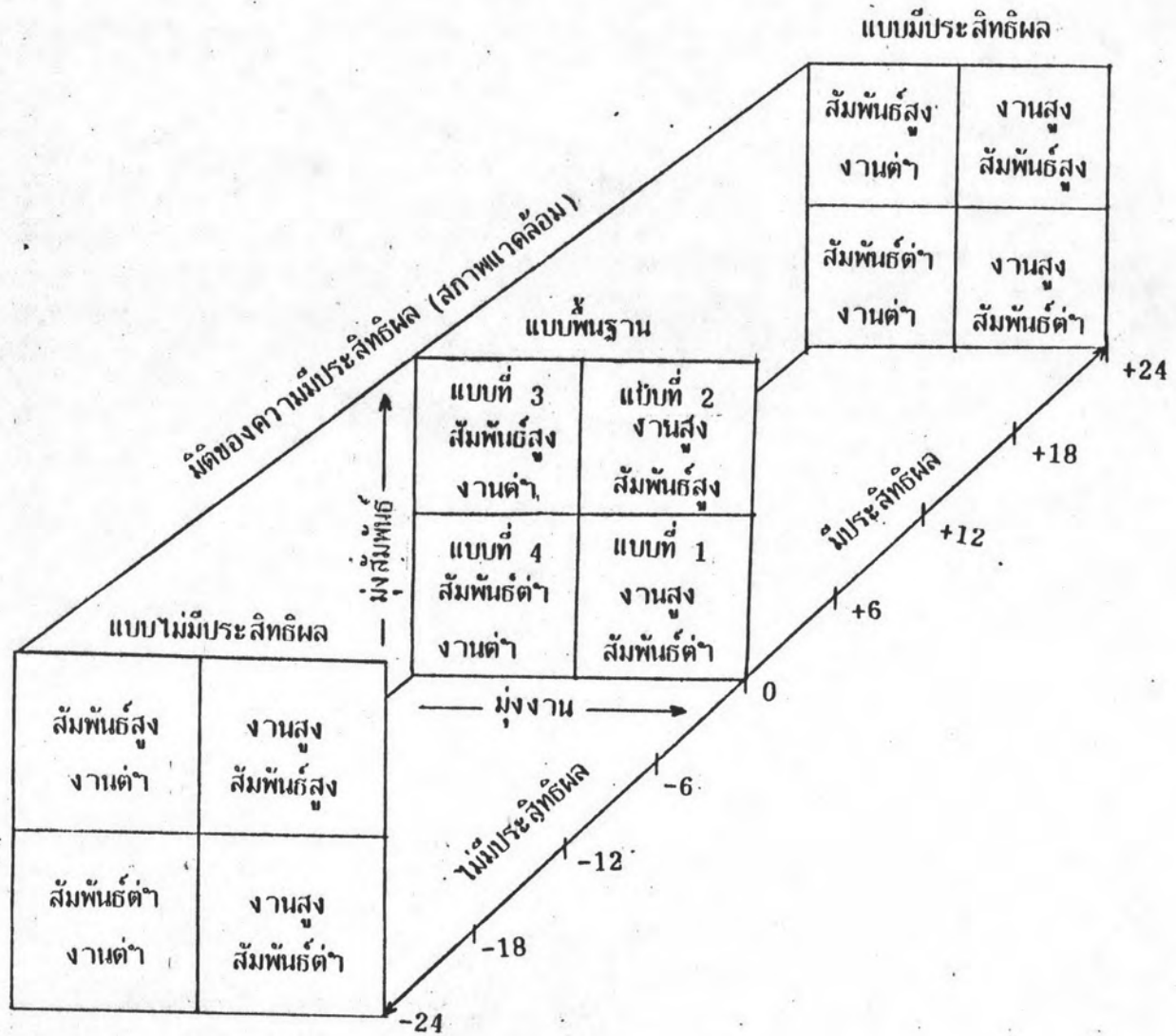
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">12</div> แบบที่ 3 สัมพันธ์สูง งานต่ำ	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">0</div> แบบที่ 2 สัมพันธ์สูง งานสูง
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">0</div> แบบที่ 4 สัมพันธ์ต่ำ งานต่ำ	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">0</div> แบบที่ 1 สัมพันธ์ต่ำ งานสูง

รูป ข.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">3</div> แบบที่ 3 สัมพันธ์สูง งานต่ำ	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">5</div> แบบที่ 2 สัมพันธ์สูง งานสูง
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2</div> แบบที่ 4 สัมพันธ์ต่ำ งานต่ำ	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2</div> แบบที่ 1 สัมพันธ์ต่ำ งานสูง

แผนภูมิที่ 15 แสดงถึงแบบของผู้นำและพิสัยของแบบ และแสดงการเปรียบเทียบ
ระหว่างพิสัยแคบ (รูป ก.) และ พิสัยกว้าง (รูป ข.)

ตามรูป ก. แสดงให้เห็นถึงแบบการเป็นผู้นำที่มีพิสัยของแบบแคบ เพราะมีแบบการเป็น
ผู้นำเพียงแบบเดียว คือ แบบงานต่ำ/สัมพันธ์สูง ส่วนตามรูป ข. แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่มีพิสัยของ
แบบกว้าง โดยมีแบบการเป็นผู้นำแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง เป็นแบบหลัก และมีแบบอื่น ๆ อีก 3 แบบ
เป็นสนับสนุน



แผนภูมิที่ 16 อัตราความสามารถในการปรับแบบการเป็นผู้นำ เมื่อประเมินโดยใช้ เครื่องมือ LEAD - Self

แบบการเป็นผู้นำ 2 รูปแบบ (Two - Style Profile)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ LEAD - Self และ LEAD - Others โดยเฮอร์ซี่ และ บลิ่งชาร์ด (Hersey and Blanchard) ณ ศูนย์ศึกษาการเป็นผู้นำ จากปี ค.ศ. 1973 - 1976 ซึ่งได้มาจากการศึกษาการเป็นผู้นำมากกว่าสองหมื่นราย จากผู้มีความสามารถต่าง ๆ กัน 14 แบบ และจากจำนวนเหล่านี้ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางจากวงการอุตสาหกรรม และวงการศึกษากว่าสองพันราย และจากจำนวนประมาณสองพันรายนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอีกมากกว่าห้าร้อยราย ในการสัมภาษณ์นั้นไม่ได้เจาะจงเฉพาะในสิ่งที่ผู้รับรู้ด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังสัมภาษณ์จากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำเหล่านี้ในการรับรู้แบบการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพวกเขาอีกด้วย ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้นำจะมีแบบการเป็นผู้นำ 2 รูปแบบ คือแบบพื้นฐานกับแบบสนับสนุน จากแบบพื้นฐานทั้งหมด 4 แบบ โดยเฮอร์ซี่ และ บลิ่งชาร์ด ได้อธิบายแบบการเป็นผู้นำ 2 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

(S 3)	S 2
S 4	(S 1)

รูปแบบ 1 - 3

ผู้ที่แบบการเป็นผู้นำตกอยู่ในรูปแบบ 1 - 3 เรียกว่าเป็นแบบทฤษฎี X และ Y ผู้นำแบบนี้จะปรับตัวให้เข้ากับแบบ 2 - 4 ได้น้อย เพราะเป็นผู้ที่มองผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนเป็นคนที่เกียจ วก้าใจไม่ได้ และไม่รับผิดชอบ จะต้องใช้วิธีการบังคับลงโทษ ให้ง่วงวัล และต้องควบคุม

ตรวจตราอย่างใกล้ชิด แต่ขณะเดียวกันจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาก็คนหนึ่งว่า เป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม และควบคุมตนเองได้ เพียงแต่คอยสนับสนุนทางด้านสิ่งคมก็พอ แต่ในความเป็นจริงแล้วจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคน ๆ ไป ว่าเป็น "คนดี" หรือ "คนเลว" เป็น "พวกตน" หรือ "พวกต่อต้าน" ดังนั้นผู้นำแบบนี้จะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่แก่ผู้คิดว่า เป็นพวกของตน และจะควบคุมตรวจตราอย่างใกล้ชิดและแม้แต่การลงโทษต่อผู้คิดว่า เป็นพวกต่อต้านตน

ผู้นำแบบนี้เหมาะที่จะบังคับบัญชามีวุฒิภาวะต่ำ หรือระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะ ผู้นำแบบนี้สามารถสนับสนุนหรือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะในระดับปานกลาง (M 2) ให้เป็นระดับค่อนข้างสูง (M 3) ได้ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะดึงเขาเหล่านั้นให้ลงมาในระดับต่ำ (M 1) ก็ได้เช่นกัน

ปัญหาที่ผู้นำแบบนั้นทำให้เกิดขึ้นก็คือ การที่ไม่สามารถช่วยพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองไม่ชอบได้เลย เพราะจะจำกัดให้พวกนี้อยู่ในระดับที่มีภาวะที่มีความเป็นผู้ใหญ่งานต่ำ โดยใช้ชีวิตการควบคุมงานอย่างเข้มงวด มีความสัมพันธ์ต่อกันน้อย ขาดขั้นตอนในการพัฒนาจากแบบที่ 1 ไปสู่แบบที่ 3 และสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับกลาง ผู้นำก็จะใช้การบังคับบัญชาแบบที่ 3 คือแบบสัมพันธ์สูง/งานต่ำ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดอยู่กับผู้นำมากเกินไปจนไม่สามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ ผู้นำแบบนี้ไม่เคยมีความคิดที่จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาระดับขั้นได้ โดยการมอบอำนาจเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้ได้เลย

ในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำใช้การบังคับบัญชาตามแบบที่ 1 แล้วโอกาสที่ผู้นำจะเปลี่ยนมาใช้แบบที่ 3 นั้นยากมาก แต่จะไม่เป็นการยากสำหรับผู้นำที่จะเปลี่ยนจากแบบที่ 3 มาเป็นแบบที่ 1 ดังนั้น โอกาสที่ผู้นำจะหาผิดพลาดจึงมีอยู่มาก และผู้นำแบบนี้เหมาะที่จะปกครองบังคับบัญชาในหน่วยงานที่มีระเบียบวินัยดีแล้วเท่านั้น

S 3	S 2
(S 4)	(S 1)

รูปแบบ 1 - 4

ผู้ที่มีแบบการเป็นผู้นำตกอยู่ในพื้นที่แบบ 1 - 4 จะมีลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎี X และ Y แต่แทนที่จะจำแนกผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปของความ ดี เลว ก็มักจะจำแนกในรูปของขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแทนคือ

มีความคิดว่าถ้าเขามีความสามารถก็จะปล่อยให้เขาทำงานได้ตามลำพัง แต่ถ้าหากไม่มีความสามารถก็จะขึ้น "ชี้หลัง" และควบคุมตรวจตราอย่างใกล้ชิดเป็นผู้นำแบบชอบ "สั่งการ" หรือ "มอบอำนาจ" มีประสิทธิภาพในการเข้าแทรกแซงเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงเหมาะสำหรับเข้าไปแก้ไขในหน่วยงานที่ประสบปัญหาในระยะสั้น เพราะมีความสามารถที่จะเข้าไปจัดสร้างระเบียบวินัย จัดการและพลิกกลับสถานการณ์ และสามารถดึงผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับสูงได้อย่างเต็มที่ แต่ก็เช่นเดียวกับผู้นำแบบ 1 - 3 คือ ผู้นำแบบนี้จะขาดทักษะที่จะพัฒนาภาวะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ระดับต่ำให้ขึ้นสู่ระดับสูงกว่าได้

เมื่อผู้นำแบบนี้ได้มีโอกาสเข้าไปปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภาวะ เป็นผู้ใหญ่ ก็อาจจะผลักดันให้มีภาวะในระดับสูงกว่า หรืออาจดึงให้มีภาวะในระดับสูงกว่า หรืออาจดึงให้ถอยลงสู่ระดับต่ำกว่าได้ หรืออาจจะจำแนกเป็น 2 กลุ่มโดยเด็ดขาด คือ กลุ่มสูง (M 4) หรือกลุ่มต่ำ (M 1) ได้

(S 3)	(S 2)
S 4	S 1

รูปแบบ 2 - 3

ผู้ที่มีรูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้เหมาะสมสำหรับทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะเป็นผู้ใหญ่ระดับปานกลาง แต่จะมีปัญหาในการรักษากฎและวินัย ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะในระดับต่ำ (M 1) มักจะชอบมอบอำนาจให้เพื่อพัฒนาให้มีความสามารถสูงสุด ลักษณะผู้นำ

แบบนี้มักพบมากในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศอื่นซึ่งมีการศึกษาระดับสูง และมีประสบการณ์ทางด้านอุตสาหกรรม แต่ถ้าผู้นำแบบนี้อยู่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมอ่อนกว่านี้ ควรจะใช้รูปแบบการเป็นผู้นำแบบ 1 - 2 ซึ่งมีความมั่นคงสำหรับการเป็นผู้นำมากกว่า

ผู้นำแบบนี้มักจะมีคะแนนวัดประสิทธิผลอยู่ระหว่าง -6 ถึง +6 แต่อาจจะมีบางคนมีคะแนนสูงกว่านี้ ทั้งนี้เพราะแบบ 2 - 3 เป็นแบบที่เรียกว่า "แบบปลอดภัย" เพราะผู้เลือกพยายามหลีกเลี่ยงการเข้าไปแทรกแซงผู้อื่นโดยไม่เหมาะสม

ผู้นำแบบ 1 - 4 เรียกว่าเป็นแบบ "แบบเสี่ยง" เพราะถ้าหากใช้ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดวิกฤติการณ์อย่างร้ายแรง เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับต่ำ แต่ผู้นำใช้การนำแบบที่ 4 โดยปล่อยให้ทำงานกันเอง ย่อมมีโอกาสที่ผลงานจะลดลง และมักเกิดปัญหาอย่างร้ายแรง และในทางกลับกัน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับสูง แต่ผู้นำกลับใช้การนำแบบ 1 ก็มักจะทำให้เกิดความขุ่นเคือง กลุ่มใจ และเกิดการต่อต้าน ซึ่งจะก่อให้เกิดการล้มล้างหรือขอย้าย ทั้งนี้เพราะความเกลียด ไม่ใช่ความกลัว แม้ว่าแบบ 1 - 4 จะเป็นแบบที่เสี่ยง แต่ถ้าหากต้องการที่จะเพิ่มบทบาทการเป็นผู้นำให้มากขึ้น ก็จำเป็นต้องเสี่ยง และเลือกใช้แบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ข้อเสนอแนะก็คือ ถ้าหากรู้สึกว่าจะจำเป็นต้องใช้แบบผู้นำแบบที่ 1 หรือ 4 จำเป็นจะต้องประเมินสถานการณ์อย่างถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจเข้าไปแทรกแซง

ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้ในการบังคับบัญชาแบบที่ 1 โดยมีเหตุผลดังนี้

- 1) แบบนี้จะมีประสิทธิภาพเมื่อเริ่มกระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเป็นผู้ใหญ่ในระดับต่ำให้ขึ้นไปสู่ระดับ งานสูง/ความสัมพันธ์สูง และความเป็นผู้ใหญ่ในระดับสูง
- 2) แบบนี้มีความสำคัญในการสร้างระเบียบวินัย หรือในทางกลับกัน แบบที่ 4 ก็มีความจำเป็นถ้าหากต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกซึ่งความสามารถเพื่อบรรลุจุดสูงสุดของเขา

ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้การใช้แบบที่ 4 ในหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่ได้ จะต้องม
 ูลฐานต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย คือ

- 1) ผลงานในหน่วยงานจะต้องอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว
- 2) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความสามารถที่จะทำงานทดแทนกันได้ เช่น ถ้าคนหนึ่งขาด
 ไปอีกคนจะต้องสามารถเข้ามารับช่วงได้ ดังนั้น การที่ผู้นำจะใช้แบบที่ 4 นี้ได้ จะต้องเป็นผู้บังคับ
 บัญชาที่เชื่อถือได้อยู่ชุดหนึ่งที่สามารถมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ได้ ไม่เช่นนั้น ในหน่วยงาน
 จะไม่มีผู้ที่มีความสามารถพร้อมที่จะรับช่วงงานได้

สรุปได้ว่า แบบ 2 - 3 มีความเหมาะสมเป็นอย่างมากในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความ
 เป็นผู้นำในระดับกลาง แต่ถ้าต้องการที่จะเพิ่มพลังในการเป็นผู้นำ ควรจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะใช้
 แบบที่ 1 และแบบที่ 4

S 3	(S 2)
S 4	(S 1)

รูปแบบ 1 - 2

ผู้ที่รูปแบบการนำแบบนี้ มีแนวโน้มที่จะลดลงหรือเพิ่ม
 ความเกี่ยวข้องทางสังคมหรือสัมพันธ์สภาพได้บ้าง แต่ก็รู้สึก
 ไม่สบายใจที่จะต้องใช้ระ เเบียบหรือให้คำแนะนำ คือรู้สึกว่
 "ถูกนำไปขึ้นเชียง" เช่น หัวหน้าวิศวกร ซึ่งควบคุมวิศวกร
 หลายคนแล้ว แต่ก็ยังไม่สู้เต็มใจที่จะเลิกปฏิบัติงานเองหรือ ผู้จัดการฝ่ายขายที่เคยเป็นพนักงานขาย
 แต่ก็ยังรักที่จะออกเดินตลาดเอง หรือครูที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นครูใหญ่ แต่ก็ยังต้องการที่จะ ไปสอนและ
 ควบคุมเด็กเอง คือมักจะคิดว่า "ไม่มีใครทำได้ดีเท่าตน"

แบบ 1 - 2 มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพกับผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำในระดับต่ำ
 และปานกลาง เหมาะสำหรับคนงานในโรงงานที่ผู้จัดการมีความสำคัญอย่างมากต่อผลผลิต หรือสำหรับ
 ผู้นำที่จะ เข้าไปแกวักฤดูกาลในกรณีที่มีเวลาไม่มาก แต่เมื่อหมดเวลาหรือวิกฤติการณ์สิ้นสุดลงผู้นำ
 แบบนี้มักจะ ไม่สามารถพัฒนาระดับวุฒิภาวะผู้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นได้ นอกจากจะได้เรียนรู้การใช้
 แบบที่ 3 และ 4 อย่างเหมาะสม

S 3	(S 2)
(S 4)	S 1

รูปแบบ 2 - 4

ผู้ที่มรูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้ ปกติจะมีแบบพื้นฐานเป็นแบบที่ 2 โดยมีแบบที่ 4 เป็นแบบช่วยสนับสนุน ผู้นำแบบนี้จะมีความรู้สึกไม่มั่นคงหรือไว้ว่างใจอะไร นอกจากจะได้อเข้าไปแทรกแซง แนะนำ พร้อมทั้งใช้ความสัมพันธ์สนมกับผู้นำได้

บึงคับบัญชาโดยวิธีใช้ความสัมพันธ์แบบ 2 ทาง และสนับสนุนทางสังคม (มุ่งความสัมพันธ์สูง) บางครั้งเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้คนอื่น แต่เมื่อทำเช่นนั้นก็มักจะประสบความล้มเหลวในโครงการหรืองานนั้น ๆ เพราะผู้นำแบบนี้คุ้นเคยกับการสั่งการและการสนับสนุนทางสังคม สาเหตุที่มักจะประสบความล้มเหลวเพราะว่ามีแบบการเป็นผู้นำแบบข้ามขั้นตอน คือก้าวข้ามจากแบบที่ 2 "การชักชวน" ไปสู่แบบที่ 4 "การมอบหมายงาน" โดยข้ามแบบที่ 3 "การให้มีส่วนร่วม" ดังตัวอย่าง

สมมติว่าท่านเป็นผู้บังคับบัญชาแบบชอบสั่งการและควบคุมงานของท่านอย่างใกล้ชิด (มุ่งงานสูง) แต่ท่านก็ยังมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาของท่านคนนี้เป็นอย่างดีและเป็นไปโดยเปิดเผย และได้รับการสนับสนุนทางสังคมเป็นอย่างดี (มุ่งสัมพันธ์) อยู่มาวันหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาของท่านโยนโครงการมาให้ 2 โครงการที่โต๊ะของท่านพร้อมกับเขียนสั่งไว้ว่า ท่านต้องทำให้เสร็จภายใน 2 สัปดาห์ โดยในระหว่างนั้นท่านไม่มีโอกาสได้พบกับผู้บังคับบัญชาของท่านเลย ท่านอาจจะมีความรู้สึกว่าคุณผู้บังคับบัญชาลงโทษมากกว่าภาคภูมิใจที่ผู้บังคับบัญชาไว้ว่างใจท่าน โดยท่านอาจจะพูดว่า "เขาให้ฉันทำงานทั้งหมดนี้ทำไม" และพูดต่อไปว่า "เขาคงไม่คำนึงฉันต่อไปอีกแล้ว เพราะไม่เห็นเขามาให้ความสนใจฉันอีกเลย" พฤติกรรมเช่นนี้คือ การก้าวข้ามจากแบบที่ 2 ไปแบบที่ 4 เลยดังนั้น หากท่านต้องการใช้ชีวิตมอบอำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ท่านจำเป็นต้องเรียนรู้การก้าวจากแบบที่ 2 "การชักชวน" โดยผ่านแบบที่ 3 "การให้มีส่วนร่วม" ไปสู่แบบที่ 4 "การมอบหมายงาน"

จากตัวอย่างข้างต้น ผู้บังคับบัญชาสมควรจะใช้ชีวิตให้การสนับสนุนทางสังคมโดยพูดกับท่านว่า ท่านเป็นคนทำงานดี เขามีความมั่นใจในตัวท่าน และบอกกับท่านว่า ท่านมีความสามารถที่จะรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น แล้วอาจจะให้ท่านเลือกโครงการหลาย ๆ โครงการ ซึ่งท่านอาจจะเลือกทำโครงการที่ท่านสนใจที่จะทำสำเร็จได้ กรณีเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ก้าวจากแบบที่ 2 ไปสู่แบบที่ 3 (พฤติกรรมความร่วมมือและสนับสนุน) แล้วเสร็จแล้วเขาอาจจะพูดว่า "ผมคิดว่าคุณสามารถทำโครงการนี้ได้สำเร็จโดยตัวคุณเอง ถ้าคุณมีปัญหาอะไรให้ไปพบผมได้" กรณีเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ก้าวจากแบบที่ 2 ผ่านแบบที่ 3 คือพฤติกรรมความสัมพันธ์แบบให้การสนับสนุน ไปสู่แบบที่ 4

"การมอบหมายงาน" และท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าการกระทำที่วางไว้มากกว่าการถูกลงโทษ

S 3	S 2
S 4	S 1

รูปแบบ 3 - 4

ผู้ที่มรูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้จะมีความสามารถในการเพิ่มหรือลดการสนับสนุนทางสังคมหรือพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ แต่ก็จะไม่รู้สึกสบายใจนักถ้าจำเป็นต้องเคร่งกระเบียวินัยหรือสั่งการผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงเหมาะที่

จะทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้ใหญ่ในระดับกลางถึงระดับสูง ผู้นำแบบนี้มักจะมีปัญหาเมื่อทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้ใหญ่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นผู้ที่ขาดประสบการณ์และต้องการสั่งงานในการปฏิบัติงานแบบในการเป็นผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพสูงมากสำหรับผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงาน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความเป็นผู้ใหญ่สูงและต้องการสั่งการจากเบื้องบนน้อยมาก และเหมาะสำหรับผู้บริหารที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมงานที่มีความละเอียดอ่อน เช่น การพัฒนากลุ่มบุคคลหรืองานในห้องทดลอง บางครั้งผู้นำแบบนี้มีความสนใจหรือห่วงใยในความรู้สึกของคนอื่น และกระบวนความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่าจะคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ และผู้นำแบบนี้มักจะพบในพวกที่ชอบศึกษาหรือปฏิบัติงานในด้านมนุษยสัมพันธ์ ตัวอย่างเช่น ครูที่มีแบบการเป็นผู้นำแบบนี้มักจะสบายใจเมื่อได้เป็น "ศูนย์รวมของนักเรียน" มากกว่าที่จะเป็นครูที่ชอบสั่งงาน ควบคุม และตรวจตราอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีเด็กวัยรุ่นจำนวนมากที่ยังไม่พร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง การใช้การบังคับบัญชาแบบนี้จึงอาจจะสร้างปัญหาขึ้นมาได้ เช่น จะเห็นได้ว่า พ่อแม่มักบ่นว่าแม่บุตรหลานจะมีระดับความตั้งใจสูง ให้ความร่วมมือและให้ความรู้สึกเปิดเผยกับผู้ใหญ่ ซึ่งได้แก่ครูและพ่อแม่ แต่ก็มักจะขาดทักษะหรือความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิคในการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์ ซึ่งมีความจำเป็นเช่นเดียวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

นอกจากนี้ยังพบว่า แบบการเป็นผู้นำแบบนี้มักจะพบในสตรีที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารในระดับกลาง และจากการสัมภาษณ์พบว่า ก่อนที่สตรีเหล่านี้จะได้รับตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่มีเปิดโอกาสที่มีโอกาสเป็นผู้บังคับบัญชาแบบ "สั่งการ" (S 1) หรือ "การชักชวน" (S 2) มากนัก ดังนั้น จึงมีประสบการณ์ในการใช้ระเบียบวินัยในหน่วยงานน้อยมาก ผลก็คือ เพื่อชดเชยประสบการณ์ที่ขาดไปในอดีต จึงมักจะใช้วิธีเพิ่มหรือลดการสนับสนุนทางสังคม แต่ถ้าได้รับการฝึกฝนเพียงเล็กน้อย สตรีผู้นำเหล่านี้จะสามารถเปลี่ยนไปใช้แบบการเป็นผู้นำแบบอื่นได้เร็วมาก แต่เป็นเรื่องที่น่าเศร้าใจว่า คนกลุ่มนี้มักจะไม่ได้รับการฝึกฝนอบรมก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และพวกเขามักจะคิดว่าเธอ

ต้องทำงานกับผู้นำบังคับบัญชาที่จำเป็นต้องควบคุมและตรวจตรา ดังนั้น เมื่อเธอได้เริ่มใช้แบบการเป็นผู้นำแบบที่มุ่งใช้ความสัมพันธ์สูง (S 3) ไปแล้ว จึงเป็นการยากที่จะเปลี่ยนไปใช้แบบอื่น แม้จะยอมรับว่ามีความเหมาะสมมากกว่าก็ตาม

สรุป

จากผลการศึกษาของ เฮอร์ซีย์ และ บลันชาร์ด พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการเป็นผู้นำในระดับต้นมีแนวโน้มที่จะมีแบบการเป็นผู้นำ แบบ 1 - 2 เหตุผลก็คือว่า การบริหารในระดับต่ำนี้มักจะ เน้นอยู่ที่ผลผลิต คือ ขอให้ได้ผลงานก็แล้วกัน แต่อย่างไรก็ตาม ในระดับสูงสุดของชั้นการบังคับบัญชานั้น ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ มักจะมีแบบการเป็นผู้นำ แบบ 3 - 4 คือ แทนที่จะใช้วิธีการ "สั่งการ" และ "การชักชวน" ก็มักจะใช้วิธีการ "ให้มีส่วนร่วม" และ "การมอบหมายงาน" มากกว่า เหตุผลก็คือ เมื่อเราได้รับการเลื่อนขั้นสู่ระดับสูงมากขึ้นเท่าไร ผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อเราจะ เป็นผู้ที่มีความสูงมากขึ้นเท่านั้น ดังนี้ จึงสามารถเห็นได้ว่า ขณะที่บุคคลก้าวหน้าสูงขึ้นในองค์การแต่ละระดับนั้น ก็จะเรียนรู้ที่จะใช้แบบการเป็นผู้นำ แบบ 3 - 4 รวมถึงแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับในระดับต่ำ คือ แบบ 1 - 2 ด้วย เพราะในตำแหน่งระดับใหม่นี้ เขาไม่ใช้หัวหน้าผู้คุมงานลูกจ้างรายชั่วโมงต่อไปอีกแล้ว แต่เดี๋ยวนี้เขาเป็นผู้บริหารของผู้บริหารแล้ว (Hersey and Blanchard. 1977 : 244 - 255)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ (2512 : 48) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ โดยใช้นิสิตกลุ่มละ 50 คน เป็น ชาย 25 คน หญิง 25 คน ใช้แบบสอบถาม L.E.A. (The Leader Adaptability Evaluation) โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบปล่อยปละละเลย แบบประชาธิปไตย แบบอัตินิยมที่แสดงออกโดยการก้าวร้าว และแบบอัตินิยมที่แสดงออกโดยการยินยอมผู้อื่น ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำทั้ง 4 แบบ นั้น เมื่อนำมาเปรียบเทียบในแต่ละประเภท ระหว่างกลุ่มนิสิตชายและนิสิตหญิงที่เป็นผู้นำ ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มนิสิตชายและนิสิตหญิงที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ก็ไม่มีความแตกต่างกันอีกเช่นกัน

โกศล มีคุณ (2518 : 30 - 35) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม โดยทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาหญิงระดับประกาศนียบัตร ของวิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี จำนวน 60 คน สุ่มเข้ากลุ่มย่อยกลุ่ม

ละ 3 คน ได้ 20 กลุ่ม แล้วจัดให้กลุ่มเหล่านี้อยู่ในสภาวะการณที่แตกต่างกัน 2 สภาวะการณ ได้ สภาวะการณละ 10 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย มีขวัญและ กำลังใจในการทำงานมากกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียน โดย กลุ่มที่ทำงานในสภาวะการณปกติ มีประสิทธิภาพในการทำงานขวัญ กำลังใจ มากกว่าสมาชิกที่ทำงานสภาวะการณตึงเครียด กลุ่มที่มี ผู้นำแบบอิตาเลียนและทำงานในสภาวะตึงเครียด มีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่ำสุด

วาสนา นารักษ์ (2528 - บทความย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานสภากาชาดไทย โดยจำแนกตามอายุและประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้า หอผู้ป่วย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงาน สภากาชาดไทยกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ ผลการศึกษา พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในหน่วยงานสภากาชาดไทยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้าน
2. พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอายุต่างกันและประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้า หอผู้ป่วย ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. พฤติกรรมรวมทุกด้านของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำส่วน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งการใช้อำนาจ ด้านมุ่งการควบคุม ด้านมุ่งปัญหา ด้านมุ่งการวิเคราะห์ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เอ็ดเวิร์ด ดาลตัน บราวน์ (Edward Dalton Brown, Desertation, Vol.47 No.01 July 1986 : 43 - A) ได้ศึกษาแบบผู้นำผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1983 โดยใช้เครื่องมือ LEAD - Self ของ Hersey and Blanchard โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำ ความสามารถในการปรับแบบ และพิสัยของแบบ กับความสัมพันธ์ในด้าน เพศ ประเภทของโรงเรียน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ระดับการศึกษา อายุ วุฒิและวิชาเอก วุฒิและวิชาเอกในระดับบัณฑิตศึกษา ขนาดของโรงเรียน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา และการนับถือศาสนาของผู้บริหาร

ผลการศึกษาพบว่า แบบผู้นำส่วนใหญ่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมตัวอย่าง เป็นแบบงานสูง และความสัมพันธ์ต่ำ มีประสิทธิภาพความสามารถในการปรับแบบผู้นำได้สูง และสูงกว่าที่สถานชาติที่กำหนด และมีพิสัยของแบบผู้นำกว้าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวกับแบบผู้นำหรือพิสัยของแบบ แต่พบว่ามีสัมพันธ์กับระดับความสามารถในการปรับแบบผู้นำ

วิลเลียม จอห์น เอ็ดเวิร์ด (William John Edward, Desertation, Vol.47 No.03 September. 1986 : 744 - A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้แบบผู้นำ โดยตนเองของผู้บริหารโรงเรียน และการรับรู้โดยครู ผู้สอนหมวดวิชาภาษา ศิลป คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ในโรงเรียนราษฎร์ แห่งมลรัฐมิสซิปปี สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1985 โดยใช้เครื่องมือ LEAD - Self และ LEAD - Other ของ Hersey และ Blanchard

ผลการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05 ในด้านเชื้อชาติของบุคคลทั้งสองกลุ่มเกี่ยวกับการรับรู้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ของผู้บริหารและครูผู้สอน ก็ไม่พบความแตกต่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้แบบผู้นำโดยตนเองและการรับรู้โดยครูผู้สอนเกี่ยวกับแบบพหุฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ก็ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกัน

จอห์น เวตต์ แลนด์แฟร์ (John Yvette Landfair, Vol.47 No.01 July 1986 : 39 - A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันการศึกษาชั้นสูงกับในองค์การธุรกิจในด้านารรับรู้โดยตนเองเกี่ยวกับแบบผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำของสตรีทั้ง 2 กลุ่ม ในปี ค.ศ. 1985 โดยใช้เครื่องมือ LEAD - Self ของ Hersey และ Blanchard โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรจากผู้บริหารสตรีในสถาบันการศึกษาชั้นสูง จำนวน 94 คน และผู้บริหารสตรีในวงการธุรกิจ จำนวน 102 คน ในกรงวอชิงตัน ดี.ซี. จากผลการศึกษาพบว่า

1. ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพฤติกรรมการเป็นผู้นำของสตรีทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งสองกลุ่มใช้แบบผู้นำแบบงานสูงและความสัมพันธ์สูง เช่นเดียวกัน
2. ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในด้านพิสัยของแบบสตรีทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งสองกลุ่มมีพิสัยของแบบกว้าง มีความสามารถยึดหยุ่นการใช้แบบผู้นำได้สูง
3. ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกันในด้านประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของสตรีทั้งสองกลุ่ม และทั้งสองกลุ่มมีความสามารถในการปรับแบบผู้นำได้สูง เท่าเทียมกัน

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่พบความแตกต่างมีนัยสำคัญระหว่างประสิทธิภาพการเป็นผู้นำกับตัวแปรสถานภาพส่วนตัวเกี่ยวกับ อายุ สถานภาพการสมรส และจำนวนบุตร แต่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบในด้านประสิทธิภาพการเป็นผู้นำกับระดับการศึกษา

5. เมื่อพิจารณาในด้านความแตกต่างของขนาดหน่วยงาน กับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของสตรีทั้งสองกลุ่ม ก็ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกัน

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ แบบผู้นำ (Leadership Style), พิสัยของแบบ (Style Range) และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ (Leadership Style Adaptability) โดยใช้เครื่องมือ LEAD - Self ของ Hersey และ Blanchard เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ แบบผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร เพื่อนำเสนอเป็นข้อมูลใช้ในการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป