บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คนส่วนมากเมื่อได้รับคำถามว่าอะไรเป็นสิ่งที่สร้างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ก็มักจะตอบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและมีคุณภาพที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะดี เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความสามารถในการจูงใจคน และเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งก็เป็นเช่นนั้นจริง ๆ เมื่อเรานึกถึงผู้นำที่เป็นรัฐบุรุษของโลก เช่น นโปเลียน วอชิงตัน ลินคอล์น รูสเวลท์ และเชอรชิล เรายอมรับว่าบุคคลเหล่านี้ มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว และสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม เราจะเห็นได้ว่าการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำจำนวนนับร้อย มีข้อมูลบางอย่างที่ย้อนหลังตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะหรือคุณภาพบางอย่าง มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นมั่นคงต่อความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แต่ถึงแม้ว่านักสังคมศาสตร์จะได้ทำการวิจัยเอาจริงเอาจัง ความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และสิ่งที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จกระทำ ก็ยังอยู่ในวงจำกัด

ผู้นำ เป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกกลุ่ม หน่วยงาน หรือสังคม ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่กระนั้นก็ตาม ความสามารถและทักษะในด้านต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำในการอำนวยการก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ ถ้าเราสามารถระบุได้เกี่ยวกับคุณภาพในด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ เราก็จะมีความสามารถเพิ่มขึ้นในการพิจารณาเลือกผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และถ้าเราสามารถระบุได้ถึงพฤติกรรมและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้อย่างชัดเจน เราก็สามารถที่จะเรียนรู้ถึงพฤติกรรมและเทคนิควิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงบุคลากรและหน่วยงานของเราให้มีความสำเร็จได้ (Stoner 1982:468)

<u>ความหมายของความเป็นผู้นำ</u>

การวิจัยที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำได้ทำกันมาประมาณ 40 ปีล่วง

มาแล้ว กล่าวคือเริ่มปรากฏอย่างชัดเจนในราวปี ค.ศ. 1800 มีผู้ทำการศึกษาเป็นจำนวนมาก และก็ได้ทำการศึกษาติดต่อกันมาเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ดังนั้น คำนิยามหรือความหมายของความเป็นผู้นำ จึงมีเป็นจำนวนมากและมีความแตกต่างกัน โดยที่แต่ละคนก็พยายามอย่างยิ่งที่จะให้ความหมายของความเป็นผู้นำมีความชัดเจนและสร้างความคิดความเข้าใจได้อย่างถูกต้องมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยนั้น จะมุ่งเน้นไปในด้านใด กล่าวคือ จะทำการวิจัยว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เป็นอย่างไร หรือ ทำอย่างไร ความหมายของความเป็นผู้นำ ก็จะมีลักษณะไปในแนวทางที่ทำการศึกษาวิจัย เช่น

ความเป็นผู้นำคือความสามารถที่จะชักจูงใจให้ผู้อื่นค้นหาวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนด้วยความกระตือรือร้น (Davis 1981:124)

ความเป็นผู้นำคือความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นกระทำตามด้วยความเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการริเริ่ม (Halloran 1981:229)

ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้พลังเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จด้วยอิทธิพลที่มีอยู่ภายในตัวของบุคคล (Fox, cited by Schermerhorn,Jr., Hunt and Osborn 1982:513)

ความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และเป้าหมายของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลอื่น ๆ ให้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจภายใต้อิทธิพลของบุคคลนั้น (Morphet, Johns and Reller 1982:97)

ความเป็นผู้นำประกอบด้วยอิทธิพลที่มีอยู่ภายในตัวของบุคคล การปฏิบัติงานในสถานการณ์ และการอำนวยการโดยวิธีการต่าง ๆ ของกระบวนการสื่อความหมายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงหรือเป้าหมายต่าง ๆ (Tannenbaum, Weschler and Massarik, cited by Beach 1981:124)

ความเป็นผู้นำคือความสามารถในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ทำ (Mondy and others 1986:313)

ความเป็นผู้นำคือความสามารถในการดลใจให้บุคคลอื่นทำงานร่วมกันเป็นทีมภายใต้การนำของคุณ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ (จีนี และ มอสโค 2528 : 110-111)

Stogdill (1974:7-15) ได้สรุปจำแนกความหมายของความเป็นผู้นำจากการศึกษาผลงานวิจัยเป็นจำนวนมาก สามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นบุคลิกภาพและผลสำเร็จของบุคลิกภาพ
3. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้มีศิลปะในการชี้แนะชักจูงให้เกิดการยินยอม
4. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้ใช้อิทธิพล
5. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำ หรือพฤติกรรม
6. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้เชื่อถือ
7. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นพลังแห่งสัมพันธภาพ
8. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นเครื่องมือแห่งความสำเร็จตามเป้าหมาย
9. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผลที่ได้มาจากการมีปฏิสัมพันธ์
10. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้มีบทบาทต่าง ๆ
11. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้กระทำการริเริ่มงาน

จากแนวความคิดและการศึกษาวิจัยของนักวิชาการในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว อาจสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ศิลปะชี้แนะจูงใจและดลใจให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงาน ใช้ความพยายามและศักยภาพที่มีอยู่ ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างของกลุ่ม ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาตั้งแต่เกิด ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสอนกันได้ แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมของผู้นำ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ธรรมชาติของผู้ร่วมงาน และบุคลิกลักษณะของกลุ่ม ทั้งนี้เพราะผู้นำต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นภายใต้สถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งความสามารถในการวินิจฉัยเลือกใช้รูปแบบความเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง ๆของตัวผู้นำเองเป็นสำคัญอีกด้วย

ทฤษฎีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในระยะแรก ๆ นั้น พยายามที่จะค้นหาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันของบุคคลสำคัญในประวัติศาสตร์จากข้อมูลต่าง ๆ การศึกษาได้มุ่งเน้นถึงการวิจัยที่พยายามพิสูจน์ให้เห็นภาพของคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะแยกผู้นำออกจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ Stogdill (1974:62-63) ได้ทำการศึกษาสำรวจผลงานวิจัยในด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเป็นจำนวนมาก ตั้งแต่ปี 1948 ถึงปี 1970 พบว่า ผลงานวิจัยมากกว่า 15 ฉบับขึ้นไปให้การยอมรับและสนับสนุนอย่างชัดเจนว่า ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มนั้น มีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดี
2. เป็นผู้มีการศึกษาดี
3. เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้
4. เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
5. เป็นผู้ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจในสังคม

นอกจากนั้นในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ในฐานะผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ มีบุคลิกลักษณะประจำตัวที่ดี และมีทักษะในด้านต่าง ๆ ตามที่กำหนด และจากการศึกษาสำรวจผลงานวิจัยมากกว่า 10 ฉบับขึ้นไป พบว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้มีความสามารถในการเข้าสังคม
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นผู้มีความอดทนเพียรพยายาม
4. เป็นผู้ที่รู้ว่าสิ่งใดควรจะต้องทำ
5. เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. เป็นผู้มีความเตรียมพร้อมและมองการณ์ไกล
7. เป็นผู้ร่วมประสานการปฏิบัติงาน
8. เป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและนิยมยกย่องของคนทั่วไป
9. เป็นผู้มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง
10. เป็นผู้มีความสามารถในการพูด

014514

นอกเหนือจากนี้ เมื่อสรุปผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทุกเรื่องแล้ว พบว่าสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อความเป็นผู้นำ มีดังนี้

1. เป็นผู้มีความเป็นตัวของตัวเองไม่เอาอย่างผู้อื่น
2. เป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและนิยมยกย่องของคนทั่วไป
3. เป็นผู้มีความสามารถในการเข้าสังคม
4. เป็นผู้มีความสามารถในการพิจารณาตัดสิน
5. เป็นผู้มีความรักการก้าวหน้ากล้าคิดกล้าทำ
6. เป็นผู้มีความปรารถนาในสิ่งที่ดี
7. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน
8. เป็นผู้มีการร่วมประสานการปฏิบัติงาน
9. เป็นผู้มีชีวิตชีวา สดชื่นแจ่มใส
10. เป็นผู้มีความสามารถในการเล่นกีฬา

จากข้อค้นพบของการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำดังกล่าวแล้วนั้น Stogdill ได้อภิปรายว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น สามารถจำแนกได้เป็น 6 ลักษณะด้วยกันคือ

1. องค์ประกอบในด้านความสามารถ ได้แก่ การมีสติปัญญาดี การตื่นตัว เตรียมพร้อมอยู่เสมอ การพูดที่เป็นประโยชน์ การมีแบบฉบับของตัวเอง และการมีดุลยพินิจในการพิจารณาตัดสินใจ

2. องค์ประกอบในด้านความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษาเล่าเรียน ความรู้ความสามารถในการเล่นกีฬา และความสำเร็จในการทำงานต่าง ๆ

3. องค์ประกอบในด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ ความสามารถเฉพาะด้าน ความคิดริเริ่ม ความเพียรพยายาม การใฝ่หาความก้าวหน้ากล้าคิดกล้าทำ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาในสิ่งที่ดีขึ้น

4. องค์ประกอบในด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ การชี้นำกิจกรรม การเข้าสังคม การร่วมปฏิบัติงาน การปรับตัว และการมีอารมณ์ขัน

5. องค์ประกอบในด้านสถานภาพส่วนตัว ได้แก่ การได้รับการยอมรับในด้านเศรษฐกิจทางสังคม และการได้รับความนิยมยกย่องจากบุคคลทั่วไป

6. องค์ประกอบในด้านสถานการณ์ ได้แก่ ระดับสติปัญญา สถานภาพ ทักษะต่าง ๆ ความต้องการและความสนใจในด้านต่าง ๆ ของผู้ตาม และวัตถุประสงค์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เหล่านี้เป็นต้น

Davis ได้สรุปว่ามีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการด้วยกัน ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของความเป็นผู้นำในหน่วยงาน ซึ่งได้แก่คุณลักษณะดังนี้

1. ความเป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
2. ความเป็นผู้มีวุฒิภาวะและความกว้างขวางในสังคม
3. ความเป็นผู้มีแรงจูงใจภายในและแรงขับที่ต้องการความสำเร็จ
4. ความเป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อการมีมนุษยสัมพันธ์

ในปัจจุบันนี้การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำก็ยังคงมีอยู่ แต่จุดเน้นในการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปจากการศึกษาคุณลักษณะส่วนตัว โดยมุ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับทักษะต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ทำ Katz ได้ยืนยันว่าทักษะวิชาชีพ (Technical) ทักษะการรับรู้งานโดยส่วนรวม (Conceptual) และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human) เป็นทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ Yukl ยังได้รวมถึงทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์ การจัดการ การจูงใจ การติดต่อแบบการพูดและการใช้ไหวพริบที่แนบเนียน ความรู้เกี่ยวกับงาน และความสามารถในการพูดที่ดี (Luthans 1985: 481-482)

Mondy and others (1986:315-316) ได้นำเสนอผลการวิจัยของ Ghisellic ซึ่งได้พยายามพิสูจน์ยืนยันเกี่ยวกับบุคลิกภาพและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น มีองค์ประกอบในด้านคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้มีความสามารถในการนิเทศแนะนำ
2. เป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
3. เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
4. เป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง
5. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม

Dubrin (1981:147-150, 1984:311-313) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้อย่างกว้างขวางดังนี้

1. เป็นผู้มีระดับสติปัญญาสูง
2. เป็นผู้มีความสำเร็จในการทำงาน
3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
4. เป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง
5. เป็นผู้มีแบบฉบับของตนเอง
6. เป็นผู้มีการรับรู้ต่อสถานการณ์เป็นอย่างดี
7. เป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงาน
8. เป็นผู้ให้ความสนใจอย่างจริงใจต่อผู้ร่วมงานและผลการทำงาน
9. เป็นผู้ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกันในสิ่งที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน
10. เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ร่วมงานทราบในสิ่งที่เป็นความคาดหวังร่วมกัน
11. เป็นผู้ที่สร้างและรักษาไว้ซึ่งความคาดหวังอย่างสูงของผู้ร่วมงาน
12. เป็นผู้ที่ให้ผู้ร่วมงานทราบจุดยืนในการทำงาน
13. เป็นผู้ที่มีความสามารถในวิชาชีพและเทคนิควิธี
14. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
15. เป็นผู้มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ จริงใจ และมีมิตรไมตรี
16. เป็นผู้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
17. เป็นผู้มีจินตนาการล่วงรู้ต่อสถานการณ์

จากการทดสอบจำนวนมากเพื่อยืนยันคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ Murray Rose and Charles Hendry ได้ศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำ ผลการศึกษาให้ข้อสรุปว่า ความเป็นผู้นำมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความสามารถในการบูรณาการได้ดี และมีความมั่นคงทางอารมณ์

2. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ และเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงานในสถานการณ์ใหม่

3. เป็นผู้มีความยึดมั่นต่อเป้าหมายและคุณค่าของกลุ่ม

4. เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่อบอุ่น รับรู้ความรู้สึกและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้การฝึกฝนและให้การแนะนำช่วยเหลือ

5. เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม

6. เป็นผู้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ของความเป็นผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง

7. เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งต้องมีความกระตือรือร้น และมีความสามารถในการใช้คำพูด

การศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะเกี่ยวกับความสูง น้ำหนัก การปรากฏตัว การควบคุมตนเอง ลักษณะเด่นประจำตัว การตื่นตัว ความมีชีวิตชีวาร่าเริงแจ่มใส และความเฉลียวฉลาด มีความสัมพันธ์น้อยต่อความเป็นผู้นำ (Halloran 1981:232)

อย่างไรก็ตาม Kossen (1983:203) ได้ให้ทัศนะว่าการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ที่มีผู้ศึกษาวิจัยไว้อย่างมากมายนั้น คุณลักษณะที่ปรากฏบ่อย ๆ ของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนมากมีผลมาจากคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์
2. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อความหมายและการฟังที่ดี
3. เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ
4. เป็นผู้มีความสนใจอย่างมากในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม
5. เป็นผู้ให้ความไว้เนื้อเชื่อใจและมีเจตคติที่จริงใจต่อผู้ร่วมงาน
6. เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
8. เป็นผู้มีวินัยในตนเอง
9. เป็นผู้มีกริยาท่าทางดี
10. เป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์

จากการศึกษาข้อค้นพบในการวิจัยที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยโดยนักวิชาการในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นนักวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้น สามารถสรุปรวมได้ว่า ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและมีบุคลิกภาพดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดี
2. เป็นผู้มีการศึกษาดี
3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ
4. เป็นผู้มีความสนใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม
5. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
6. เป็นผู้มีความอดทนเพียรพยายาม
7. เป็นผู้มีความรู้ว่าสิ่งใดควรทำอย่างไร
8. เป็นผู้มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้
9. เป็นผู้มีความเตรียมพร้อมต่อสถานการณ์
10. เป็นผู้มีสถานภาพที่ดีทางด้านเศรษฐกิจในสังคม
11. เป็นผู้มีส่วนร่วมในการประสานการปฏิบัติงาน
12. เป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและเป็นที่นิยมยกย่องของคนทั่วไป
13. เป็นผู้มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง
14. เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและการฟัง
15. เป็นผู้มีความเป็นแบบฉบับของตนเองไม่เอาอย่างผู้อื่น
16. เป็นผู้มีความสามารถในการใช้ดุลยพินิจพิจารณาตัดสินใจได้ดี
17. เป็นผู้มีความรักความก้าวหน้าและกล้าคิดกล้าทำ
18. เป็นผู้มีความปรารถนาจะทำให้ดีขึ้นและจะทำให้สำเร็จ
19. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน
20. เป็นผู้มีชีวิตชีวา สดชื่น ร่าเริงแจ่มใส
21. เป็นผู้มีความสามารถในการเล่นกีฬา
22. เป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
23. เป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง

24. เป็นผู้มีการให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงาน
25. เป็นผู้มีความสนใจต่อผู้ร่วมงานและผลการทำงานของผู้ร่วมงาน
26. เป็นผู้มีการส่งเสริมให้ตัดสินใจร่วมกัน
27. เป็นผู้มีการทำให้ผู้ร่วมงานทราบในสิ่งที่คาดหวังร่วมกัน
28. เป็นผู้มีการกระทำเพื่อสร้างและรักษาไว้ซึ่งความคาดหวังของผู้ร่วมงาน
29. เป็นผู้มีการกระทำให้ผู้ร่วมงานทราบจุดยืนในการทำงาน
30. เป็นผู้มีความสามารถทางวิชาชีพและเทคนิควิธีต่าง ๆ
31. เป็นผู้มีความสามารถในการนิเทศแนะนำผู้ร่วมงาน
32. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
33. เป็นผู้มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ จริงใจและมีมิตรไมตรี
34. เป็นผู้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
35. เป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์
36. เป็นผู้มีความไว้เนื้อเชื่อใจและมีเจตคติที่จริงใจต่อผู้ร่วมงาน
37. เป็นผู้มีวินัยในตนเอง
38. เป็นผู้มีกิริยาท่าทางดี
39. เป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์
40. เป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงานในสถานการณ์ใหม่
41. เป็นผู้มีความยึดมั่นต่อเป้าหมายและคุณค่าของกลุ่ม
42. เป็นผู้มีบุคลิกภาพอันอบอุ่น รับรู้ความรู้สึก และเห็นใจผู้อื่น
43. เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
44. เป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
45. เป็นผู้มีความสามารถในการฝึกฝนและให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ร่วมงาน

จะเห็นได้ว่าจากการรวบรวมข้อค้นพบในการวิจัยที่มีผู้ทำไว้อย่างมากมายเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เป็นสิ่งที่มีทั้งสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ และไม่สามารถสังเกตเห็นได้ ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะบางอย่าง เป็นสิ่งที่มีอยู่ภายในตัวของผู้นำในลักษณะที่เป็นความรู้สึกนึกคิดและเจตคติของผู้นำ แต่คุณลักษณะบางอย่างเป็นบุคลิกภาพที่ปรากฏให้เห็นได้จากการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำนั้น จำแนกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. คุณลักษณะภายใน ได้แก่ความรู้ ความคิด และเจตคติของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความคิด และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อหน่วยงาน และต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน

2. คุณลักษณะภายนอก ได้แก่ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ในการทำงานของผู้นำ เช่น ความสามารถและทักษะในการพูด การฟัง การสื่อความหมาย การเข้าสังคม การประสานการทำงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การฝึกฝนและการให้การนิเทศแนะนำช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถเรียนรู้ ฝึกฝนตนเอง และสามารถแสดงออกให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของงาน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จให้ดี และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ก็ยังมีสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณามากกว่าสิ่งที่เป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำตามที่ได้ศึกษาและกล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้น ข้อวิจารณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีจุดเน้นอยู่ที่ประเด็นหลัก 2 ประเด็นด้วยกัน คือ

1. รูปแบบการวัดคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพ เป็นรูปแบบที่ยังไม่มีความเชื่อมั่นได้ดีเพียงพอ ยังเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามสังเกตอย่างแท้จริงเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ คำถามจะไม่เป็นในลักษณะที่ว่า "เขาเป็นใคร" แต่จะเป็นคำถามในลักษณะที่ว่า "เขาทำอะไร"

2. การศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ เป็นการอธิบายในประเด็นที่เกี่ยวกับสถานการณ์ องค์ประกอบอะไรในสิ่งแวดล้อม ที่มีความสำคัญต่อการกำหนดความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะที่ชัดเจนบางอย่างที่ผู้นำมีอยู่นั้น ทำให้ผู้นำสามารถทำงานได้ในสถานที่หนึ่ง แต่ไม่สามารถทำได้ในที่อื่น ๆ อะไรเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ที่ทำให้ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน (Mitchell 1982:370-371)

<u>ทฤษฎีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ</u>

ความไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ เป็นสาเหตุให้นักวิจัยส่วนมากมุ่งศึกษาถึงวิธีปฏิบัติของผู้นำที่คัดค้านกับคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพที่มีอยู่

(Mondy and others 1986:316) นักจิตวิทยาได้พยายามหาทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำ ว่าเขาทำอะไร เขาให้ความสำคัญกับอะไร และเขาเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานอย่างไร (Beach 1985:337) ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับการกระทำ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องการพฤติกรรมที่รวบรวมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ตาม และกระตุ้นผู้ตามให้ไปสู่จุดประสงค์ที่ชัดเจนในสถานการณ์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง องค์ประกอบสามประการคือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อคนแต่ละคนในการกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสม (Davis 1981:125)

การทดลองที่สำคัญในระยะแรกเป็นผลงานการทดลองของ White และ Lippit ภายใต้การอำนวยการของ Kurt Lewin ในปี 1938 ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา Lewin ได้รับการยอมรับในฐานะเป็นบิดาแห่งการเคลื่อนไหวกลุ่ม (group dynamics) และเป็นนักทฤษฎีทางปัญญา (cognitive theorist) ที่สำคัญ ในการศึกษาเขาได้จัดแบ่งเด็กผู้ชายอายุ 10 ขวบ ออกเป็นสามกลุ่ม ให้อยู่ในสโมสรงานอดิเรก แต่ละสโมสรจัดให้มีผู้นำแบบต่าง ๆ กันสามรูปแบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (authoritarian) แบบประชาธิปไตย (democratic) และแบบเสรีธิปไตย (Laissez-fair) (Beach 1985:337, Luthans 1985:476)

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจะเป็นผู้ที่ใช้การบงการเป็นอย่างมากและไม่มีการมีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้คอยเฝ้าดูแลให้เด็กแต่ละคนใช้ความพยายาม โดยการให้การยกย่องและวิพากวิจารณ์ พยายามที่จะเป็นมิตรหรือไม่เกี่ยวข้องด้วยอย่างเปิดเผย ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้การสนับสนุนส่งเสริม การอภิปรายกลุ่มและการตัดสินใจ พยายามชี้แจงให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ยกย่อง วิจารณ์ และเป็นคนหนึ่งของกลุ่มด้วยความมีน้ำใจ ผู้นำแบบเสรีธิปไตยจะให้อิสระเสรีภาพอย่างเต็มที่ต่อกลุ่ม และไม่ใช้ความเป็นผู้นำ (Luthans 1985:476)

รูปแบบความเป็นผู้นำทั้งสามแบบนี้ เพื่อความสะดวกและความสละสลวยในการใช้ภาษาให้มีลักษณะเดียวกันและมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น Knezevich (1975: 88-89) จึงได้พัฒนาปรับปรุงรูปแบบเสียใหม่เป็นดังนี้คือ

1. แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic)
2. แบบประชาธิปไตย (Democratic)
3. แบบอนาธิปไตย (Anachic)

ต่อมาได้มีการพัฒนาจัดรูปแบบความเป็นผู้นำเพิ่มเติมขึ้นอีก เช่น ผู้นำแบบผสม (Manipulative) หรือแบบประชาธิปไตยเทียม(Pseudodemocratic) นอกจากนี้ยังมีแบบ Authoritarian ซึ่งก็คือแบบ Autocraticนั่นเอง รูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดความสับสนแก่ผู้ที่ศึกษาและหาข้อยุติไม่ได้ Getzels และ Guba จึงพัฒนาจัดกลุ่มรูปแบบของความเป็นผู้นำขึ้นมาใหม่ ดังนี้

1. แบบยึดถือสถาบัน (Nomothetic)
2. แบบยึดถือบุคคล (Idiographic)
3. แบบยึดถือประโยชน์ร่วมกัน (Transactional)

การพัฒนารูปแบบของความเป็นผู้นำได้มีการพัฒนาต่อมาเรื่อย ๆ Davis (1981:135-137) ได้สรุปและเสนอแนะไว้สองกลุ่มรูปแบบ คือ

กลุ่มที่ 1 มี 2 รูปแบบ คือ

1. แบบปฏิฐาน (Positive)
2. แบบนิเสธ (Negative)

กลุ่มที่ 2 มี 3 รูปแบบ คือ

1. แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic)
2. แบบมีส่วนร่วม (Participative)
3. แบบอิสระเสรี (Free-rein)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำแต่ละรูปแบบที่ได้มีผู้จัดไว้ต่าง ๆ กันดังกล่าวแล้วนั้น ก็อาจสรุปได้ 3 รูปแบบด้วยกันดังนี้

1. ผู้นำแบบยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง ซึ่งได้แก่ผู้นำแบบ Autocratic หรือ Authoritarian พฤติกรรมผู้นำตามรูปแบบนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่บอกให้ผู้ร่วมงานทราบความต้องการ จะเป็นผู้ตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง (Kossen 1983:212) ผู้นำจะใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำในทางนิเสธ (negative) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการข่มขู่หรือลงโทษ แต่ผู้นำ

แบบนี้ก็สามารถได้รับผลในทางปฏิฐาน (positive) ได้ เพราะผู้นำสามารถเลือกที่จะให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานได้ (Davis 1981:136)

2. ผู้นำแบบยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลาง ซึ่งได้แก่ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งพฤติกรรมผู้นำตามรูปแบบนี้ ผู้นำจะให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในผลที่เกิดขึ้น มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน(Kossen 1983:213) ผู้นำและกลุ่มจะปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้ร่วมงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เป็นผลกระทบต่อการทำงานของเขา ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้เขาเกิดแนวความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ (Davis 1981:137)

3. ผู้นำแบบไม่ยึดถือสิ่งใดเป็นศูนย์กลาง ซึ่งได้แก่ผู้นำแบบ Free-rein หรือ Anachic หรือ Laissez-fair พฤติกรรมผู้นำตามรูปแบบนี้จะมีความหมายเช่นเดียวกันกับการไม่มีผู้นำ ถึงแม้ว่าผู้นำจะทำงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน แต่งานก็จะเกิดขึ้นจากสมาชิกกลุ่มซึ่งทำงานตามปรกติด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ของสมาชิก ที่สำเร็จตามเป้าหมายภายในขอบข่ายงาน ตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน ผู้นำทำงานในลักษณะที่เป็นผู้ติดต่อระหว่างแหล่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกกับกลุ่ม และสืบให้รู้แน่ว่าทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นคือตัวแปรที่มีต่อกลุ่ม(Kossen 1983:215) ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับกลุ่มที่มีเป้าหมายเป็นของตัวเอง และทำงานตามปัญหาของตัวเอง สมาชิกกลุ่มจะฝึกฝนตัวเองและจัดเตรียมการเคลื่อนไหวในการทำงานด้วยตัวเอง ผู้นำจะแสดงบทบาทเพียงส่วนน้อยเท่านั้น (Davis 1981:137)

ภายใต้ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic) สมาชิกกลุ่มแสดงระดับความคิดริเริ่มสูง มีขวัญกำลังใจดี มีความใกล้ชิดกัน มีอิสระในการทำงาน และงานมีคุณภาพ ภายใต้ความเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) สมาชิกมีผลงานมากไม่มีอิสระ แสดงการสร้างสรรค์น้อย มีขวัญกำลังใจต่ำ มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าลายมากขึ้น มักแสดงความมุ่งร้าย ก้าวร้าว และหาโอกาสปลีกตัวออกจากกลุ่ม ส่วนภายใต้ความเป็นผู้นำแบบเสรีธิปไตย (Laissez-fair) จะมีผลงานน้อยและด้อยคุณภาพ สมาชิกในกลุ่มต้องการคำแนะนำมากขึ้น และแสดงความไม่พอใจอย่างมาก (Hanson 1979:240)

ส่วนรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามระบบสังคม Getzels-Guba (Getzels-Guba Social System theory) จะปรากฏพฤติกรรมดังนี้

1. ผู้นำแบบยึดถือหน่วยงาน (Nomothetic) ผู้นำให้ความสำคัญต่อความต้องการของหน่วยงาน มีความคาดหวังตามบทบาท ตามกฎ ตามระเบียบต่าง ๆ ที่มีอยู่

2. ผู้นำแบบยึดถือบุคคล (Idiographic) ผู้นำให้ความสำคัญต่อความต้องการต่าง ๆ ของแต่ละคน ปฏิบัติตนในลักษณะของการยกย่องเอาใจ ให้อิสระในการทำสิ่งที่เป็นความต้องการของผู้ร่วมงาน

3. ผู้นำแบบยึดถือประโยชน์ร่วมกัน (Transactional) ผู้นำพยายามที่จะเจรจาหาทางร่วมกันระหว่างรูปแบบที่สุดโต่ง (extremes) ทั้งสองรูปแบบ เวลาหนึ่งจะประสานพฤติกรรมทางความต้องการของหน่วยงาน และในอีกเวลาหนึ่งจะประสานพฤติกรรมทางความต้องการของบุคคล (Guba, Bidwell and Moser, cited by Sergiovanni and Carver 1980:275)

ในปี 1945 สถาบันวิจัยทางธุรกิจที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้เริ่มทำการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ โดยใช้ทีมงานที่เป็นนักวิจัยทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และนักพัฒนาเศรษฐกิจ เครื่องมือที่ใช้วิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) เพื่อที่จะวิเคราะห์รูปแบบต่าง ๆ ของกลุ่มและสถานการณ์ การศึกษาเริ่มต้นด้วยสาเหตุที่ไม่พึงพอใจเกี่ยวกับความหมายของความเป็นผู้นำที่มีอยู่แล้ว นักวิจัยให้การยอมรับว่าผลงานการวิจัยที่มีอยู่ก่อนแล้วนั้น มักให้ข้อสรุปของความเป็นผู้นำที่มีความหมายเหมือนกัน คือ ความเป็นผู้นำที่ดี (good leadership) แต่กลุ่มผู้วิจัยโอไฮโอได้กำหนดที่จะศึกษาความเป็นผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงคำนิยามความหมายหรือสิ่งอื่นใด ไม่ว่าจะทำให้เกิดความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรือไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม (Luthans 1985:477) หลังจากที่การศึกษาได้เสร็จสิ้นลงอย่างสมบูรณ์แล้ว มิติที่สำคัญสองประการเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่พบก็คือ มิติแห่งการริเริ่มงาน (Initiating structure) และมิติแห่งการเอาใจคน (Consideration) มิติแห่งการริเริ่มงานเป็นขอบเขตที่ผู้นำตั้งเป้าหมายและโครงสร้างบทบาทของตนเอง และบทบาทของผู้ร่วมงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนมิติแห่งการเอาใจคน เป็นขอบเขตที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน บุคลิกลักษณะของผู้ร่วมงาน โดยให้ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและ

กัน ยอมรับนับถือและให้การยกย่องความคิดและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน (Mondy and others 1986:319)

Halpin ได้อธิบายความหมายของมิติทั้งสองว่า มิติแห่งการริเริ่มงาน เป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสมาชิกเกี่ยวกับงานของกลุ่ม และพยายามที่จะตั้งแบบแผนของหน่วยงาน ช่องทางในการสื่อความหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนดีขึ้น ส่วนมิติแห่งการเอาใจคนนั้น เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงความมีมิตรภาพ ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และความอบอุ่นในสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกในคณะทำงาน (Hanson 1979:243)

ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติแห่งการเอาใจคน จะเป็นผู้ที่รับรู้ต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน และพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจต่อผู้ตาม ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติแห่งการริเริ่มงาน จะพูดถึงงานที่ต้องการและความชัดเจนในการทำงานต่อผู้ร่วมงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำในสองลักษณะนี้ ยังคงเป็นที่นิยมใช้อยู่จนกระทั่งทุกวันนี้(Schermerhorn,Jr., Hunt and Osborn 1982:516-517)

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ได้จากการศึกษาที่ขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามของกลุ่มผู้วิจัยโอไฮโอ ก็ยังไม่อาจเป็นสิ่งที่มีเหตุผลเพียงพอ ในปัจจุบันนี้มีคำถามว่าเครื่องมือเหล่านี้มีความถูกต้องเชื่อถือได้เพียงใด Schriesheim และ Kurr ได้ให้ข้อสรุปว่า การวัดความเป็นผู้นำของกลุ่มผู้วิจัยโอไฮโอ ไม่สามารถอธิบายได้อย่างถูกต้องเพียงพอที่จะรับประกันการนำผลการวิจัยไปใช้วิจารณ์ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป (Luthans 1985:478)

เริ่มตั้งแต่ปลายปี 1940 และต่อเนื่องมาจนถึงปี 1950 สถาบันเพื่อการวิจัยสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็นสองประเภทคือ พฤติกรรมผู้นำที่ยึดผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลาง (employee - centered) และพฤติกรรมผู้นำที่ยึดถือผลผลิตเป็นศูนย์กลาง (production - centered) ซึ่งพื้นฐานของการศึกษาดังกล่าวนี้มีลักษณะเช่นเดียวกันกับการศึกษาของกลุ่มผู้วิจัยโอไฮโอ ผลการศึกษาของผู้วิจัยพบว่าผู้นิเทศหรือผู้บริหารในแผนกที่มีผลผลิตสูง เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่ยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลาง และเป็นผู้

ที่ได้ปฏิบัติการในการให้การนิเทศแนะนำอย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน (Beach 1985:338)

ผู้นำที่ยึดถือผลผลิตเป็นศูนย์กลาง จะตั้งมาตรฐานในการทำงานอย่างเข้มงวด งานต่าง ๆ จะกำหนดไว้อย่างละเอียด กำหนดวิธีที่จะต้องทำตาม และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดในการทำงานของผู้ร่วมงาน ผู้นำที่ยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลาง จะให้การส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ และให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานโดยการให้ความไว้วางใจและให้การยอมรับนับถือ ผลการศึกษาของมิชิแกนพบว่า กลุ่มผู้ร่วมงานที่มีผลผลิตอย่างมาก ชอบผู้นำที่ยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลางมากกว่าผู้นำที่ยึดถือผลผลิตเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างมากนั้น เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนผู้ร่วมงาน มักใช้กลุ่มในการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียว และส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Stoner 1982:474)

Rensis Likert ผู้อำนวยการสถาบันเพื่อการวิจัยสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้พัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำขึ้นมาเป็น 4 ระบบ ที่มีความต่อเนื่องกันจากแบบอัตตาธิปไตยไปสู่แบบการมีส่วนร่วม (autocratic to participative) ซึ่งมีดังนี้คือ

1. ระบบอัตตาธิปไตย (Exploitative Autocratic) ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมดว่าจะทำอะไร ให้ใครทำ ทำอย่างไร และสำเร็จเมื่อไร การทำงานอยู่ภายใต้ข้อกำหนดที่เป็นการข่มขู่และการลงโทษ ภายใต้ระบบนี้ผู้นำแสดงความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ร่วมงานน้อยมาก

2. ระบบอัตตกรุณา (Benevolent Autocratic) ผู้นำยังเป็นผู้ตัดสินใจเอง แต่ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรีภาพและสามารถยืดหยุ่นในการทำงานให้เป็นไปตามวิธีการเฉพาะอย่างได้ ภายใต้ระบบนี้ผู้นำจะได้รับเจตคติจากผู้ร่วมงานเสมือนบิดากับบุตร

3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานเป็นลำดับขั้นตอนไปจนสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจด้วยตนเองถึงวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ

4. ระบบร่วมทีมงาน (Participative Team) เป็นระบบที่ผู้นำและผู้ร่วมงานร่วมกันตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถและทักษะมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ ในการที่จะกระตุ้นผู้ร่วมงานนั้น ผู้นำจะใช้วิธีการให้รางวัลใน

ด้านเศรษฐกิจ แต่จะพยายามให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกที่มีคุณค่าและมองเห็นความสำคัญ การปฏิบัติงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ผู้ร่วมงานประเมินผลตนเองมากกว่าการใช้เครื่องมือทำการควบคุม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา มีความเป็นมิตรและไว้วางใจกัน (Mondy and others 1986:316-319)

ในปี 1958 Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt เสนอรูปแบบความต่อเนื่องของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Continumm of Leadership Behavior) ในกระบวนการตัดสินใจ รูปแบบของเขาคล้ายกันมากกับรูปแบบของมิชิแกน อย่างไรก็ตาม นอกจากพฤติกรรมที่ยึดถืองานเป็นศูนย์กลาง และพฤติกรรมที่ยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริงแล้ว เขายังได้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้ในระหว่างพฤติกรรมดังกล่าวอีกหลายอย่างที่ผู้นำอาจจะต้องพิจารณา พฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้นั้น เรียงลำดับตั้งแต่พฤติกรรมที่ยึดถืองานเป็นศูนย์กลางไปจนถึงพฤติกรรมที่ยึดถือผู้ร่วมงานมีดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจเองและแจ้งการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานทราบ พฤติกรรมชนิดนี้เป็นพฤติกรรมที่ยึดถือตนเองมากที่สุด

2. ผู้นำตัดสินใจและชักชวนให้ผู้ร่วมงานเห็นดีด้วย ทางเลือกนี้เอื้ออำนวยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพเล็กน้อย เป็นเสรีภาพที่น้อยที่สุดที่จะไม่ยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ

3. ผู้นำเสนอความคิดและให้ซักถาม แต่ตัดสินใจเองในขั้นสุดท้าย

4. ผู้นำเสนอการตัดสินใจที่ยังไม่ตกลงแน่นอน โดยรอความเห็นที่จะเปลี่ยนแปลง

5. ผู้นำเสนอปัญหา รับการแนะนำ แล้วทำการตัดสินใจ

6. ผู้นำกำหนดขอบเขตแคบ ๆ แล้วถามกลุ่มเพื่อที่จะตัดสินใจ กล่าวคือ ถึงแม้ว่ากลุ่มตัดสินใจก็ตาม สิ่งที่ตัดสินใจก็ยังคงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นโดยผู้นำเอง

7. ผู้นำกำหนดขอบเขตอย่างกว้างขวาง แล้วอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจภายในขอบเขต ทางเลือกนี้เอื้ออำนวยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ และทำความชัดเจนในสิ่งที่ตัดสินใจด้วย

ความต่อเนื่องของพฤติกรรมดังกล่าวนี้ จะเคลื่อนจากการที่ผู้นำตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ไปสู่การตัดสินใจของผู้ร่วมงานด้วยการแนะแนวทางทีละน้อย (Griffin 1984: 424-425)

Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่าปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมมากที่สุด การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในลักษณะนี้เป็นการช่วยสนับสนุนต่อการเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยขึ้นอยู่กับข้อกำหนดต่าง ๆ ทางสถานการณ์ พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเรียงลำดับเป็นระยะติดต่อกันไปจากการยึดถือหัวหน้างานหรือผู้นำเป็นศูนย์กลางไปจนถึงการยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลาง Tannenbaum และ Schmidt ย้ำว่าผู้นำจะต้องระมัดระวังในการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ก่อนที่จะเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำ ปัจจัยต่าง ๆ มีดังนี้

1. บุคลิกลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม ความรู้ เป้าหมาย และความคาดหวัง

2. บุคลิกภาพของผู้ร่วมงาน ได้แก่ ภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ เป้าหมาย ค่านิยม และความคาดหวัง

3. ความต้องการต่าง ๆ ของสถานการณ์ ได้แก่ ขนาด ความซับซ้อน เป้าหมาย โครงสร้าง และบรรยากาศของหน่วยงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเช่นเดียวกันกับผลกระทบทางเทคโนโลยี ความกดดันเกี่ยวกับเวลา และธรรมชาติของงาน

นอกจากนี้ Tannenbaum และ Schmidt ได้แนะนำว่า ผู้นำอาจจะต้องประสานรูปแบบความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น เมื่อผู้ร่วมงานมีลักษณะดังนี้

1. แสวงหาความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน
2. มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ
3. มีการศึกษาและมีประสบการณ์อย่างดีในการปฏิบัติงาน
4. มีความคาดหวังต่อรูปแบบความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ถ้าไม่มีเงื่อนไขดังกล่าวนี้ ผู้นำอาจจะต้องปรับมาใช้รูปแบบความเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือแบบยึดถือผู้นำเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวินิจฉัยสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และพยายามเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่จะปรับปรุงโอกาสที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือผู้นำที่ไม่มุ่งงานและคนเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ ค่อนข้างจะต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับความต้องการทั้งของตนเองและของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ (Mondy and others 1986:323-324)

Kossen (1983:216) ได้ให้ทัศนะว่า ในบางกรณีผู้ร่วมงานอาจได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางอย่างที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน แต่ในบางกรณีการตัดสินใจและการสั่งการโดยตรงของผู้นำก็จำเป็นต้องใช้ ทั้งนี้เพราะความกดดันเกี่ยวกับเวลาหรือธรรมชาติของงาน ดังนั้น รูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดจึงเป็นเรื่องของสถานการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สภานการณ์
2. แบบของผู้ตาม
3. แบบของผู้นำ

<u>ทฤษฎีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์</u>

ในปี 1960 ความสำคัญของการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ได้เปลี่ยนไปทำการศึกษาเกี่ยวกับโอกาสที่ทำให้เกิดความเป็นผู้นำ ซึ่งยังคงอยู่จนกระทั่งทุกวันนี้ การศึกษาวิจัยในลักษณะใหม่นี้ มุ่งความสนใจไปที่ตัวแปรต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดโอกาสในการเป็นผู้นำ เช่น ธรรมชาติของคน คุณสมบัติของผู้ร่วมงาน และบุคลิกของกลุ่มตัวแปรต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดโอกาส สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและผลที่เกิดขึ้นต่าง ๆ กันต่อผู้ตาม ผู้นำในลักษณะนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมา การศึกษาวิจัยในลักษณะนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและการปฏิบัติงาน กับการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ตามโดยขึ้นอยู่กับสิ่งที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดโอกาสความเป็นผู้นำ (Schermer horn,Jr., Hunt and Osborn 1982:517-518)

Fiedler นักจิตวิทยาทางธุรกิจและการบริหาร และเป็นศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยวอชิงตัน ได้ให้ความเห็นว่า คนบางคนสามารถเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ดีได้โดยการให้สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องเหมาะสม ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่ภารกิจหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง ในรูปแบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ค่อนข้างเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบที่เหมาะสมต่องานที่เหมาะสม และในเวลาที่เหมาะสม (Halloran 1981:245)

Fiedler ได้พัฒนา "รูปแบบการเกิดโอกาสความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ" (contingency model of leadership effectiveness) รูปแบบนี้ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์ที่น่าพอใจ รูปแบบความเป็นผู้นำมีสองรูปแบบ คือ รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ และรูปแบบการมุ่งงานโดยตรง ส่วนสถานการณ์ที่น่าพอใจแบ่งออกเป็นสามมิติคือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกระดับโครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจของผู้นำ (Luthans 1985:484-485) ซึ่งตัวแปรทั้งสามมิตินี้ มีความหมายต่อการควบคุมและเป็นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ มิติความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (ดี/เลว) เป็นระดับที่กลุ่มจะให้การสนับสนุนผู้นำ มิติระดับโครงสร้างงาน (สูง/ต่ำ) เป็นขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของงาน วิธีการทำงานและแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน ส่วนมิติการใช้อำนาจของผู้นำ (เข้มแข็ง/อ่อนแอ) เป็นระดับที่จะทำให้ผู้นำมีอำนาจที่จะให้รางวัลหรือลงโทษผู้ร่วมงาน (Schermerhorn,Jr., Hunt and Osborn 1982:524).

คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จของผู้นำ ถ้าผู้นำดำเนินการต่าง ๆ ด้วยดีต่อกลุ่ม และถ้าสมาชิกกลุ่มยอมรับนับถือผู้นำด้วยเหตุผลเกี่ยวกับบุคลิกภาพและความสามารถแล้ว ผู้นำอาจไม่ต้องใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่มีอยู่ แต่ในทางตรงข้าม ผู้นำที่ไม่ได้รับความชอบพอหรือไม่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก ผู้นำอาจต้องใช้ความสามารถในการนำอย่างไม่เป็นทางการบ้าง และอาจต้องใช้การสั่งการโดยตรงที่จะทำงานต่าง ๆ ของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไป

ระดับโครงสร้างงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สองในสถานการณ์การทำงาน โครงสร้างงานที่มีระดับสูง เป็นโครงสร้างที่ต้องดำเนินไปทีละขั้น สมาชิกกลุ่มจะต้องมีความคิดและความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวิธีที่จะทำให้ได้ตามที่คาดหวัง ผู้นำในบางสถานการณ์เป็นผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่อย่างมากโดยอัตโนมัติ มีสายงานอย่างชัดเจน มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน สมาชิกสามารถวัดผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ แต่ถ้าไม่มีโครงสร้างงาน ไม่มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน บทบาทของสมาชิกมีความสับสน อำนาจของผู้นำก็จะลดน้อยลงไป ซึ่งสมาชิกจะไม่เห็นด้วย

อำนาจที่ได้รับการแต่งตั้งของผู้นำเป็นตัวแปรทางสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระดับของการมีอำนาจ ถ้าผู้นำมีอำนาจสูง ก็ง่ายต่อการทำงานของผู้นำที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน แต่ถ้าผู้นำมีอำนาจน้อย ก็ยากต่อการทำงานของผู้นำ

Fiedler แนะนำว่า ความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ (Stoner 1982: 482) มันเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนแปลงความสำเร็จของกลุ่ม โดยเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของผู้นำ หรือสถานการณ์ที่ผู้นำทำงานอยู่ แต่การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของผู้นำเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยการจับคู่บุคลิกภาพของผู้นำกับสถานการณ์ที่น่าพอใจ หรือการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่น่าพอใจโดยการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในหน่วยงาน หรือโดยการช่วยเหลือผู้นำให้พัฒนาทักษะที่สามารถใช้สร้างสถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจมากขึ้น สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ จะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของผู้นำ (Lovell and Wiles 1983: 70) ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมมากที่สุดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้นำทำงานอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับว่า สถานการณ์นั้น ๆ เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจหรือไม่ หรือขึ้นอยู่กับความน่าพึงพอใจของสถานการณ์ในระดับปานกลางที่มีต่อผู้นำ ในขณะที่สถานการณ์แปรเปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย (Davis 1981: 139)

House และ Mitchell ได้ทำการวิจัยและพัฒนาทฤษฎีความเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นตามโอกาสที่เหมาะสมขึ้นมาใหม่อีกรูปแบบหนึ่ง เรียกว่า"ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย" (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้ได้จัดรูปแบบความเป็นผู้นำออกเป็นสี่รูปแบบด้วยกัน คือ ความเป็นผู้นำโดยตรง (directive) ความเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุน (supportive) ความเป็นผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement-oriented) และความเป็นผู้นำที่มีส่วนร่วม (participative) ตัวแปรด้านสถานการณ์ที่มีความสำคัญต่อผู้นำมี 2 ชนิด คือ (1) สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น โครงสร้างงาน อำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในขณะทำงาน และ (2) บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน เช่น ลักษณะอัตตะนิยม หรือสภาพการควบคุมทั้งภายในและภายนอก (Mitchell 1982: 378)

รูปแบบความเป็นผู้นำโดยตรง จะมีลักษณะเหมือนกับรูปแบบอัตตาธิปไตยของ Lippitt และ White ผู้ร่วมงานรู้อย่างแน่นอนต่อสิ่งที่คาดหวังและการสั่งการโดยเฉพาะที่ได้รับจากผู้นำ ไม่มีการมีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน ผู้นำให้คำแนะนำโดยเฉพาะว่าจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร มีการสร้างความเข้าใจเป็นส่วนย่อย ๆ ภายในกลุ่ม มีการกำหนดงานที่จะต้องทำ และรักษามาตรฐานที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน

รูปแบบความเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุน ผู้นำจะให้ความเป็นมิตรอย่างใกล้ชิดและแสดงความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน แสดงความห่วงใยต่อสถานภาพ การกระทำที่ดีและความต้องการของผู้ร่วมงาน มีการทำสิ่งเล็ก ๆ เพื่อที่จะสร้างงานที่พอใจมากขึ้น และมีการปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างมีคุณภาพ

รูปแบบความเป็นผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายผู้ร่วมงาน และแสดงความไว้วางใจว่าผู้ร่วมงานจะไปถึงเป้าหมายและปฏิบัติงานด้วยดี ตั้งความคาดหวังให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติในระดับสูง แสวงหาแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และแสดงความเชื่อถือในระดับสูง ซึ่งผู้ร่วมงานจะต้องรับผิดชอบ ใช้ความมานะพยายามและสำเร็จตามเป้าหมายที่ท้าทาย ให้ความสำคัญต่อความเป็นเลิศอย่างมั่นคงในการปฏิบัติงาน และแสดงความเชื่อถือไว้วางใจอย่างเพียบพร้อมซึ่งผู้ร่วมงานจะต้องทำตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ

รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีส่วนร่วม ผู้นำจะขอและใช้คำแนะนำจากผู้ร่วมงานแม้กระทั่งการตัดสินใจ มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน รับคำแนะนำด้วยความจริงจังในการนำมาพิจารณาก่อนตัดสินใจ (Schermerhorn,Jr., Hunt and Osborn 1982:529, Luthans 1985:484-485)

ตัวแปรต่าง ๆ ภายใต้องค์ประกอบในด้านสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ร่วมงาน แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสามารถของผู้ร่วมงานที่จะทำงานอย่างได้ผล และเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ธรรมชาติของงาน เป็นระดับของงานที่มีความซับซ้อนและคลุมเครือ

2. ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นระดับการจัดระบบการทำงานตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะเอื้ออำนวยความสะดวกหรือเป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ร่วมงาน

3. กลุ่มงานขั้นต้น เป็นระดับเกณฑ์ของกลุ่มงานขั้นต้นที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และการได้รับการสนับสนุน

ในด้านตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลของผู้ร่วมงานนั้น มีดังนี้

1. สภาพการควบคุม เป็นระดับที่แต่ละบุคคลมองเห็นตนเองอยู่ในความควบคุม หรือภายใต้การควบคุมของเหตุการณ์ที่อยู่รอบ ๆ ตัว

2. ความสามารถ การรับรู้ของผู้ร่วมงานเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการ

3. ความเป็นอัตตะนิยม เป็นระดับการยึดถือตนเองของผู้ร่วมงานที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำโดยตรง หรือโดยอ้อม (Hanson 1979:257)

House และ Mitchell เสนอว่าการใช้ความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน 4 รูปแบบ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ผู้นำจะต้องพยายามใช้อิทธิพลให้ผู้ร่วมงานรับรู้ และกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเคลื่อนไหวด้วยการแนะนำบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ความคาดหวังต่อเป้าหมาย ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำจะทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ให้การยอมรับ และ/หรือ แสดงความสงสัยต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน

2. การเพิ่มรายได้หรือให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย

3. การสร้างวิถีทางไปสู่การได้รับรางวัลให้ง่ายขึ้นโดยการแนะนำหรือสั่งการ

4. การให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้มีความคาดหวังที่ชัดเจน

5. การทำลายอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลดน้อยลง

6. การเพิ่มโอกาสสำหรับความพึงพอใจส่วนบุคคล ที่มีโอกาสปฏิบัติงานได้สำเร็จ

การกระทำด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องพยายามที่จะสร้างวิถีทางสู่เป้าหมายของผู้ร่วมงานให้ราบรื่นเท่าที่จะทำได้ แต่การที่จะเอื้ออำนวยให้ประสบความสำเร็จตามวิถีทางสู่เป้าหมายได้นั้น ผู้นำจะต้องใช้รูปแบบที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต่าง ๆ กัน (Luthans 1985:491)

งานวิจัยที่ได้ดำเนินการวิจัยโดย House และสมาคมของเขา รวมทั้งนักวิจัยคนอื่น ๆ ให้ข้อเสนอแนะว่าทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ ความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานและลักษณะของงาน เป็นความคิดที่ได้รับการสนับสนุนจากการวิจัย โดยสรุปแล้ว การเสนอรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ กับข้อยกเว้นของ Fiedler แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้เป็นไปตามต้องการของสถานการณ์และผู้ตาม นั่นก็คือ ผู้นำจะต้องรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความแข็งความอ่อน และตำแหน่งหน้าที่ความเป็นผู้นำของตนเอง นอกจากนี้ผู้นำจะต้องไวต่อความรู้สึกของตนเอง กลุ่มงาน และสถานการณ์ของงาน บุคคลแต่ละคนที่มีบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำ จะมีความแตกต่างกันในด้านความสามารถที่จะแปรเปลี่ยนรูปแบบหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ บางคนอาจมีข้อจำกัดต่อการมีรูปแบบความเป็นผู้นำเพียงรูปแบบเดียว แต่บางคนก็อาจเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นได้ดี ถึงแม้ว่าโดยตัวของมันเองแล้วสถานการณ์ความเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัว บางสถานการณ์เป็นสถานการณ์ที่มั่นคงแน่นอนและสามารถพยากรณ์ได้ ในขณะเดียวกันสถานการณ์ความเป็นผู้นำในสถานการณ์อื่น ๆ ก็เป็นสถานการณ์ที่มีการเคลื่อนไหวและไม่สามารถพยากรณ์ได้ ถ้าเป็นเช่นนี้จะต้องระมัดระวังในการเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำ การกำหนดสิ่งต่าง ๆ การฝึกและการพัฒนาผู้นำ (Milton 1981:315)

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม และทฤษฎีสถานการณ์ที่เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังกล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าแต่ละทฤษฎีก็มีข้อเสนอแนะและมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้มีบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำจะต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณานำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นจะตั้งอยู่บนพื้นฐานเกี่ยวกับงานของผู้นำ งานของผู้ตาม และสถานการณ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีความเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กลุ่ม และสถานการณ์อันจะเป็นผลต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาหรือคำตอบที่ได้รับ ผู้นำในสถานการณ์หนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำในสถานการณ์ทั้งหมดแม้ว่าจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่เหมือนกัน สถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปก็ต้องการความเป็นผู้นำที่แปรเปลี่ยนไปด้วย แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่ากลุ่มจะต้องเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนเดียวกัน

สามารถที่จะแสดงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นบุคลิกภาพส่วนตัวออกมาได้อย่างมากกับปัญหาที่แตกต่างกันออกไป (Halloran 1981:248-249)

<u>ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการนิเทศ</u>

การนิเทศเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการนำ การประสานงาน และการอำนวยการในการทำงานของผู้ร่วมงานให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ผู้นิเทศเป็นผู้ที่ให้การแนะนำแก่ผู้ร่วมงานให้ทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพภายในเวลาที่กำหนด ผู้นิเทศจะต้องมองเห็นความต้องการที่น่าพึงพอใจและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างมีความขัดแย้งน้อยที่สุด อย่างน้อยผู้นิเทศต้องเป็นผู้ที่แสวงหาแนวทางให้กลุ่มมีความสำเร็จในการทำงานที่ต้องการ ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจอย่างสูงระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้นิเทศเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยมีบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือและกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทำงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าปราศจากความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ผู้ร่วมงานจะขาดการประสานงานและไม่สามารถทำสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จได้ ผู้นิเทศเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้นิเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดระดับของผลงานและขวัญกำลังใจของกลุ่มสมาชิกผู้ร่วมงาน ผู้นิเทศต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ของหน่วยงาน ผู้นิเทศเป็นผู้ที่ไม่ได้รับการคาดหวังให้เป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การอำนวยการของตนเอง แต่เป็นผู้ที่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่เข้าใจงาน เพื่อที่จะวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นิเทศยังต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ และมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีภารกิจหน้าที่ในการกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหว การสื่อความหมายอย่างตรงไปตรงมา การฝึกหัดและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

จากผลงานการวิจัยของสถาบันเพื่อการวิจัยสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและคณะผู้ร่วมงานการวิจัย ได้พบหลักฐานที่มีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมในด้านการให้การสนับสนุนของผู้นิเทศที่ประสบความสำเร็จ ผู้นิเทศที่มีพฤติกรรมในการให้การสนับสนุนจะเป็นผู้ที่แสดงความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน แสดงความกังวลห่วงใยต่อผู้ร่วมงานแต่ละคนในฐานะที่เป็นบุคคล ให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องเกี่ยวกับกรณี

เหตุการณ์ต่าง ๆ ภายในแผนกงานและหน่วยงาน ขอความคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานและให้ความเชื่อถือว่าผู้ร่วมงานจะทำงานได้ดี สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน และประการสุดท้าย ผู้นิเทศต้องปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรม และอย่างมีเหตุผลที่ถูกต้อง (Beach 1985:342-344)

จากคำอธิบายดังกล่าวซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน แสดงให้เห็นว่าผู้นิเทศที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมในรูปแบบที่สนับสนุนผู้ร่วมงาน รูปแบบความเป็นผู้นำในการนิเทศที่เป็นพื้นฐานโดยทั่วไปนั้น ถ้าพิจารณาจากความต่อเนื่องตั้งแต่การยึดถืองานเป็นศูนย์กลางอย่างมาก และลดหลั่นเป็นลำดับไปจนกระทั่งถึงการไม่ยึดถือสิ่งใดเป็นศูนย์กลาง ก็อาจจำแนกพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการนิเทศได้เป็น 4 ลำดับ คือ แบบอัตตาธิปไตย (authoritarian) แบบอัตตกรุณา (paternalistic) แบบมีส่วนร่วม (participative) และแบบเสรีธิปไตย (Laissez-fair) ซึ่งคำอธิบายเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมดังกล่าวนี้ก็มีลักษณะเช่นเดียวกันกับทฤษฎีของคนอื่น ๆ โดยทั่วไป (Hodgetts 1987:238) ส่วนรูปแบบใดจะเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดนั้น เราไม่สามารถกล่าวได้อย่างเฉพาะเจาะจงในทุก ๆ กรณี รูปแบบที่ดีที่สุดในสถานการณ์หนึ่ง อาจเป็นรูปแบบที่เลวที่สุดในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วรูปแบบมีส่วนร่วม (participative) เป็นรูปแบบที่ค่อนข้างดีที่สุดต่อสถานการณ์ทั้งหมด ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้นิเทศก็ต้องใช้รูปแบบอัตตาธิปไตย (authoritarian) แต่ถ้าเป็นผู้นิเทศที่อยู่ในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีทักษะอย่างสูง รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้นิเทศแบบเสรีธิปไตย (Laissez-fair) ก็อาจเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดทั้งประสบการณ์และการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ (George, Jr. 1892:29-30)

อย่างไรก็ดี ตามที่ปรากฏโดยทั่วไปนั้น ถ้าผู้นิเทศหวังที่จะได้รับการสนับสนุนในการทำงานโดยใช้ความเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นิเทศจะต้องใช้พฤติกรรมในการแสดงความคิดริเริ่ม การสื่อความหมายให้เข้าใจในความรู้สึกและความคิดที่ต้องการ การให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงาน การสร้างสรรค์หรือการใช้แบบฉบับที่เป็นของตนเอง การให้บริการช่วยเหลือ การเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับขอบเขตของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง การทำความเข้าใจ

ผู้ร่วมงานทั้งในด้านการริเริ่มงานและในด้านการเอาอกเอาใจ นอกจากนี้ผู้นิเทศยังต้องสร้างความเข้าใจกันโดยย้ำให้เห็นความสำคัญ ด้วยการบอกหรือการฟังหรือการขอร้องเพื่อความเข้าใจอันดี มีการตั้งคำถามและการสะท้อนให้เห็นภาพพจน์ต่าง ๆ ในการทำงาน(Lovell and Wiles 1983:78-79)

Adams and Dickey (1953:67-69) เสนอว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นิเทศควรมีดังนี้

1. เป็นผู้มีอัธยาศัยสุภาพ
2. เป็นผู้มีความเป็นมิตรและ ร่าเริงแจ่มใส
3. เป็นผู้ยอมรับข้อเสนอแนะและความเป็นอยู่ของบุคคล
4. เป็นผู้ยอมรับความคิดเห็นของแต่ละบุคคล
5. เป็นผู้ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและนโยบายที่มีผลกระทบต่อตัวเขา
6. เป็นผู้พัฒนาความรู้สึกสำนึกต่อหน้าที่
7. เป็นผู้ที่แสดงทัศนคติให้เห็นว่าสิ่งนั้นสิ่งนี้เป็น "ของเรา"
8. เป็นผู้มองดูสถานการณ์จากการให้ทัศนะของครู
9. เป็นผู้เรียนรู้โครงการที่มีอยู่อย่างรวดเร็วและเป็นไปได้
10. เป็นผู้ทำการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ
11. เป็นผู้ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจความมุ่งหมายของการริเริ่มโครงการใหม่อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้
12. เป็นผู้จัดประสบการณ์การฝึกอบรมทางการศึกษาที่เป็นประโยชน์ในการช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
13. เป็นผู้จัดกิจกรรมการฝึกอบรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศและการสอน
14. เป็นผู้พัฒนาความเชื่อในการดำเนินการด้วยตนเองโดยการสร้างรูปแบบในการทำงาน
15. เป็นผู้ที่ให้ความมั่นคงปลอดภัยในสิ่งที่เป็นความต้องการของบุคคลที่มีความตั้งใจที่จะทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป
16. เป็นผู้ให้ความสำคัญในการประสานงานอย่างเข้มแข็งในการจัดทำโครงการ

17. เป็นผู้ทำให้ผู้ร่วมงานได้ทราบความก้าวหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบ

18. เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

19. เป็นผู้ทำให้แต่ละคนมีความเข้าใจและยอมรับปัญหาและเป้าหมายร่วมกัน

20. เป็นผู้ที่แบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละคน

21. เป็นผู้ที่สร้างความเชื่อมั่นอย่างสูงเกี่ยวกับการกระทำของกลุ่มมากกว่ากิจกรรมส่วนบุคคลในการเผชิญปัญหาที่เกี่ยวข้องร่วมกัน

22. เป็นผู้พัฒนาความตึงเครียดและบรรยากาศในการยินยอม

23. เป็นผู้จัดตั้งและล้มล้างกลุ่มย่อยในเงื่อนไขของสถานการณ์ที่ไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า

24. เป็นผู้ที่สร้างองค์การกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

25. เป็นผู้ค้นหาความสามารถในการเป็นผู้นำของสมาชิกในคณะทำงานและใช้ให้เกิดประโยชน์

26. เป็นผู้พัฒนาวินัยในตนเองโดยการสนับสนุนแต่ละคนให้ยอมรับผิดชอบต่อกลุ่มของเขาด้วยความเต็มใจ และเต็มไปด้วยความยินดีที่จะถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ

27. เป็นผู้ยอมรับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการจัดการกับปัญหาของครู โดยฟังเรื่องที่เกิดขึ้นด้วยอาการที่สงบ ชั่งน้ำหนักให้แน่ชัด และถ้าเป็นไปได้ต้องให้ครูเห็นด้วยที่จะทำตามคำแนะนำ

28. เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

29. เป็นผู้ป้องกันกลุ่มจากสมาชิกที่ตั้งใจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานกลุ่มและมีจุดมุ่งหมายที่จะหาทางขัดขวางความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

30. เป็นผู้ทำให้เด็กนักเรียนและสมาชิกของคณะทำงานปฏิบัติงานด้วยกันในรูปของคณะกรรมการที่เหมาะสม

31. เป็นผู้ที่ไม่สร้างข้อผูกมัดที่ไม่สามารถเป็นไปได้

32. เป็นผู้ให้การยอมรับความพยายามที่หวังดี

33. เป็นผู้ให้สมาชิกในคณะทำงานได้รับรู้ร่วมกันว่า ไม่มีบุคคลใดได้รับความน่าเชื่อถือไว้วางใจมากเกินไปกว่ากัน

34. เป็นผู้ให้ความเชื่อถือไว้วางใจในสภาพการณ์ที่ควรจะได้รับ ไม่ "พล่าม" หรือสรรเสริญโดยไม่พินิจพิจารณา

35. เป็นผู้ที่ใช้การนำในการจัดเตรียมงานที่น่าพึงพอใจ ไม่รอให้ร้องขอ

36. เป็นผู้จัดเตรียมงานอย่างมั่นคง และเป็นงานที่ดีที่สุดตามความต้องการของครู

37. เป็นผู้ที่ป้องกันสมาชิกในคณะทำงานจากคำวิจารณ์ที่ไม่ถูกต้อง

38. เป็นผู้ที่วางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับมโนทัศน์ทางการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นเครื่องพิจารณาและใช้ในการวางแผน

39. เป็นผู้ที่ไม่บังคับให้บุคคลชี้นำความคิดเหนือผู้อื่น

40. เป็นผู้ช่วยเหลือให้ครูได้พัฒนา "ศรัทธา" จากสิ่งที่สอน

41. เป็นผู้จัดหาโอกาสในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

Campbell ได้ให้ทัศนะของคณะทำงานของเขาและประธานสมาคมผู้ปกครองเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของความเป็นผู้นำในการนิเทศดังนี้

1. เป็นผู้ที่แสดงความสนใจในการทำงานและให้ความช่วยเหลือ

2. เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะท่าทางดี เช่น มีความสุภาพ มีความมั่นคง มีความซื่อสัตย์สูง

3. เป็นผู้ที่ให้การยกย่องและให้ความเคารพนับถือแก่บุคคล

4. เป็นผู้ที่สนับสนุนการกระทำและการตัดสินใจของบุคคล

5. เป็นผู้จัดการที่ดี

6. เป็นผู้ที่ใช้อำนาจหน้าที่และทำการลงโทษ

7. เป็นผู้ที่อำนวยการด้วยตนเองในการทำงาน และแสดงความมั่นใจในความสามารถของตนเอง

8. เป็นผู้ที่สร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน

9. เป็นผู้ที่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

10. เป็นผู้ที่ยึดมั่น ในมาตรฐานต่าง ๆ ของโรงเรียน ความมีวินัยของนักเรียน และความเอาใจใส่ต่อภารกิจหน้าที่การงานของผู้ร่วมงาน (Marks, Stoops and King-Stoops 1978:139)

Griffiths (1956:235-253) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำเป็นจำนวนมาก โดยได้ระบุชัดเจนถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษาธิการ ครูใหญ่ หรือผู้นิเทศว่าต้องเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ริเริ่ม (as an initiator)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้ริเริ่ม เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการทำงานหนัก มีแรงขับในตนเอง และเป็นผู้ที่เสนอแผนงานที่ดีต่อคณะผู้ร่วมงาน เมื่อมีกรณีใด ๆ เกิดขึ้น ก็สามารถแสดงความคิดริเริ่มได้โดยฉับพลัน

2. เป็นผู้ปรับปรุงแก้ไข (as an improver)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้ปรับปรุง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความมั่นคงในตนเอง ในอันที่จะปรับปรุงบุคคลที่ร่วมงานอยู่ด้วย ให้ทำงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีความต้องการที่จะสนับสนุนและหาโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงวิชาชีพ

3. เป็นผู้ให้การยอมรับ (as a recognizer)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้การยอมรับและสนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้ร่วมงาน มีสายตาแหลมคม มองการณ์ไกล และสามารถหยั่งรู้ในปัญหาของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มองเห็นศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน

4. เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (as a helper)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความกังวลห่วงใยผู้ร่วมงานใหม่ มีความพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นให้สามารถแก้ปัญหาได้ แสดงออกถึงความสนใจอย่างจริงใจในสิ่งที่ดีของผู้ร่วมงาน และปัญหาของผู้ร่วมงาน

5. เป็นผู้พูดที่ได้ผลดี (as an effective speaker)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้พูดที่ได้ผลดี เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความสามารถในการพูดที่ทำให้ทั้งผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันและชุมชนได้มีความเข้าใจ อย่างน้อยที่สุด ผู้นำต้องใช้การพูดเป็นสื่อกลางทำให้มองเห็นภาพว่าขณะนี้เป็นอย่างไร กำลังทำอะไร กำลังไปในทิศทางใด และต้องการอะไร ถ้าผู้นำไม่สามารถทำสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจนได้แล้ว ก็จะไม่ได้รับการสนับสนุน หรือเป็นที่พอใจ

6. เป็นผู้ประสานงาน (as a co-ordinator)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำทราบดีว่าในหน่วยงานที่ทำงานอยู่นั้น มีความแข็ง ความอ่อน หรือมีส่วนเฉลี่ยอย่างไร ผู้นำจะทราบลักษณะที่สำคัญของตนเอง ว่ามีอุปาทานและทัศนคติที่น่าพึงพอใจเพียงใด ผู้นำจะทราบจุดอ่อนของผู้ร่วมงานแต่ละคน ทราบความต้องการของผู้ร่วมงาน ยิ่งกว่านั้นผู้นำจะทราบความรู้สึกนึกคิดและแรงจูงใจต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน รู้จักไอนอ่อนผ่อนตามความเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและระดับของอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับสิ่งดังกล่าวนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้อย่างมาก และทำให้สามารถที่จะพยากรณ์การตอบโต้ของตนเองและผู้ร่วมงานได้ บทบาทของผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงานจะแสดงออกถึงการสนับสนุนทุกคนที่จะได้รับผลกระทบ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบาย และกระตุ้นให้วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน

7. เป็นผู้ที่เข้าสังคม (as a social man)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้ที่เข้าสังคม เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้เป็นอย่างมาก เป็นผู้ที่ไม่พูดกลับไปกลับมา เป็นผู้ที่ยึดมั่นในข้อกำหนดที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีอัธยาศัยสุภาพและมีความเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะไม่แปรเปลี่ยนไปจากพฤติกรรมตามรูปแบบดังกล่าวแล้ว ความเป็นผู้นำจะมีพฤติกรรมเหล่านี้ตลอดเวลา

นอกจาก Griffiths แล้ว นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525:99-101) และ พนัส หันนาคินทร์ (2524:129-130) ก็ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำในลักษณะเช่นเดียวกันกับ Griffiths แต่นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้เสนอไว้มากกว่าอีกสองประการ คือ ผู้นำในฐานะเป็นนักเปลี่ยนแปลง และในฐานะเป็นผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งนักการศึกษาต่างประเทศและนักการศึกษาไทย ต่างก็ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามรูปแบบดังกล่าว และจากการศึกษารูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ได้มีผู้วิจัยทำการศึกษามาตั้งแต่ต้นจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างมาก การให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม ตลอดจนการที่ผู้นำไม่ใช้อำนาจเลย และการศึกษาพฤติกรรม

ความเป็นผู้นำที่ยึดถืองานเป็นศูนย์กลางและยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลาง ต่างก็เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ครอบคลุมถึงทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ Griffiths ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีของกลุ่มผู้วิจัยโอไฮโอหรือกลุ่มมิชิแกน หรือทฤษฎีใด ๆ ที่ได้มีผู้ทำการศึกษาและวิจัยมาแล้วตั้งแต่ระยะแรก ๆ จนถึงปัจจุบันนี้ เพียงแต่ Griffiths ไม่ได้จำแนกออกเป็นแบบอัตตาธิปไตย หรือแบบอัตตกรุณา หรือแบบปรึกษาหารือ หรือแบบมีส่วนร่วม ดังเช่นที่ Rensis Likert ได้จำแนกไว้ อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาโดยถ่องแท้แล้วจะเห็นได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามทฤษฎีของ Griffiths มีลักษณะเป็นรูปแบบพฤติกรรมของการมีส่วนร่วม หรือเป็นประชาธิปไตย ซึ่งคำนึงถึงผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลางเป็นสำคัญ กล่าวคือ

พฤติกรรมการเป็นผู้ริเริ่ม (as an initiator) อาจมองไปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่มุ่งผลสำเร็จของงาน หรือเป็นอัตตาธิปไตย แต่โดยแท้ที่จริงแล้ว ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย ผู้นำหรือผู้นิเทศที่ฉลาดคงจะต้องนำความคิดริเริ่มไปปรึกษาหารือผู้ร่วมงานและร่วมกันตัดสินใจ อันเป็นลักษณะพฤติกรรมของความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตย นั่นเอง พฤติกรรมการปรับปรุง (as an improver) ก็เช่นเดียวกัน อาจมองไปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่มุ่งผลสำเร็จของงานหรือยึดถืองานเป็นศูนย์กลาง แต่ในขณะเดียวกันหรือก่อนหน้านั้น ผู้นำหรือผู้นิเทศได้ใช้ความเป็นผู้นำปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานเพื่อทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์และแสวงหาโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพของเขาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ทำงานดีขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้ร่วมงาน สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ยึดถือประโยชน์ร่วมกัน โดยตัดสินใจร่วมกัน ส่วนพฤติกรรมในด้านอื่น ๆ ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้ให้การยอมรับ (as a recognizer) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (as a helper) การพูดที่ดีมีเหตุผล (as an effective speaker) การเป็นผู้ประสานงาน (as a co-ordinator) และการเป็นผู้ที่เข้าสังคม (as a social man) ล้วนเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานทั้งสิ้น มีความเป็นประชาธิปไตย ทั้งผู้นำหรือผู้นิเทศกับผู้ร่วมงาน ให้ความเคารพนับถือยอมรับซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันโดยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหาก็สามารถพูดจาทำความตกลงร่วมกันได้อย่างมีเหตุผล การทำงานก็สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีและได้รับผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ร่วมกัน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบพฤติ

กรรมความเป็นผู้นำตามทฤษฎีของ Griffiths เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วม หรือเป็นประชาธิปไตย ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ

งานวิจัยในระยะหลัง ๆ ที่มีชิแกนซึ่งได้ผลออกมาเป็นที่ยอมรับกันนั้น Bower และ Seashore ได้สรุปและเสนอว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรม 4 ประการดังนี้ คือ 1) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงาน 2) เอื้ออำนวยให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม 3) มุ่งการทำงานไปสู่เป้าหมาย และ 4) เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยการวางแผนงาน การประสานงานและจัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ (Beach 1985:338) จะเห็นได้ว่าข้อสรุปดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Griffiths ทุกประการ และนับว่าเป็นประโยชน์ยิ่ง ข้อค้นพบจากงานวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นการสร้างสรรค์ เน้นว่า ผู้นิเทศอยู่ในฐานะเป็นผู้นำมากกว่าเป็นหัวหน้างาน ผู้นิเทศต้องเป็นผู้ที่ยึดถือบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงาน มากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ Katz, Maccoby และ Morse ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นิเทศที่ยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลาง และทำงานโดยยึดถือผลผลิตเป็นศูนย์กลาง พบว่างานในแผนกต่าง ๆ ภายใต้รูปแบบของผู้นิเทศที่ยึดถือผู้ร่วมงานเป็นศูนย์กลางได้รับผลผลิตอย่างสูง (Gibson and Hunt 1965:220) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในสถานการณ์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคคลที่เป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เป็นผู้นำในสถานการณ์อื่น ๆ (Shannon 1980:225) ดังนั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นิเทศตามทฤษฎีของ Griffiths จึงควรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในด้านสถานการณ์ด้วย กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน บุคลิกลักษณะของผู้ร่วมงาน และรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมของผู้นิเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นิเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์ในประเทศไทย มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้น้อยมาก กล่าวคือ มีการศึกษาวิจัยไว้เพียงเรื่องเดียว ซึ่งก็เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย โดยกล้าหาญ สุดแสน ได้ทำการวิจัยไว้ในปี 2520 หลังจากนั้นก็ไม่ปรากฏว่ามีผู้ใดทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อีกเลย ในปัจจุบันนี้มีศึกษานิเทศก์เพิ่มมากขึ้น ปฏิบัติงานอยู่ในทุก ๆ อำเภอทั่วประเทศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นอกจากนี้ยัง

มีการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนโดยทั่วไปอีกด้วยโดยผู้นิเทศภายในโรงเรียนนั้น ๆ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ทั้งศึกษานิเทศก์อำเภอและผู้นิเทศภายในโรงเรียนจะเรียนรู้และฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำ แต่ก็ยังไม่มีผลงานวิจัยของผู้ใดที่กล่าวถึงและเสนอแนะว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำในลักษณะรูปแบบใด กับทั้งไม่ทราบแน่ชัดว่าศึกษานิเทศก์อำเภอในปัจจุบัน มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร มากน้อยเพียงใด เป็นไปตามความคาดหวังของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และของครูที่ปฏิบัติงานร่วมอยู่ด้วยหรือไม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ แล้วมีความเห็นว่า รูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามทฤษฎีของ Griffiths เป็นรูปแบบที่น่าสนใจ ชัดเจน และมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์อำเภอ และเป็นรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อการที่จะนำมาศึกษาเพื่อพัฒนาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นอกจากนี้ยังจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในอันที่จะนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่อยู่ในสังกัดอีกด้วย.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย