

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การที่ประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง ย่อมต้องมีปัจจัยสนับสนุนหลายประการ และปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การนั้น ๆ ดังที่ ดรึคเกอร์ (Drucker) กล่าวไว้ว่า "มีธุรกิจถึงครึ่งหนึ่งต้องเลิกกิจการหลังจากที่ก่อตั้งขึ้นมาได้ประมาณ 2 ปี และภายในระยะเวลา 5 ปี จะเหลือองค์การที่สามารถดำเนินการไปได้ เพียงหนึ่งในสาม เท่านั้น สิ่งที่สำคัญมากประการหนึ่งที่ทำให้้องค์การเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลว คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร" (อ้างถึงใน เฮอร์ซี และบลันชาร์ด, 1988)

ความหมายภาวะผู้นำ

เทอร์รี่ (Terry) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า "ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความเต็มใจและสุดความสามารถ เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม" นอกจากนี้ แทนแนนเบิม, เวชเลอร์ และ แมสซารีค (Tannebaum, Wechler และ Massarik) ยังให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อีกว่า "เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่ใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และสิ่งการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้" คูนซ์ และ โอ คอนเนล (Koontz และ O'Donnell) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า "ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย" (อ้างถึงใน เฮอร์ซี และบลันชาร์ด, 1988)

จากคำจำกัดความข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือ กลุ่ม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในสถานการณ์นั้น ๆ" จะเห็นได้ว่าการบริหารงานนั้น ผู้นำต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ "งาน" และ "คน"

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. การศึกษาลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

ทฤษฎีนี้จะเน้นบุคลิกลักษณะของบุคคลที่จะเป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ความเป็นมิตร ความฉลาด เป็นต้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวไม่มีในบุคคลทุก ๆ คน แต่จะมีเฉพาะในผู้นำเท่านั้น

แต่จากการทบทวนจากงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ พบว่า เชื่อถือได้น้อยมาก ดังที่ เจนนิ่งส์ (Jennings) กล่าวว่า "จากการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำมาเป็นเวลา 50 ปี ยังไม่พบคุณสมบัติ หรือลักษณะส่วนบุคคลที่จะนำมาเป็นเกณฑ์ แบ่งแยกว่าใครคือผู้นำและไม่ใช่นำ (อ้างถึงใน เฮอร์ซี และบลันชาร์ด, 1988)

การวิจัยอย่างกว้างขวางในระยะต่อมา เชื่อว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic Process) ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตาม หรือสถานการณ์ และด้วยเหตุผลนี้ ถึงแม้ว่า อาจจะมีลักษณะช่วยเสริม หรือลักษณะด้อยในตัวบุคคล แต่ก็ไม่มีคุณลักษณะใดที่จะประกันว่า หากบุคคลมีลักษณะอย่างนั้นแล้ว จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ เนื่องจากความไม่น่าเชื่อถือของทฤษฎีลักษณะผู้นำ นักวิชาการบริหารจึงเริ่มค้นคว้าศึกษาในแนวทางอื่น ๆ และทฤษฎีที่โดดเด่นในระยะต่อมาก็คือ ทฤษฎีที่มีการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2. การศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นระหว่าง ปี 1945 จนถึงกลางทศวรรษ 1960 (เฮอร์ซีและบลันชาร์ด, 1988) ในที่นี้จะกล่าวถึงบางทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เช่น การวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน งานของไลเคิร์ต (Likert) และตารางการบริหาร (Managerial Grid)

2.1 การวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ

เริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยสำนักวิจัยธุรกิจ (Bureau of Business Research) ซึ่งได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำออกเป็นสองมิติ

คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

กิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกและพยายามที่จะสร้างรูปแบบองค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงการติดต่อสื่อสารและระบบวิธีดำเนินการในการปฏิบัติงาน

มิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่นำมิตรภาพ ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำและสมาชิกเพื่อนร่วมงาน

คณะผู้ทำวิจัยของ โอไฮโอ ได้พบว่า กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นมิติสองมิติที่แตกต่างกันและแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมของสองมิติ ฉะนั้นในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ พฤติกรรมของผู้นำจะแยกออกเป็น 2 แกน มากกว่าที่จะเป็นแกนต่อเนื่องแกนเดียว และเขียนแยกออกเป็น 4 พื้นที่ซึ่งแต่ละพื้นที่แสดงถึงการผสมผสานของกิจสัมพันธ์ (งาน) และมิตรสัมพันธ์ (มนุษยสัมพันธ์) ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 แบบภาวะผู้นำของโอไฮโอ



ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.92.

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่ โอไฮโอ สรุปความเห็นว่า โดยทางทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สูง เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบที่ต่ำทั้งสองมิติ เป็นแบบของภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

2.2 การวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

ศูนย์วิจัยสำรวจที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้พยายามศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่บอกประสิทธิผล การวิจัยได้อธิบายถึงแนวคิด 2 ทาง คือ มุ่งคน (Employee Orientation) และมุ่งผลผลิต (Production Orientation)

ผู้นำซึ่งมุ่งคน จะเน้นมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ให้ความสำคัญและความสนใจคนงานทุกคน สนใจความต้องการส่วนบุคคลและยอมรับความเป็นเอกลักษณ์

ผู้นำซึ่งมุ่งผลผลิตหรืองาน จะถือว่าคนงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ

2.3 งานวิจัยของ ไลเคอร์ท (Likert)

ระยะเริ่มแรกของการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ไลเคอร์ท (อ้างถึงใน เฮอร์ซี และบลันชาร์ด, 1988) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบวิธีการบริหารงาน ของผู้บริหารที่มีผลผลิตสูง และผู้บริหารที่มีผลผลิตต่ำ พบว่า "หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพการทำงานดี จะเน้นความสนใจเรื่องคนเป็นอันดับแรกด้วยการสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผลและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูง" หัวหน้างานเหล่านี้เรียกว่าพวกยึดคนเป็นหลัก (Employee-Centered) ส่วนหัวหน้างานอีกพวกหนึ่งจะเน้นความสนใจในเรื่องของผลิตผลอยู่ตลอดเวลา เรียกว่าพวกยึดงานเป็นหลัก (Job-Centered) พบว่าพวกนี้มักมีผลผลิตอยู่ในระดับต่ำอยู่บ่อย ๆ ผลการวิจัยปรากฏให้เห็นในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 หัวหน้างานซึ่งยึดคนเป็นหลักมีผลผลิตสูงกว่าหัวหน้างานที่ยึดงานเป็นหลัก

จำนวนหัวหน้างานซึ่ง

	ยึดงานเป็นหลัก	ยึดคนเป็นหลัก
มีผลผลิตสูง	1	6
มีผลผลิตต่ำ	7	3

ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.94.

โลเคอร์ท ยังได้พบอีกว่า "หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูง จะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจนว่า อะไรคือวัตถุประสงค์ และอะไรที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ แล้วให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา" โลเคอร์ท ยังได้พบว่า การควบคุมทั่ว ๆ ไป อย่างไม่เข้มงวด ทำให้ผลผลิตสูง ความสัมพันธ์อันนี้ได้พบจากการวิจัยเจ้าหน้าที่เสมียนธุรการ ดังแสดงให้เห็นในแผนภูมิที่ 3 ดังนี้

แผนภูมิที่ 3 หัวหน้างานที่ควบคุมอย่างไม่เข้มงวด มีผลผลิตสูงกว่าหัวหน้างานที่ควบคุมงานอย่างเข้มงวด

จำนวนหัวหน้างานซึ่ง

	มีการควบคุมอย่างเข้มงวด	มีการควบคุมไม่เข้มงวด
มีผลผลิตสูง	1	9
มีผลผลิตต่ำ	8	4

ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.94.

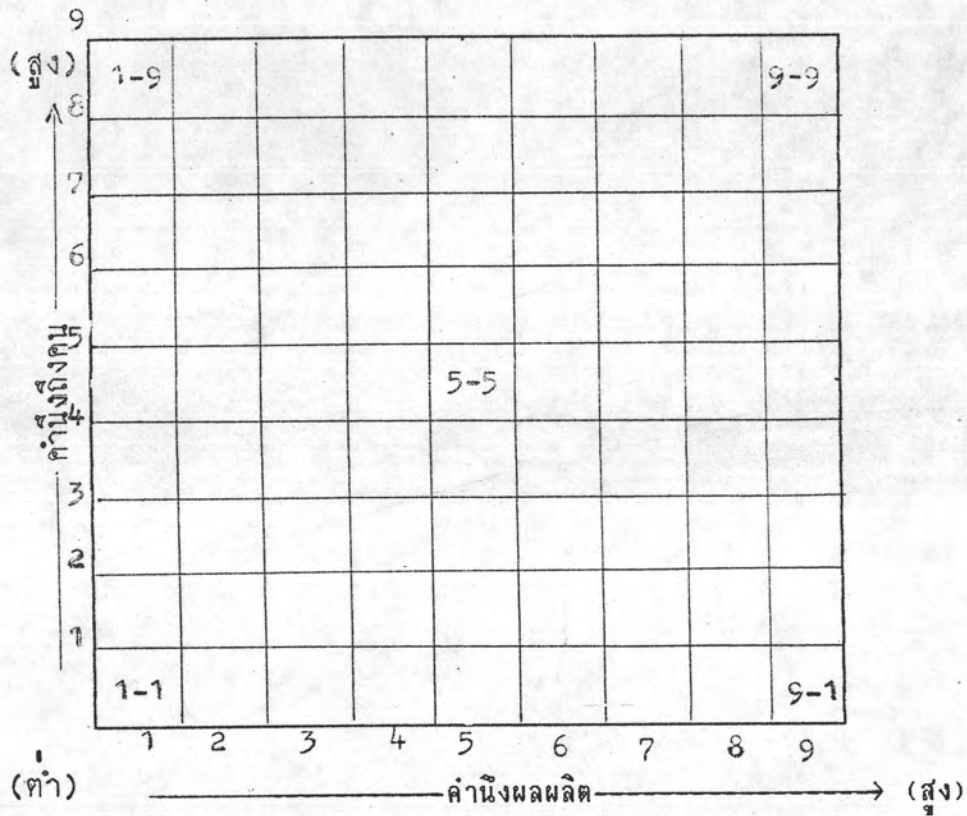
จากข้อเขียนทั้งหมดของโลเคอร์ทนั้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำในอุดมคติ และมีประสิทธิผลมากที่สุดสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม คือยึดคนเป็นหลักหรือแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม ผลการค้นพบทางวิจัยของเขา ก่อให้เกิดคำถามว่าพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว เป็นแบบอุดมคติหรือพฤติกรรมผู้นำที่ดีแบบเดียวที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานการณ์หรือไม่

2.4 ตารางการบริหาร (Managerial Grid)

เฮอร์ซีและบลันชาร์ด (1988) กล่าวว่า จากการอภิปรายถึงการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่โอไฮโอ และมีซีแกน ทำให้เราได้ประจักษ์และได้มุ่งความสนใจไปยังมโนทัศน์ทางทฤษฎี 2 มโนทัศน์ คือ เน้นหนักในด้านความสัมฤทธิ์ผลของงานและเน้นหนักในด้านการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ เบรด (Blake) และมูตัน (Mouton) ได้นำมโนทัศน์ทั้งสองนี้ไปสร้างตารางการบริหาร (Managerial Grid) และได้นำไปใช้อย่างกว้างขวางในองค์การและโครงการพัฒนาด้านบริหาร

ในตารางการบริหารมีแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ อยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึง
 ผลผลิต (งาน) และการคำนึงถึงคน (มนุษยสัมพันธ์) และอยู่ในพื้นที่ภาวะผู้นำ 4 พื้นที่ เหมือนกับ
 การวิจัยที่ Ohio State ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 4 ดังนี้

แผนภูมิที่ 4 ตารางการบริหาร (Managerial Grid)



ที่มา : R.G Owens, Organizational Behavior in Education.
 (New Jersey : Prentice-Hall Inc. 1987.), P.113.

"ค่าจ้างถึงผลผลิต" ได้แสดงให้เห็นบนแกนแนวนอน ผลผลิตจะมีความสำคัญต่อผู้นำ
 มากขึ้นทุกที ในขณะที่มาตราวัดบนแกนแนวนอนมีระดับสูงขึ้น ผู้นำที่มาตราวัดอยู่ในระดับ 9 บนแกน
 แนวนอนหมายความว่า เขามีความสนใจในงานสูงสุด

"คำนึงถึงคน" ที่แสดงบนแกนแนวดิ่ง คนจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้นทุกที ในขณะที่มาตรวัดแกนแนวดิ่งมีระดับสูงขึ้น ผู้นำที่มาตรวัดอยู่ในระดับ 9 บนแกนแนวดิ่ง หมายความว่า เขามีความสนใจในคนสูงสุด

โอเวนส์ (Owens, 1987) ให้คำอธิบายตารางการบริหารไว้ดังนี้

1. แบบ 1,1 คือ ผู้นำที่ทำงานเพียงเพื่อให้เสร็จ ๆ ไป โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ สนใจงานและสนใจคนน้อยมาก ไม่ตั้งใจทำงานให้กับองค์กรอย่างแท้จริง
2. แบบ 9,1 คือ ผู้นำที่ไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร มุ่งสั่งการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ตนกำหนดไว้ให้สำเร็จ
3. แบบ 5,5 คือ ผู้นำที่มุ่งงานในระดับปานกลาง ขณะเดียวกันผู้นำยังคงให้ความสนใจในการบำรุงขวัญ กำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันไปด้วย เป็นผู้นำที่ยึดสายกลาง
4. แบบ 1,9 คือ ผู้นำที่มีความเชื่อว่า หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ผลงานขององค์กรก็จะดีตามไปด้วย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งไปทำงานโดยตรง แต่จะให้ความสนใจในสัมพันธภาพของกลุ่มเป็นสำคัญ
5. แบบ 9,9 คือ ผู้นำที่มีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันเขาเหล่านั้นก็สนุกสนานกับการทำงานไปด้วย ผลผลิตและความพึงพอใจในงานสามารถเกิดขึ้นได้พร้อม ๆ กัน ความร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จะนำไปสู่ความเคารพ ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. การศึกษาเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ นักมนุษยวิทยา (Humanistic Trainers) มักถกเถียงกันว่า มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวหรือไม่ โดยตัดสินใจที่ความสนใจของผู้นำว่าเน้นด้านไหน เช่น ในทฤษฎีตารางการบริหาร (Managerial Grid) ที่ถือว่าผู้นำที่สนใจคน และสนใจงานสูงสุด (9-9) คือ แบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด การตัดสินใจเช่นนั้น จะไม่ค่อยถูกต้องนัก ซึ่งโอเวน ได้อ้างการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ของ พิลเลอร์ และจากการสรุปผลการศึกษาเราไม่อาจกล่าวได้ว่า ระหว่างผู้นำที่เน้นคน (Considerate Leader) และผู้นำที่เน้นงาน (Structuring Leader) ผู้นำประเภทใดมีประสิทธิผลในการบริหารงาน

มากกว่ากัน อีกทั้งการบริหารงานแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participative Management) ก็อาจมีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่มีประสิทธิผลในอีกสถานการณ์หนึ่ง นอกจากนี้ ฟีดเลอร์ ยังพบว่า สถานการณ์มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหาร มากกว่าคำพูดหรือความตั้งใจของตัวผู้บริหารเอง

ฉะนั้นตามแนวทฤษฎีนี้ เราจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่หลากหลาย อันเป็นตัวแปรของกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Process) ซึ่งนักวิชาการด้านการบริหารได้พยายามศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว และผลที่ได้มีความสอดคล้องกัน นั่นคือองค์การต้องการผู้นำที่มีลักษณะยึดหยุ่น สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และสามารถนำแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่วิเคราะห์ได้ อันจะกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญบางทฤษฎี คือ ทฤษฎีของฟีดเลอร์ (Fiedler), เทนเนบอม (Tannenbaum), เรดดิน (Reddin) และของเฮอร์ซี และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

3.1 ทฤษฎีของฟีดเลอร์

ฟีดเลอร์ซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ ได้เสนอตัวแปรหลักทางสถานการณ์ 3 ตัวแปร ที่จะตัดสินว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นต่อผู้นำหรือไม่ ตัวแปรดังกล่าวคือ

- (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (The quality of relations between leader and followers)
 - (2) โครงสร้างของงาน (The degree to which the task is well structured)
 - (3) อำนาจตามตำแหน่ง (Power of the leader's position)
- สัมพันธภาพระหว่างผู้นำ-สมาชิก ดูเหมือนจะสอดคล้องกันมโนทัศน์ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ได้อภิปรายมาตั้งแต่ต้น ขณะเดียวกัน ลักษณะงานและอำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งเป็นลักษณะทางสถานการณ์นั้น ดูเหมือนจะสอดคล้องกับมโนทัศน์ด้านงาน และฟีดเลอร์ ได้อธิบายว่า สถานการณ์ที่เหมาะสม คือ สถานการณ์ที่เอื้ออำนาจให้ผู้นำสอดคล้องกับอิทธิพลของตนเหนือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

สถานการณ์ที่เลือกอันววยมากที่สุด สำหรับผู้นำที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม คือ กลุ่มสมาชิกชอบเขามาก (สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม) มีตำแหน่งที่ทรงอำนาจ (อำนาจตามตำแหน่งมาก) และโครงสร้างของงานชัดเจน (ลักษณะงานสูง)

พิตเลอร์ พยายามตัดสินใจว่า ในแต่ละสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด มุ่งงานหรือมุ่งมนุษยสัมพันธ์ จากการทบทวนงานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำที่ผ่านมา เขาได้สรุปว่า

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented) มีแนวโน้มว่าเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่เลือกอันววยมาก หรือไม่เลือกอันววยมากต่อผู้นำ
2. ผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) มีแนวโน้มว่าเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่เลือกอันววย ปานกลางต่อผู้นำ

แผนภูมิที่ 5 แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์กลุ่มต่าง ๆ

แบบมุ่งงาน	แบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์	แบบมุ่งงาน
สถานการณ์ที่เลือกอันววยมากต่อผู้นำ	สถานการณ์ที่เลือกอันววยปานกลางต่อผู้นำ	สถานการณ์ที่ไม่เลือกอันววยต่อผู้นำ

ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.109.

แม้ว่ารูปแบบของ พิตเลอร์ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้นำก็ตาม แต่ดูเหมือนว่าจะสร้างรูปแบบพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่เป็นแกนต่อเนื่องแกนเดียว แต่หลักฐานต่าง ๆ ได้พิสูจน์ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำจะต้องมีลักษณะเป็น 2 แกนแยกจากกันมากกว่าที่จะมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องแกนเดียว นั่นคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านงานสูงอาจมีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำหรือ

สูงก็ได้การผสมผสานระหว่างสองมิตินี้อาจเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ

3.2 ทฤษฎีของเทเนเนบอม

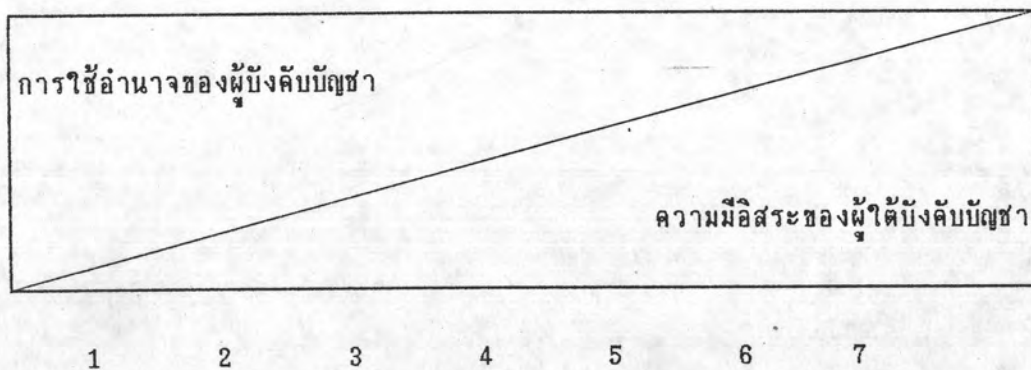
เทเนเนบอมได้เสนอบทความเรื่อง "จะเลือกแบบภาวะผู้นำอย่างไร" (How to Choose a Leadership Pattern) ในปี ค.ศ. 1957 ซึ่งผู้นำสามารถเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำได้ 7 แนวทางด้วยกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ จากแผนภูมิที่ 6 จะเห็นแกนต่อเนื่องจากแบบเผด็จการ (เน้นงาน) จนถึงแบบประชาธิปไตย (เน้นคน) ซึ่งเป็น 2 มิติ ที่นำมาจากรูปแบบของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และโอไฮโอ

ลักษณะของผู้นำแบบนี้ เป็นการพิจารณาลักษณะของผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจ โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำแบบเผด็จการไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งจะทำให้ลักษณะของผู้นำแตกต่างไปตามวิถีการใช้อำนาจและการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานดังแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 แกนต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำแบบเผด็จการ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย



ที่มา : F.Luthans, Organizational Behavior (McGraw - Hill. 1985), P 500.

จากแผนภูมิ แบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

- ปฏิบัติตาม
- แบบที่ 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอดและแจ้งให้ทราบหรือให้
- ตัดสินใจ
- แบบที่ 2 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองแต่มีการชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลการ
- ชี้ถาม
- แบบที่ 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลการตัดสินใจและยอมให้
- ที่จะแก้ไข
- แบบที่ 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงการตัดสินใจในเรื่องที่กำลังจะทำและพร้อม
- ข้อมูล แล้วจึงตัดสินใจเอง
- แบบที่ 5 หมายถึง ผู้นำแจ้งปัญหาให้ทราบและให้สมาชิกร่วมกันเสนอ
- ตัดสินใจ
- แบบที่ 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วมอบให้กลุ่ม
- ขอบเขตที่กำหนดไว้
- แบบที่ 7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายใต

3.3 ทฤษฎีของเรดคิน

ทฤษฎี 3 - D Management Style นั้น เรดคินเป็นคนแรกที่เพิ่มมิติ ประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดคินมีความรู้สึกว่าเป็นแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ นั้นอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (เฮอร์ซีและบลันชาร์ด, 1988)

ประสิทธิภาพ หมายถึง นักบริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เขามีอยู่ อย่างไรก็ตาม แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากหรือน้อยนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ แต่ขึ้นอยู่กับว่าแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เข้ากันได้เหมาะสมหรือไม่ ถ้าแบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ เราเรียกว่า มีประสิทธิภาพ (Effective) หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เราเรียกว่าไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective)

ลูธานส์ (Luthans, 1985) ได้ให้คำจำกัดความของแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ ไว้ดังนี้

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. นักบริหาร (Executive) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจสูงทั้งบุคลากรและงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถทั้งด้านการจูงใจคน และการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นผู้ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม
2. นักพัฒนา (Developer) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อบุคลากรสูง และให้ความสำคัญต่องานรองลงมา ให้ความไว้วางใจและมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้เผด็จการที่มilder (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในงานสูงกว่าบุคลากร มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ โดยไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจต่ำ ทั้งด้านบุคลากร และงาน ทำงานโดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

แบบภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

1. ผู้ประสาบประโศชน (Compromiser) คือ ผู้ทำที่ให้ความสนใจอย่างสูงทั้งในด้านบุคลากร และงาน แต่ไม่มีประสิทธิผลเพราะสภาพการณ์ในขณะนั้นต้องการให้ผู้นำเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หรือต้องการให้ผู้นำให้ความสนใจต่ำทั้งสองด้าน ผู้นำประเภทนี้จะมีปัญหาในเรื่องความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และมักเผชิญกับความกดดันทั้งจากบุคคลและสิ่งแวดล้อม
2. นักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในบุคลากรสูงและให้ความสนใจในงานรองลงมา เป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการพัฒนาคนจนเกินขอบเขต (The do-gooder) และคิดว่าความไม่ขัดแย้ง (harmony) คือ คำตอบของทุก ๆ เรื่อง
3. ผู้เผด็จการ (Autocrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในงานสูงและให้ความสนใจบุคลากรรองลงมา เป็นผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มักไม่ค่อยพอใจกับสิ่งที่ตนพบเห็น ชอบสั่งการเพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา และรูปแบบที่ตนกำหนดโดยไม่มีคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้ทอดทิ้งงาน (Deserter) คือผู้นำที่ให้ความสนใจต่ำ ทั้งด้านบุคลากรและดำเนินงาน พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนในเชิงรุก

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ โดยหลักการสำคัญแล้ว ผู้ตาม ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานเป็นผู้มองเห็นว่า ผู้นำใช้แบบภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงไรนั่นเอง ในตารางที่ 1 จะย่อสรุปให้เห็นว่า แต่ละแบบของภาวะผู้นำนั้นอาจมองได้หลายทาง คือ อาจมองได้ทั้งในแง่ของ มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล ดังนี้

ตารางที่ 1 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล

แบบภาวะผู้นำ	มีประสิทธิผล	ไม่มีประสิทธิผล
พฤติกรรมด้านงานสูงและ มนุษยสัมพันธ์ต่ำ	เพราะเห็นว่ามีการอธิบาย รายละเอียดอย่างชัดเจน เพื่อให้งานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อผู้ตามอย่างมาก	เพราะเห็นว่าเป็นวิธีบังคับ ผู้อื่น ไม่น่ายินดีและสนใจ แต่เฉพาะผลงานระยะสั้น เท่านั้น
พฤติกรรมด้านงานสูง และมีมนุษยสัมพันธ์สูง	เพราะเห็นว่าไม่เพียงสนอง ความต้องการของกลุ่มใน การวางแผนเป้าหมาย และ การจัดระบบหน่วยงาน เท่านั้น แต่ยังสนับสนุน ด้านอารมณ์ สังคมในระดับ สูงอีกด้วย	เพราะเห็นว่าเป็นการควบคุม มากเกินไปที่กลุ่มต้องการ และในบางครั้งสัมพันธ์ภาพ ระหว่างบุคคลไม่ได้เป็นไป ด้วยความจริงใจ



ตารางที่ 1 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำ	มีประสิทธิผล	ไม่มีประสิทธิผล
พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ สูงและงานต่ำ	เพราะเห็นว่ามีควมไว้วางใจ ในตัวผู้ตามอย่างมาก และ ให้ความสำคัญอย่างมากใน การอำนวยความสะดวกให้ ผู้ตาม ทำงานได้บรรลุ เป้าหมาย	เพราะเห็นว่าสนใจในด้าน มิตรสัมพันธ์มากเกินไป จนบางครั้งดูเหมือนว่าไม่ เต็มใจที่จะทำงานให้ สำเร็จ ถ้าสิ่งต่อการ สูญเสียสัมพันธภาพหรือ ภาพพจน์ของความเป็น "คนดี"
พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ต่ำและงานต่ำ	เพราะเห็นว่ามอบการตัดสินใจ เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง เหมาะสมและช่วยเหลืออำนวยความสะดวก สนับสนุนด้านอารมณ์สังคมตาม สมควรเท่าที่กลุ่มผู้ตามต้องการ	เพราะเห็นว่าสนใจงานหรือ สนับสนุนด้านอารมณ์สังคม น้อยเกินไป เมื่อกลุ่ม สมาชิกต้องการความ ช่วยเหลือ

ที่มา : P. Hersey, and K.H. Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc. 1988.) P.120.

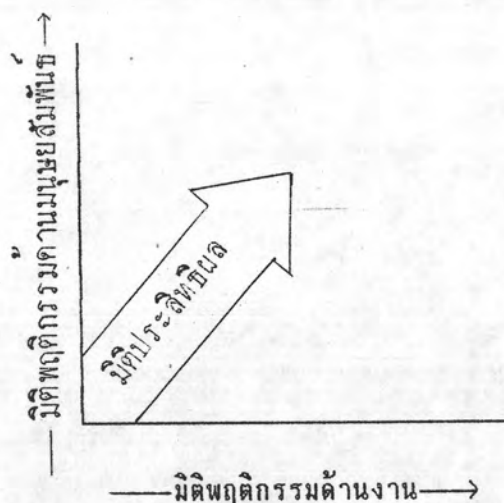
ในเรื่องสถานการณ์นั้นเรตคิน กล่าวว่าม็องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุ
สถานการณ์ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยย่อเรตติน ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้น มีองค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การและคน การบริหาร จึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่า จะยึดถือองค์ประกอบทางสถานการณ์ตัวใดเป็นหลักในการใช้แบบภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.4 ทฤษฎีของเฮอร์ซี และบลันชาร์ด

ทั้งสองคนได้พัฒนาทฤษฎี ประสิทธิภาพของผู้นำสามมิติ (Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model) ขึ้นมา โดยรับอิทธิพลจาก ทฤษฎีเรตติน และยังยึดหลักการเช่นเดียวกันว่า "แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์" นั่นคือ ความมีประสิทธิภาพหรือไม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพียงประการเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้องของพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น ซึ่งสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมในที่นี้ก็คือ มิติประสิทธิภาพ นั่นเอง ดูแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 การเพิ่มมิติประสิทธิภาพ



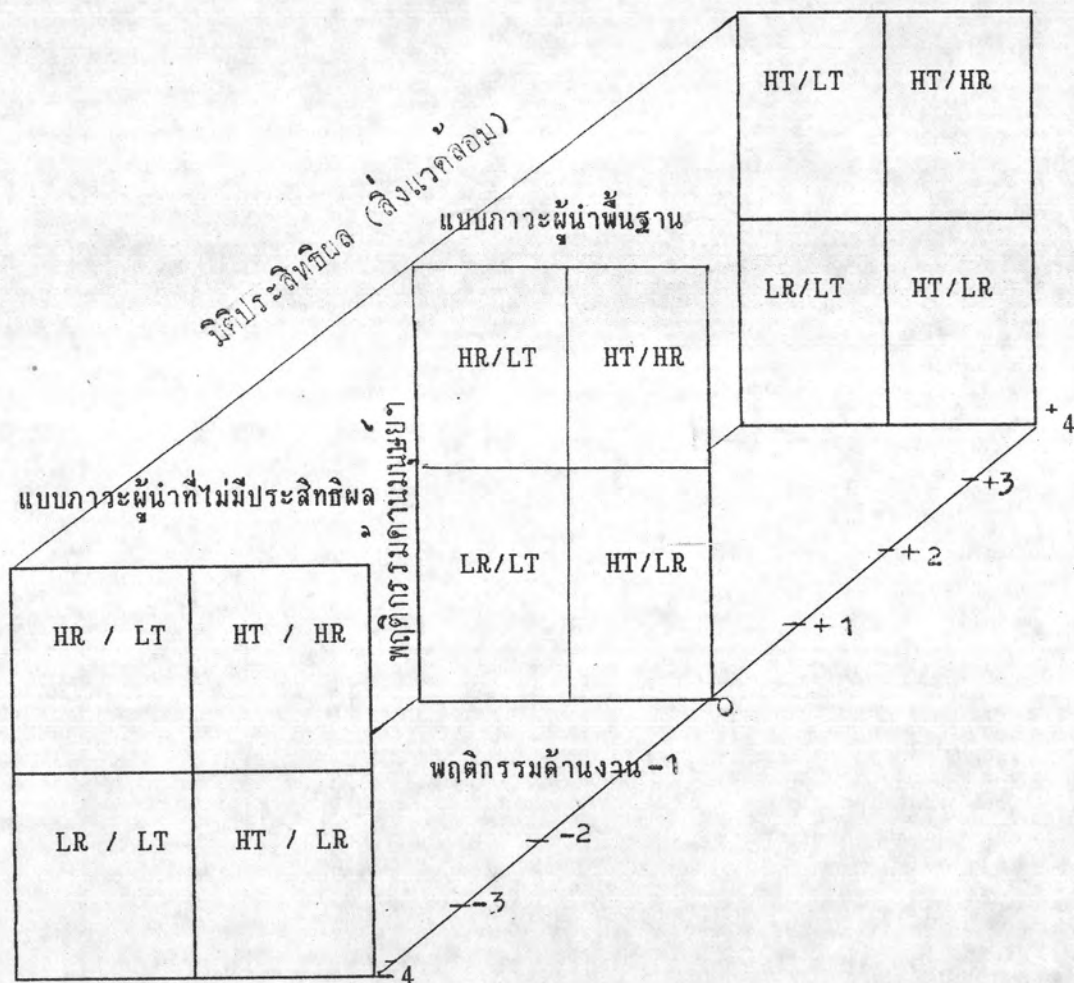
ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.118.

ตามทฤษฎีนี้ ประสิทธิภาพก็คือ สถานการณ์ ซึ่งอาจแสดงออกมาเป็นแกน ต่อเนื่อง (Continuum) แบบภาวะผู้นำที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ อาจอยู่ ณ ที่หนึ่งที่ใด บนแกน ต่อเนื่องนี้ เริ่มจากมีประสิทธิภาพสูงสุดถึงต่ำสุด ฉะนั้นความมีประสิทธิภาพอาจอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่ง บนแกนต่อเนื่องของมิติประสิทธิภาพ โดยไม่จำกัดจำนวน แต่เพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจน จึงแบ่งมิติ ประสิทธิภาพออกเป็นด้านละ 4 ส่วน คือ เริ่มจากด้านมีประสิทธิภาพ + 1 ถึง + 4 และด้านไม่มี ประสิทธิภาพ -1 ถึง -4 ดูแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 แบบจำลอง (Model) ประสิทธิภาพ 3 มิติ

HT (HIGH TASK)	หมายถึง	พฤติกรรมด้านงานสูง
LT (LOW TASK)	"	พฤติกรรมด้านงานต่ำ
HR (HIGH RELATION)	"	พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูง
LR (LOW RELATION)	"	พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำ

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



ที่มา : P. Hersey, and K.H. Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc. 1988.) P. 119.

เฮอร์ซี และบลันชาร์ด (1988) ได้กล่าวถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล
ของการทำงานของผู้นำ มีหลายประการ คือ

ผู้นำ	(Leader)
ผู้ตาม	(Followers)
ผู้บังคับบัญชา	(Boss)
เพื่อนร่วมงาน	(Key associates)
องค์การ	(Organization)
ความต้องการของงาน	(Job demands)
เวลาในการตัดสินใจ	(Decision time)

ตัวแปรเหล่านี้มิได้แยกกันอย่างอิสระ แต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน
อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ จะเน้นที่ความสัมพันธ์ของ "ผู้นำ" และ "ความพร้อมของผู้ตาม" เนื่องจาก
เฮอร์ซี และบลันชาร์ด ถือว่า "ผู้ตาม" คือ ตัวแปรที่สำคัญที่สุด เพราะหากผู้ตามตัดสินใจไม่ปฏิบัติ
ตามผู้นำแล้ว ตัวแปรอื่น ๆ ย่อมคือความหมายลงไป ผู้บังคับบัญชา เบื้องบนหรือเพื่อนร่วมงานจะ
คิดอย่างไร งานจะเป็นอย่างไร หากผู้ตามไม่สนใจเสียแล้ว ทุกอย่างย่อมจบสิ้นลง อย่าลืมว่า
ภาวะผู้นำย่อมไม่มีหากปราศจากผู้ตาม ดังที่ แซนฟอร์ด (อ้างถึงใน เฮอร์ซี และ บลันชาร์ด,
1988) กล่าวว่า "ในเรื่องของภาวะผู้นำนั้น ผู้ตาม คือส่วนที่สำคัญที่สุดที่ต้องคำนึงถึง"

องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์ซีและบลันชาร์ด

องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มี 3 ประการ คือ

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ (พฤติกรรมด้านงาน)
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม (พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์) และ
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ (พฤติกรรมด้านงาน)

คือ การที่ผู้นำเข้าไปอธิบายอย่างละเอียดถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตาม ทั้งโดยส่วนตัวและเป็นกลุ่ม ว่าจะให้ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ทำที่ไหน และใครเป็นผู้ทำ เป็นการสื่อสารทางเดียว โดยมุ่งให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย คำนึงถึงความรู้สึกส่วนตนน้อยมาก แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้นำต้องสั่งการโดยใช้อารมณ์หรือข่มขู่ ตรงกันข้ามผู้นำอาจกระทำด้วยความสุภาพ โดยมีจุดหมาย คือ ความสำเร็จของงาน

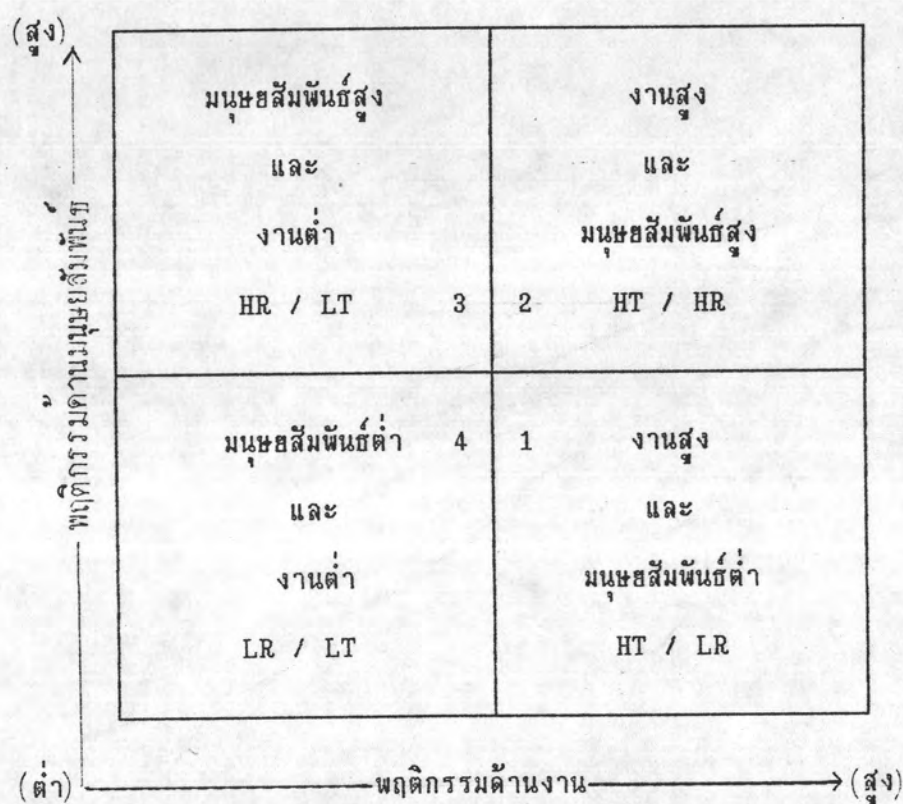
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์สังคม (พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์)

คือ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้วิธีการสื่อสาร 2 ทาง หรือหลายทาง (two-way or multi-way communication) มีการรับฟังข้อมูล ความคิดเห็นของผู้ตาม อำนาจความสะดัก และสนับสนุน

ปกติผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้านนี้เมื่อผู้ตามพบอุปสรรค แต่โดยพื้นฐานแล้วผู้ตามจะรู้วิธีทำงานดีอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องการการสนับสนุนจากผู้นำ เพื่อให้ผ่านอุปสรรคนั้น ๆ ได้ การสนับสนุนทางอารมณ์สังคม ก็คือ การรับฟัง การกระตุ้น และอำนาจความสะดักต่าง ๆ นั้นเอง

พฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สามารถแยกออกจากกันเป็น 2 มิติ โดยเขียนเป็นแกนกราฟ 2 มิติ แยกออกเป็น 2 แกน และแบ่งเป็น 4 ส่วน (four quadrants) แต่ละส่วนก็คือ แบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดูแผนภูมิที่ 9

แผนภูมิที่ 9 แบบภาวะผู้นำ



ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.173.

จากองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการ คือ พฤติกรรมด้านงาน และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ก่อให้เกิดแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ โดยการผสมผสาน พฤติกรรมด้านงาน และ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ในสัดส่วนต่าง ๆ กัน แบบภาวะผู้นำเหล่านั้นคือ

1. การสั่งการ (Telling) - (S1)

เป็นลักษณะที่ผู้นำชี้แจงบทบาท และสั่งผู้ตาม ว่าให้ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และทำที่ไหน

2. การเสนอความคิด (Selling) - (S2)

เป็นลักษณะที่ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทาง มีการอธิบายข้อสงสัยของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรับฟังเหตุผล มีการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ สังคม ให้กำลังใจ ใช้วิธีการโน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ

3. การให้มีส่วนร่วม (Participating) - (S3)

เป็นลักษณะที่ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง

4. การมอบหมาย (Delegating) - (S4)

เป็นลักษณะที่ผู้นำให้คำแนะนำและสนับสนุนเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหา แผนงาน ส่วนการตัดสินใจในเรื่องของรายละเอียด วัตถุประสงค์ เวลา สถานที่ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจ และเลือกวิธีการดำเนินงานได้เองอย่างเต็มที่

3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม (Readiness)

คำว่า "ความพร้อม" ในภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ หมายถึง ความสามารถและความตั้งใจของผู้ตาม ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ความพร้อมในที่นี้ไม่ใช่บุคลิกภาพ (personal characteristic) ไม่ใช่รูปร่างหน้าตา ค่านิยม อายุ บุคคล โดยทั่วไปมักมีความพร้อมในการทำงานแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป แม้แต่ในบุคคลเดียวกัน เช่น พนักงานขายคนหนึ่ง มีความสามารถในงานขายมาก แต่อาจขาดความสามารถในการเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ในกรณีนี้ผู้จัดการควรให้เขาทำงานขายไปตามปกติ แต่ต้องแนะนำเขาอย่างใกล้ชิดในเรื่องของการเขียนรายงาน

นอกจากนี้การประเมินความพร้อมในกลุ่มผู้ตาม เช่น นักเรียนทั้งห้อง ครูผู้สอน อาจประเมินความพร้อมเป็นกลุ่ม อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี นักเรียนแต่ละคนในกลุ่มย่อมมีความพร้อมต่างกันออกไป ฉะนั้นเมื่อต้องปฏิบัติกับนักเรียนในกลุ่มนั้นเป็นรายบุคคลแล้ว ครูต้องปฏิบัติกับนักเรียนต่างกันอย่างทั่วถึง ทั้งขึ้นอยู่กับความพร้อมของนักเรียนแต่ละคน

องค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมมี 2 ประการ คือ

1. ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

ในการประเมินความสามารถนี้ ต้องพิจารณาถึงความสามารถในงานแต่ละประเภท เช่น คนที่เรียนจบปริญญาเอกในสาขาดนตรี และมีประสบการณ์ในการเล่นเปียโนมา 20 ปี เมื่อให้เขามาช่วยออกแบบเครื่องดนตรีเจ็ท เขาอาจช่วยได้น้อยมาก หรือไม่ได้เลย

2. ความตั้งใจ หมายถึง ความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

ในเรื่องของความตั้งใจนี้ บางครั้งผู้ตามอาจไม่ได้ขาดความตั้งใจจริง ๆ สาเหตุที่เขาทำไม่ได้คืออาจเป็นเพราะยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ จึงทำให้ไม่มั่นใจ หรือขาดกำลังใจในการทำงาน ในกรณีนี้อาจใช้คำว่า "ขาดความเชื่อมั่น" หรือ "ไม่มั่นใจ"

ถึงแม้ว่า ความสามารถและความตั้งใจในการทำงานจะแยกออกเป็น 2 ส่วน ผู้นำควรระลึกเสมอว่า ทั้งสองส่วนมีผลกระทบซึ่งกันและกัน นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งย่อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดโดยส่วนรวม

ความพร้อมเป็นการผสมผสานระหว่างความสามารถและความตั้งใจในระดับที่
แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน บนแกนต่อเนื่อง (Continuum)

ดูแผนภูมิที่ 10

แผนภูมิที่ 10 ความพร้อมของผู้ตาม



สูง	ปานกลาง		ต่ำ
R4	R3	R2	R1
มีความรู้ความสามารถ และตั้งใจหรือมั่นใจ	มีความรู้ความ- สามารถ แต่ไม่ ตั้งใจ หรือไม่มั่นใจ	มีความรู้ความ- สามารถน้อย แต่ตั้งใจหรือมั่นใจ	มีความรู้ความ- สามารถน้อยและไม่ ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ

ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.176.

จากแผนภูมิ บางท่านอาจไม่เข้าใจว่าทำไมผู้ตามที่ขาดความมั่นใจในการทำงาน (R1) ต่อมาได้พัฒนาไปสู่ความมั่นใจ (R2) แล้วกลับมาขาดความมั่นใจอีกครั้ง (R3) สาเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพราะว่า ในขณะที่ผู้ตามมีความพร้อมต่ำนั้น ผู้นำใช้วิธีสั่งการมา โดยตลอดว่า ให้ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร การตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำ แต่เมื่อผู้ตามมีความพร้อมสูงขึ้น ผู้ตามต้องรับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จึงอาจเป็นเหตุให้ผู้ตามขาดความมั่นใจ ในการตัดสินใจด้วยตนเอง

ระดับความพร้อมของผู้ตาม

ความพร้อมของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถ ความตั้งใจ หรือความมั่นใจของ คนที่จะทำงาน หรือรับผิดชอบงาน ให้บรรลุเป้าหมาย (สำหรับความพร้อมที่กล่าวถึงนี้ พิจารณา เฉพาะความพร้อมในการทำงานในหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น) ซึ่งมี 4 ระดับ คือ

1. ความพร้อมระดับที่ 1 (Readiness 1) - (R1)

ได้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถน้อย และไม่ตั้งใจหรือขาดความมั่นใจใน การทำงาน

2. ความพร้อมระดับที่ 2 (Readiness 2) - (R2)

ได้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถน้อย แต่มีความตั้งใจหรือมั่นใจที่จะ รับผิดชอบงาน

3. ความพร้อมระดับที่ 3 (Readiness 3) - (R3)

ได้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่ตั้งใจหรือขาดความมั่นใจในการ ทำงาน ความไม่ตั้งใจหรือไม่มั่นใจที่จะปฏิบัติงาน อาจเกิดจากปัญหาการจูงใจ หรือขาดความ มั่นใจที่ต้องตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง

4. ความพร้อมระดับที่ 4 (Readiness 4) - (R4)

ได้แก่บุคคลที่มีทั้งความรู้ความสามารถและความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะ รับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

การเลือกใช้นโยบายผู้นำที่เหมาะสม (Selecting Appropriate Styles)

ความพร้อมระดับที่ 1 : แบบภาวะผู้นำแบบที่ 1 (สั่งการ) R1 : S1

สำหรับผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถน้อยและไม่ตั้งใจหรือไม่มั่นใจในการทำงาน ผู้นำ ควรใช้วิธีการสั่งการว่าจะให้ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร

ความพร้อมระดับที่ 2 : แบบภาวะผู้นำแบบที่ 2 (เสนอความคิด) R2 : S2

ในระดับความพร้อมที่สองนี้ ผู้ตามยังคงมีความรู้ความสามารถน้อย แต่มีความพยายาม มีความตั้งใจและเชื่อมั่นในการทำงาน แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรเป็นภาวะผู้นำที่สูง

ทั้งพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ยังต้องสั่งการเพราะผู้ตามยังขาดความสามารถ แต่เนื่องจากเขามีความพยายาม จึงควรให้ความสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ และมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ควรมีการอธิบายให้ผู้ตามเกิดความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจและยอมรับความคิดของผู้นำ

ความพร้อมระดับที่ 3 : แบบภาวะผู้นำแบบที่ 3 (การให้มีส่วนร่วม) R3 : S3

ผู้ตามในระดับที่สามนี้ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ แต่ความสามารถนั้นเพิ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมา ยังไม่มีโอกาสได้ใช้ด้วยตนเอง เช่น พนักงานขาย ที่ออกขายสินค้า โดยไม่มีผู้จัดการร่วมไปด้วยเป็นครั้งแรก

ผู้ตามในระดับนี้อาจเป็นผู้ตามที่มีความสามารถและตั้งใจหรือเชื่อมั่นในการทำงาน (R4) แต่ด้วยเหตุบางประการทำให้เขามีแรงจูงใจในการทำงานน้อยลง เช่น ไม่พอใจผู้บังคับบัญชา ปัญหาทางบ้าน หรือเรื่องอื่น ๆ ทำให้ความพร้อมลดลงมาระดับ 3

สำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมระดับที่สาม ทั้งสองประเภทดังกล่าวข้างต้น ผู้นำควรใช้วิธีการสื่อสารสองทางให้มาก และสั่งการให้น้อยลง เพราะเขาได้แสดงให้เห็นแล้วว่า สามารถทำงานได้

ความพร้อมระดับที่ 4 : แบบภาวะผู้นำแบบที่ 4 (การมอบหมาย) R4 : S4

ผู้ตามในกลุ่มนี้ทั้งความรู้ความสามารถและความตั้งใจหรือความมั่นใจในการทำงานได้ มีโอกาสฝึกปฏิบัติด้วยตนเองมาระยะหนึ่งแล้ว และรู้สึกสบายใจในการได้ทำงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีใครมาสั่งการ

ฉะนั้นผู้นำไม่จำเป็นต้องสั่งการเขาอย่างละเอียดทุกขั้นตอนอีกต่อไป ควรให้โอกาสผู้ตามได้รับผิดชอบในกระบวนการทำงานทั้งหมด ผู้นำเพียงแต่สังเกตหรือตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ว่า งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ ส่วนพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ก็ยังคงจำเป็นอยู่เพียงแต่มีปริมาณน้อยลงกว่าเกณฑ์ปกติ

แบบภาวะผู้นำหลักและแบบภาวะผู้นำรอง (Primary and Secondary Leadership Style)

จากการศึกษาวิจัยของ เฮอร์ซี และบลันชาร์ด ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำหลัก และแบบภาวะผู้นำรอง

แบบภาวะผู้นำหลัก คือ แบบภาวะผู้นำที่ใช้บ่อยที่สุด ส่วนแบบภาวะผู้นำรองเป็นแบบภาวะผู้นำที่ถูกนำมาใช้เป็นบางครั้ง

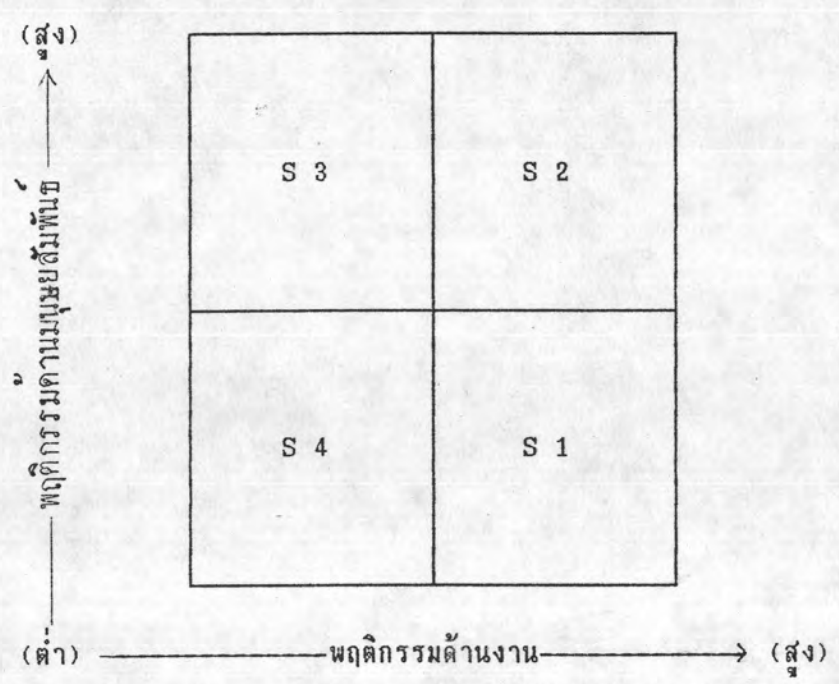
ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้นำทั้งหมดต้องมีแบบภาวะผู้นำหลัก นั่นคือ หนึ่งในสี่แบบที่กล่าวถึงในแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ส่วนแบบภาวะผู้นำรอง ผู้นำอาจมีหรือไม่ก็ได้ ถ้ามีก็อาจมีตั้งแต่หนึ่งถึงสามแบบ

แบบภาวะผู้นำเด่นสองแบบ (Two-Style Profile)

แบบภาวะผู้นำเด่นสองแบบ คือ แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้เป็นแบบภาวะผู้นำหลัก และแบบภาวะผู้นำรอง ในการบริหารงานในองค์การของตน ซึ่งมี 6 กลุ่ม ดังนี้คือ

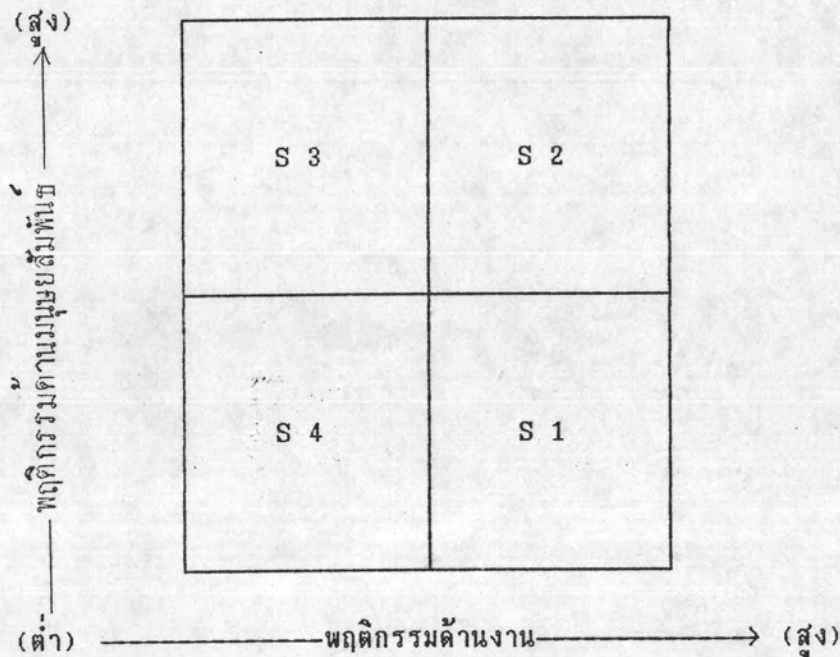
แผนภูมิที่ 11 แบบภาวะผู้นำเด่น 1-3



ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.288.

คือผู้บริหารที่มีลักษณะเด่นในการใช้แบบภาวะผู้นำ "แบบสั่งการ" และ"แบบให้มีส่วนร่วม" ซึ่งอาจเปรียบเทียบกับผู้บริหารที่ยึดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในการบริหารงานบุคคลกลุ่มนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม X ว่า เกียจคร้าน เชื่อถือไม่ได้ ซาดความรับผิดชอบ ต้องบังคับบัญชาสั่งการอย่างใกล้ชิด และจะมี ทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม Y ว่า มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวินัยในตนเองสูงควรสั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มนี้ให้น้อยที่สุดหรืออาจกล่าวอีกอย่างได้ว่า ผู้บริหารประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชามีสองประเภท คือ "เป็นคนดี" หรือมีเจตน์เป็น "คนเลว" และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ (R1) และมีความพร้อมปานกลางถึงสูง (R3) อย่างไรก็ตามผู้บริหารประเภทนี้จะมีข้อจำกัดในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองไม่ชอบ คือจะยึดถือว่าพวกเขาเป็นบุคคลประเภท X อยู่ตลอดเวลา ซึ่งทัศนคติเช่นนี้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ ให้มีความพร้อมสูงขึ้น

แผนภูมิที่ 12 แบบภาวะผู้นำเด่น 1-4



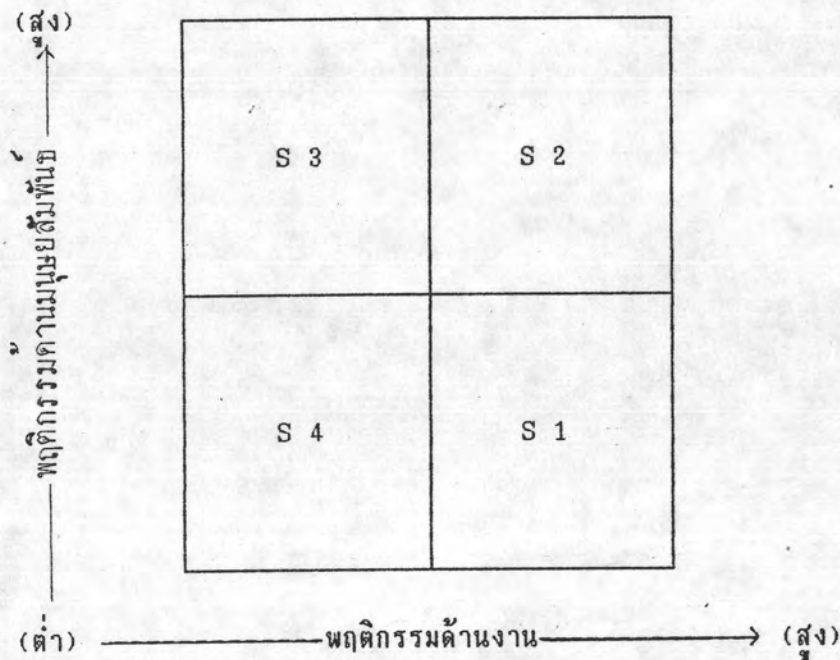
ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.109.

มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้บริหาร ประเภท 1-3 และมีแนวโน้มจะพิจารณาความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความสัมพันธ์ที่ตนและผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อกัน หากมองว่าใครมีความสามารถก็จะ มอบหมายงานให้ทำอย่างอิสระ แต่หากใครถูกมองว่ามีความพร้อมต่ำก็จะถูกสั่งการอยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารประเภทนี้เหมาะกับองค์การที่อยู่ในภาวะวิกฤติ ผู้บริหารมีเวลาน้อยในการแก้ปัญหา

ข้อจำกัดของผู้บริหารประเภทนี้คล้าย ๆ กับผู้นำ 1-3 คือ ค่อนข้างมีปัญหาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจากระดับความพร้อมต่ำไปสู่ระดับความพร้อมสูง

แผนภูมิที่ 13 แบบภาวะผู้นำเด่น 2-3



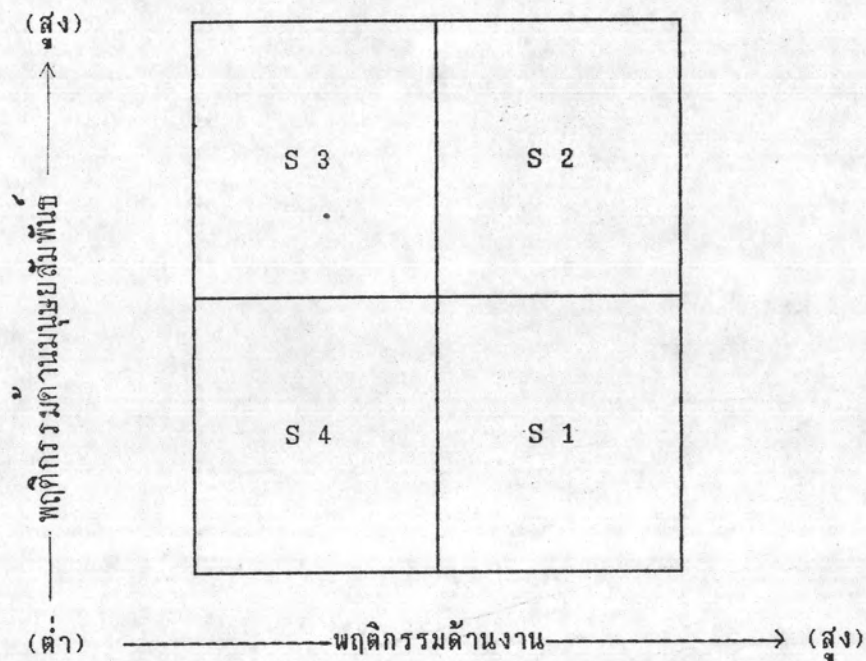
ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.290.

ผู้บริหารประเภทนี้ มีแนวโน้มที่จะทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมปานกลางได้ดี แต่อาจจะมีปัญหาในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ (R1) และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมสูง (R4)

เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ผู้บริหารประเภทนี้ มักมีประสิทธิผลในการบริหารงาน ทั้งนี้ เพราะบุคลากรในองค์การส่วนใหญ่จะมีความพร้อมปานกลาง (R2, R3) ส่วนประเภทความพร้อมต่ำและสูง มักมีจำนวนน้อย (เฮอร์ซี และบลันชาร์ด, 1988)

ฉะนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า แบบภาวะผู้นำแบบนี้ เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีความเสี่ยงน้อย ตรงกันข้ามกับแบบภาวะผู้นำเด่นแบบ 1-4 ซึ่งมีความเสี่ยงสูง เพราะหากใช้ไม่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว อาจทำให้องค์การตกอยู่ในภาวะวิกฤติได้

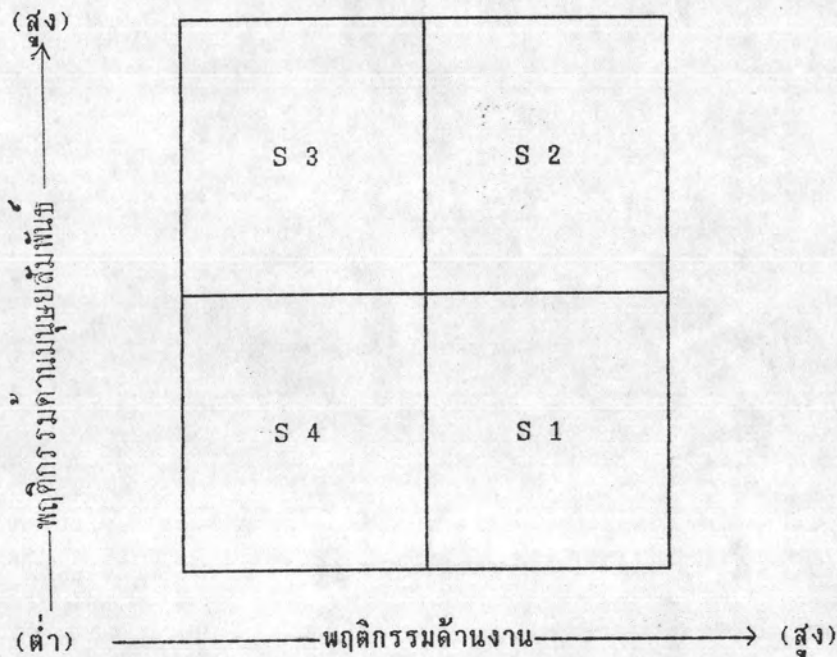
แผนภูมิที่ 14 แบบภาวะผู้นำเด่น 1-2



ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.291.

เป็นผู้บริหารที่ชอบควบคุม กำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมักมีทัศนคติว่า "ไม่มีใครทำได้ดีเท่าฉัน" เป็นผู้บริหารที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤติและมีเวลาน้อยในการแก้ปัญหาแต่เมื่อสถานการณ์คลี่คลายแล้ว ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสูงสุดได้

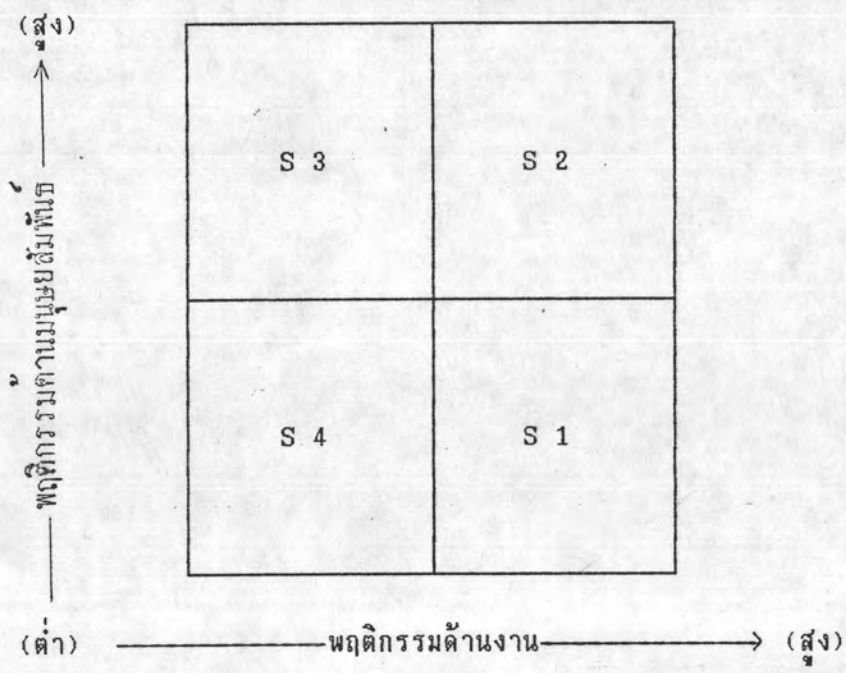
แผนภูมิที่ 15 แบบภาวะผู้นำเด่น 2-4



ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.292.

ผู้บริหารประเภทนี้มักมีแบบภาวะผู้นำหลักแบบ S2 และมี S4 เป็นแบบภาวะผู้นำรอง เป็นบุคคลที่ชอบสั่งการ ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็กำลังพัฒนา มิตรสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร บางครั้งผู้บริหารประเภทนี้จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ แต่ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่ประสบความสำเร็จ ต้องกลับมาขอคำแนะนำ สาเหตุเพราะ มอบหมายงานเร็วเกินไป ไม่ผ่านขั้นตอนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เสียก่อน (S3)

แผนภูมิที่ 16 แบบภาวะผู้นำเด่น 3-4



ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.294.

ผู้นำประเภทนี้มักไม่ค่อยสบายใจหากต้องสั่งการ ควบคุม กำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด เป็นผู้บริหารที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อม ปานกลางถึงสูง (R3) และมีความพร้อมสูง (S4) แต่จะมีปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมลดลง หรือมีปัญหาในการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ ผู้บริหารประเภทนี้ มักเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์ และความสามารถมาก จึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์การเป็นพิเศษ

ความยืดหยุ่นของแบบภาวะผู้นำ (Style Range or Flexibility)

ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้นำ หากผู้นำท่านใดสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้หลายแบบ เราเรียกว่า มีความยืดหยุ่นในทางตรงกันข้าม ผู้นำใดใช้



แบบภาวะผู้นำเพียงแบบใดแบบหนึ่ง เราเรียกว่าไม่มีความยืดหยุ่น

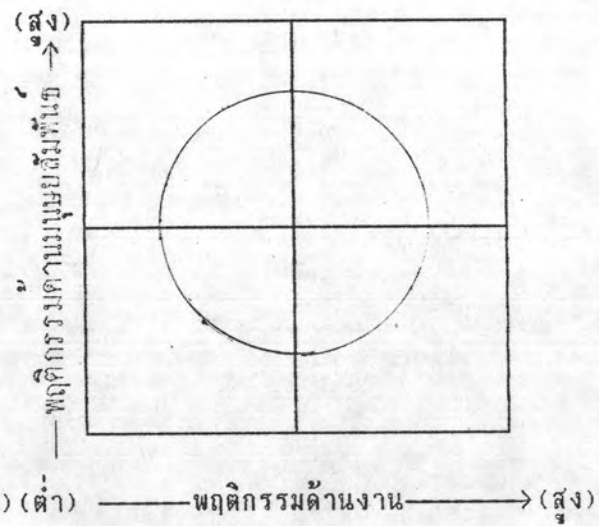
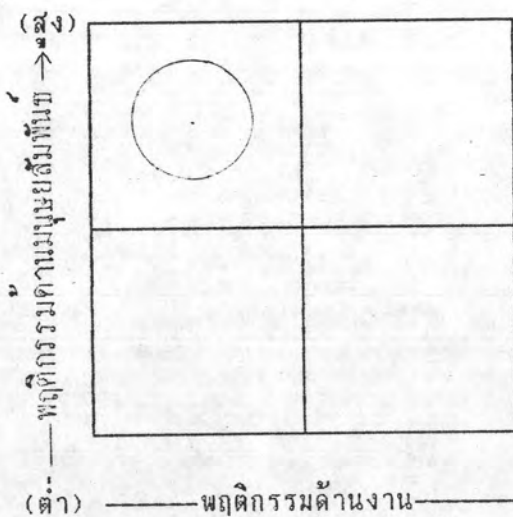
ในเชิงอุดมคติ องค์การต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่น เพราะทุกองค์การย่อมมีผู้ตามหลายประเภท ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ตามทุกประเภท ดังที่ เฮอร์ซี และบลันชาร์ด กล่าวว่า "ผู้นำที่ยืดหยุ่นย่อมมีศักยภาพและสามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้หลายสถานการณ์"

ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำสามารถเขียนออกมาเป็นภาพได้ดังแผนภูมิที่ 17 ซึ่งพื้นที่วงกลม คือ ความสามารถในการใช้แบบภาวะผู้นำ หากวงกลมจำกัดอยู่ในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งดังใน ภาพ ก. แสดงว่า ผู้นำมีแบบภาวะผู้นำจำกัด หรือไม่ยืดหยุ่น ถ้าวางกลมกินบริเวณกว้างทั้งสี่พื้นที่ ดังในรูป ข. แสดงว่า ผู้นำมีความยืดหยุ่นสามารถในการใช้แบบภาวะผู้นำได้หลากหลาย

แผนภูมิที่ 17 ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำ

ภาพ ก.

ภาพ ข.



ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.272.

นอกจากนี้ เทรดวิน (อ้างถึงใน เฮอร์ซี และบลันชาร์ด, 1980) ยังได้กล่าวถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นน้อย และสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีความ ยืดหยุ่นมาก ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความต้องการผู้นำที่ยืดหยุ่นน้อยและมาก

ต้องการผู้นำที่ยืดหยุ่นน้อย	ต้องการผู้นำที่ยืดหยุ่นมาก
งานบริหารระดับต่ำ	งานบริหารระดับสูง
งานบริหารที่ไม่ซับซ้อน	งานบริหารที่มีความซับซ้อน
ตั้งเป้าหมายไว้แน่นอน	เป้าหมายยังไม่แน่นอน
ขั้นตอนในการปฏิบัติงานแน่นอน	การปฏิบัติงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลง
งานมีโครงสร้างชัดเจน	โครงสร้างไม่ชัดเจน
งานประจำ ตัดสินใจได้เอง	ต้องตัดสินใจในงานที่ไม่ใช่งานประจำ
สภาพแวดล้อมคงที่หรือเปลี่ยนแปลงน้อย	สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
ผู้จัดการมีอำนาจสมบูรณ์	ผู้จัดการมีอำนาจน้อย
ทำงานตามแผน	ทำงานที่ต้องริเริ่มสร้างสรรค์
ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ/ปฏิเสธผู้นำ	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลาง
มีการประสานงานน้อย	มีการประสานงานมาก

ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.272.

การปรับใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Adaptability)

ความยืดหยุ่นเป็นเรื่องของความสามารถในการใช้แบบภาวะผู้นำได้หลายแบบ ส่วนการปรับใช้เป็นเรื่องของความสามารถในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นน้อยก็อาจบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ หากอยู่ในสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำของเขา ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความยืดหยุ่นมาก ก็อาจบริหารงานด้อยประสิทธิภาพหากใช้แบบภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับสถานการณ์

"ฉะนั้นความยืดหยุ่นจึงไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ แต่ขึ้นอยู่กับการใช้แบบภาวะผู้นำ" เช่น ในแผนภูมิที่ 17 ภาพ ก. ผู้นำไม่มีความยืดหยุ่นใน ภาพ ข. ผู้นำ มีความยืดหยุ่นมาก เพราะสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้ทั้งสี่แบบ แต่ในภาพ ก. ผู้นำอาจบริหารงานมีประสิทธิภาพได้ หากในสถานการณ์นั้นต้องการผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์สูง ส่วนภาพ ข. ถึงแม้ผู้นำจะสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้ทั้ง 4 แบบ แต่ถ้าใช้ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ก็จะไร้ประสิทธิภาพ

มีแบบภาวะผู้นำเพียงแบบเดียวที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ใช้หรือไม่

ในเรื่องของการปรับใช้แบบภาวะผู้นำ ถือว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น แต่บางคนอาจสงสัยว่า หากมีความจำเป็น ทำให้ผู้นำไม่สามารถใช้แบบภาวะผู้นำที่ "ดีที่สุด" ในขณะนั้นได้ เราจะถือว่าผู้นำคนนั้นล้มเหลวใช้หรือไม่? คำตอบคือไม่ใช่ ในเรื่องของภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ เฮอร์ซี และบลันชาร์ด ได้อธิบายถึงแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพรองลงมาตามลำดับด้วย หากผู้นำไม่สามารถใช้แบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ก็อาจเลือกใช้แบบที่รองลงมา

ดังในตารางที่ 3 จะเห็นว่า แบบภาวะผู้นำทุกแบบมีแบบที่รองลงมา ให้ผู้นำเลือกใช้ได้หากจำเป็น และในส่วนของผู้ตามระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) และระดับกลางถึงสูง (R3) จะมีแบบภาวะผู้นำที่รองลงมา 2 แบบ จะใช้แบบไหนขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ตาม

ตารางที่ 3 การจับคู่ระดับความพร้อมและแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ความพร้อม	ดีที่สุด	ดีที่สอง	ดีที่สาม	มีประสิทธิผลน้อยที่สุด
R 1	S 1	S 2	S 3	S 4
R 2	S 2	S 1 S 3		S 4
R 3	S 3	S 2 S 4		S 1
R 4	S 4	S 3	S 2	S 1

ที่มา : P.Hersey, and K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey : Prentice-Hall Inc.1988.) P.275.

จากตารางที่ 3 หากผู้ตามในระดับ R2, R3 มีความพร้อมน้อยลง ผู้นำควรเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ S1, S2 ในทางตรงกันข้าม หากผู้ตามมีความพร้อมมากขึ้น พัฒนามากขึ้น ผู้นำควรเลือกใช้ S3, S4 ตามลำดับ

นอกจากนี้เราจะเห็นได้ว่า แบบภาวะผู้นำแบบ S1 และ S4 (แบบสั่งการและแบบมอบอำนาจ) เป็นแบบภาวะผู้นำที่เสี่ยงในการใช้มากที่สุด เพราะมีโอกาสที่จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรเรียนรู้การใช้แบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบด้วย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิผลมากที่สุด

เหตุผลที่ผู้นำควรเรียนรู้การใช้แบบภาวะผู้นำแบบ S1 คือ ประการแรก เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ ประการที่สอง แบบภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการเสริมสร้างวินัยของผู้ตามในทางตรงกันข้าม S4 เป็นแบบภาวะผู้นำที่จะช่วยให้ผู้ตามบรรลุความต้องการขั้นสูงสุดได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ (Self-actualization) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow)

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ภารกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา ตามหลักสูตรประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2521 ซึ่งถือได้ว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานจากระดับประถมศึกษามาแล้ว ดังนั้นในระดับมัธยมศึกษาจึงมุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งทางวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดส่วนบุคคล เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติให้ได้ประชากรที่มีความรู้ทักษะเพียงพอแก่การประกอบอาชีพ หรือเป็นเครื่องมือในการศึกษาขั้นสูงขึ้นไป จึงถือได้ว่าการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาในระดับของการผลิตแรงงานคนในระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

งานบริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น มีนักการศึกษาทั้งภายในและนอกประเทศได้วางทฤษฎีหลักการไว้ต่าง ๆ กัน ที่สำคัญคือ

แมคเคลียร์และเฮนเคลย์ (McCleary and Hencley, 1970 อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ สงกา, 2531) ให้ความเห็นว่าในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะต้องมีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อพัฒนาสติปัญญา อุนิสิยและบุคลิกภาพ
2. เพื่อปลูกฝังความรู้ และความเชื่อที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมของชาติอื่น

3. เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทางสังคมและการเมือง และมีอุดมคติ
ยึดมั่นในการประชาธิปไตย

4. เพื่อเตรียมตัวสำหรับประกอบอาชีพ
5. เพื่อเสริมสร้างสุขภาพทั้งทางร่างกาย และจิตใจ
6. เพื่อสนับสนุนให้รู้จักปรับปรุงตนเอง โดยเฉพาะการรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิด
ประโยชน์

นอกจากนี้ แมคเคลีย์และเฮ็นเคลย์ ได้เสนอรูปแบบของการบริหารงานสำหรับ
โรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ว่าต้องประกอบด้วย 3 ชั้นตอน คือ

1. การวางแผนนโยบายทางการศึกษา กิจกรรมที่จะต้องทำคือ การกำหนดนโยบายที่
ต้องตอบคำถามว่า ผู้เรียนคืออะไร จะสอนอะไรแก่ผู้เรียน บริการหรือการสนับสนุนทางการศึกษา
ที่จะจัดให้ มีอะไรบ้าง เป็นงานที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบายการศึกษา
2. การบริหารหรือการจัดการขององค์การ เป็นงานแปลนโยบายออกมาเป็นกิจกรรม
ของสถาบันหรือโรงเรียน หรือเป็นงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานร่วมกับครู
3. งานด้านเทคนิคการจัดการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำตารางสอน
การกำหนดและมอบหมายงาน การอำนวยความสะดวก การงบประมาณ การควบคุม ตรวจสอบ
ซึ่งเป็นงานส่งเสริมการเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมนักเรียนและงานบริหาร

แคมป์เบลล์ คอรับอลลี และแรมเซเยอร์ (Campbell, Corbally and Ramseyer
1962) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 7 ประเภท คือ งานสัมพันธ์กับชุมชน งานพัฒนา
หลักสูตร งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานการเงินและธุรการ
งานการจัดองค์การ

ในการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทยนั้น กรมสามัญศึกษา ได้กำหนด
วัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2529)

เพื่อพัฒนานักเรียนในระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในวิชาการ
ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงพอที่จะเป็น
พื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัวและชุมชนให้มีมาตรฐาน

สูงขึ้น และเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาต่อ รู้จักคิดวิเคราะห์ในการ
แก้ปัญหา และการพัฒนาอย่างมีระบบ มีความเข้าใจในปัญหาและแนวทางที่จะแก้
ปัญหาของสังคม รู้จักปรับปรุงตนเองให้เกิดความเหมาะสมที่ดั่งามท่ามกลางสภาพ
แวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง มีความสามารถและ
เจตคติที่ดีในการทำงาน มีทักษะในการทำงานอย่างมีระบบและทำงานเป็นหมู่คณะ
มีศีลธรรม ค่านิยมที่ดั่งาม ประพฤติปฏิบัติตามครรลองของศาสนาและวัฒนธรรม
อันดั่งามของไทย มีสุขภาพ สมบูรณ์ทั้งกายและใจ มีความสามารถในด้านการกีฬา
พร้อมด้วยน้ำใจนักกีฬา มีทักษะความสามารถในวิชาชีพโดยเฉพาะการประกอบ
อาชีพอิสระ สามารถสืบต่อเนื่องและพัฒนาประสิทธิภาพ อาชีพของบิดา มารดา หรือ
อาชีพอื่นที่กระทำได้โดยใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น มีความเป็นพลเมืองดีของชาติ
เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความสามัคคีกลมเกลียวกันระหว่างคนในชาติ เคารพ
ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองตามระบอบ
ประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526) กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนว่ามักจะหมายถึงงานในหน้าที่
ของครูใหญ่ การจำแนกประเภทของงานบริหารโรงเรียน และได้จำแนกประเภทงานบริหาร
โรงเรียนเป็น 5 ประเภท คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานบริหารธุรการ งาน
บริหารกิจการนักเรียน งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารการศึกษาว่า ครูใหญ่
หรืออาจารย์ใหญ่ในฐานะตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมีภารกิจที่จะต้อง
ปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ซึ่งอาจสรุปหน้าที่ของครูใหญ่ได้ 4 ประการ ตาม
งานวิจัยของ ฟิสส์ (Fisk) และ ภัยโญ สาธร ได้เพิ่มงานบริหารกิจการนักเรียนอีกประการหนึ่ง คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาภายในโรงเรียน หรือบริหารงาน
วิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน

3. บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน (เพิ่มเติมโดย วิทยุ โทร. สาร).

กระบวนการบริหาร

ดั่งนี้
 ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารงานไว้ 5 ประการ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ในเรื่องวัตถุประสงค์ นโยบาย การกำหนดกลวิธีในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการการกำหนดงบประมาณและแนวปฏิบัติ ตลอดจนการปรับนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างขององค์การ การกำหนดขอบเขต และความสัมพันธ์ต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่ง ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การแสวงหาบุคคล การคัดเลือก การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนา และการให้บุคคลพ้นจากการทำงาน

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง หน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมอบหมายงาน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้งานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดระบบการรายงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากกระบวนการบริหารทั้ง 5 ประการ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงขั้นตอนของการสั่งการ (Directing) เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การตัดสินใจสั่งการ (Directing)

การตัดสินใจสั่งการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการให้ตรงจุดปัญหา และพยายามเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสารให้เหมาะสมที่สุด ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการที่คตินั้น ประสุทร พรหมพันธ์ (2527) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. การวินิจฉัยสั่งการนั้น มีลักษณะเป็นการสมเหตุสมผล คือ เป็นเรื่องที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะรับฟังได้
2. คำสั่งหรือการสั่งการนั้นสามารถปฏิบัติได้
3. คำสั่งนั้นจะต้องเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

นอกจากนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้อีกดังนี้

1. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้มากที่สุด
3. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ ต้องไม่ขัดหรือฝืนนโยบายขององค์การ กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ธรรมเนียมของสิ่งแวดล้อม

4. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการนั้นมักเป็นเรื่องที่ผูกพันกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้น จึงควรวางแผนให้รัดกุม

สรุปได้ว่า ในการตัดสินใจสั่งการที่คตินั้นจะต้องคำนึงถึงเหตุผล ประโยชน์ต่อส่วนรวม ลักษณะการกระจายอำนาจ การวางแผนอย่างรัดกุม และการนำไปปฏิบัติได้จริง หากการตัดสินใจสั่งการอยู่บนรากฐานของเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้ตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ อาจแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประการ คือ

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ อาจเกิดจากปัญหาเหล่านี้
 - 1.1 การขาดข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา

- 1.2 การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ
- 1.3 การขาดความรู้และประสบการณ์ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นลักษณะลองผิด

ลองถูก

- 1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการบริหารต้องอาศัยความร่วมมือจาก

หลายฝ่าย

- 1.5 ความลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด มีดังนี้

- 2.1 การประชุมร่วมกันตัดสินใจ สมาชิกพูดนอกประเด็น
- 2.2 การประชุมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา มีการเร่งเร้าให้เกิดความกลัวหรือ

วิตกกังวล

- 2.3 ถูกอิทธิพลครอบงำ
- 2.4 การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว
- 2.5 การสั่งการไม่ชัดเจน
- 2.6 การสั่งการโดยใช้อ้อมน้อมไม่ถูกต้อง
- 2.7 ความผิดพลาดที่เกิดจากการใช้ถ้อยคำกำกวม

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participating)

ผู้บริหารการศึกษาในสังคมประชาธิปไตยควรถือว่าตนเองเป็นทั้งนักบริหารและ

นักวิชาการ มีบทบาทและหน้าที่อันพึงกระทำตามแบบระบอบประชาธิปไตย กระบวนการบริหารควรมุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ควรมองปัญหาและรับฟังปัญหา ฟังความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ ด้วยเหตุด้วยผล และความเป็นธรรม (กรมสามัญศึกษา, 2526) และทอมสัน (Thomson อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ เรื่องวาทศิลป์, 2530) กล่าวว่า การที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารงานนั้น เนื่องจากเหตุผล 3 ประการ คือ

1. บุคคลที่จะถูกกระทบจากการตัดสินใจใด ๆ ในองค์การนั้นควรมีส่วนรับรู้ในการตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วย
2. การจะปกครองใครจะต้องให้ผู้ที่ถูกปกครองนั้นมีส่วนร่วมด้วย

3. คนที่มีความสามารถมีความถนัดในการบริหารในองค์การควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

ไลเคอร์ท (Likert อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2523) ให้ความเห็นว่า องค์การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ บริหารได้ทั้งงาน ได้ทั้งน้ำใจ จะมีลักษณะการตัดสินใจและสิ่งการดังนี้คือ

1. ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างก็มีส่วนในการตัดสินใจสิ่งการ เป็นกระบวนการเชื่อมต่อกันเป็นลำดับ
2. ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจสิ่งการเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอและถูกต้องแม่นยำ
3. ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจสิ่งการต่าง ๆ ตระหนักในปัญหาที่คนในระดับต่ำกว่าเผชิญอยู่
4. มีการใช้ความรู้ของบุคลากรทุกระดับที่มีอยู่ในองค์การประกอบการตัดสินใจสิ่งการ
5. การตัดสินใจกระทำในระดับที่มีข้อมูลพร้อมมูลและถูกต้อง หรือส่งข้อมูลไปยังผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ
6. การตัดสินใจสิ่งการก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปปฏิบัติในระดับสูง
7. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสิ่งการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของเขาอย่างเต็มที่
8. การตัดสินใจและสิ่งการส่วนใหญ่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

สุนทร สุนทรราชูทย์ (2529) ได้สรุปการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. การให้โอกาสแก่ครูในการมีส่วนร่วมในนโยบาย และเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญ กำลังใจ และความกระตือรือร้นของครู และองค์การได้เป็นอย่างดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ครูมีความพอใจในอาชีพครูมากขึ้น
3. คณะครูต้องการที่จะให้ครูใหญ่เอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่ครูในการวินิจฉัยสิ่งการ ถึงแม้ว่า ครูบางคนต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากบ้างน้อยบ้าง หรือบางครั้ง



อาจจะไม่มีเลข แต่ก็ต้องการที่จะให้ครูใหญ่ให้ความสำคัญแก่ครูอยู่เสมอ

4. การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ มีความสำคัญขึ้นอยู่กับสถานการณ์
5. บทบาทและหน้าที่ของครูและผู้บริหารในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นไปตามธรรมชาติ

ของปัญหา

6. การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของครูขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอก
7. ผู้บริหารที่ขาดประสิทธิภาพนั้น เกิดจากการที่ครูไม่ยอมรับในความสามารถ ดังนั้น

อาจเกิดจากความไม่มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ

8. เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารควรตอบคำถามต่อไปนี้
 - 8.1 สถานการณ์อะไรที่ครูน่าจะมีส่วนร่วม
 - 8.2 ครูจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
 - 8.3 การวินิจฉัยสั่งการเป็นกลุ่มนั้นมีวิธีการอย่างไร
 - 8.4 ครูใหญ่ที่ดีควรมีบทบาทอะไรบ้าง

คอคซ์ และ เฟรนซ์ (Coch และ French อ้างถึงใน สุนทร สุนทรายุทธ์, 2529)

ได้ศึกษาถึงผลการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการจาก พบว่าการให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ยุกเคิล (Yukl, 1989) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานแบบให้มีส่วนร่วม (Participation) ไว้ดังนี้ คือ

1. ทำให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น
2. ทำให้การตัดสินใจ ได้รับการยอมรับมากขึ้น
3. ผู้ปฏิบัติเข้าใจเหตุผลในการตัดสินใจมากขึ้น
4. ช่วยพัฒนาการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ทำให้งานน่าสนใจมากขึ้น
6. ช่วยลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง

ภิญโญ สาร (2526) มีความเห็นว่าการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ทำให้ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย (Policy Formation) และเรื่องเกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามนโยบาย (Policy Execution) คือ สำหรับประการแรกทุกคนควรมีส่วนแสดงความคิดเห็น ชักถามเมื่อข้องใจและเพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกระเทือนคนส่วนใหญ่ จึงควรให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและร่วมออกความเห็นด้วย สำหรับเรื่องการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคบลงไป เช่น ควรมอบให้แก่คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการเฉพาะเรื่องเท่านั้นที่จะมาร่วมแสดงข้อคิดเห็น นั่นคือให้ผู้มีความรู้ ความชำนาญเข้าร่วมตัดสินใจ การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมเท่านั้น อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย และอำนาจในการคัดเลือกตัวบุคคลที่จะให้เข้าร่วมออกความคิดเห็นและตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ

การมอบอำนาจ (Delegating)

روبินส์ (Robbins, 1989) กล่าวว่า การมอบอำนาจส่วนมากมี 4 ขั้นตอน คือ

1. แบ่งหน้าที่ให้
2. มอบอำนาจ
3. มอบความรับผิดชอบ
4. รายงานผล

นอกจากนี้ روبินส์ ยังให้เหตุผลในการมอบอำนาจไว้ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารมีเวลาว่างมากขึ้น
2. ทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น เพราะผู้รับมอบอยู่ใกล้ขีดเหตุการณ์มากกว่า

3. เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการตัดสินใจ เป็นการเตรียมคนเพื่ออนาคต
4. ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นเพราะพวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. ทำให้ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้นเพราะการมอบอำนาจย่อมแสดงว่า ผู้นำไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ลีน่า (Leana อ้างถึงใน รอบบินส์, 1989) กล่าวว่า ตัวกำหนด (Determinants) ในการมอบอำนาจ คือ

1. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (ตามการรับรู้ของผู้นำ)
2. ความสำคัญของงานนั้น
3. ปริมาณงานของผู้นำ

แมคคอนเคย์ และสไตน์เมทซ์ (McConkey, 1974 : Steinmetz, 1976 อ้างถึงใน รอบบินส์, 1989) กล่าวถึงผู้มอบอำนาจที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้คือ

1. มีความเข้าใจกับงานที่มอบ
 - จะมอบหมายอะไร มอบให้ใคร ผู้รับมอบต้องมีความสามารถในการทำงานนั้น มีเวลา และมีแรงจูงใจในการทำงานนั้น
 - เมื่อกำหนดตัวผู้รับมอบแล้ว ต้องบอกเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน ผลที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง เวลาที่กำหนด
 - ควรกำหนดแต่ผลงานขั้นสุดท้าย ส่วนวิธีการปฏิบัติให้ผู้รับมอบกำหนด และตัดสินใจเอง
2. กำหนดขอบเขตในการตัดสินใจของผู้รับมอบ
 - ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาถึงขอบเขตในการตัดสินใจ สิ่งการของผู้รับมอบว่าเพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยอาจใช้วิธีการให้ผู้รับมอบเข้าร่วมในการกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจด้วย

3. แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
4. ควบคุมข้อมูลป้อนกลับ
 - เพื่อประกันความผิดพลาดในการทำงานของผู้รับมอบจะทำให้ทราบความก้าวหน้า และข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก่อนที่จะสายเกินไป
5. หากมีปัญหาให้ใช้ทางเลือกของผู้รับมอบ
 - การปรึกษา ผู้รับมอบจะต้องมีข้อมูลและคำแนะนำแนบมาด้วย ไม่ควรให้ผู้รับมอบ ผลักภาระในการตัดสินใจมายังผู้บังคับบัญชาอีก

โบทเวล (Bothwell, 1983) กล่าวว่าอุปสรรคสำคัญที่ผู้นำไม่ยอมมอบหมายความรับผิดชอบงานคือ "ความกลัว"

1. กลัวสิ่งที่ตนไม่รู้ - มอบงานแล้วไม่รู้ผลจะเป็นอย่างไร ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ถูกต้องหรือไม่
2. กลัวสูญเสีย - เช่นสูญเสียผลประโยชน์ เสียภาพพจน์ หรือสูญเสียสถานภาพทางสังคม
3. กลัวเสียงงาน - กลัวผู้รับมอบปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง
4. กลัวผู้รับมอบทำได้ดีกว่า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุรภิตต์ กิตติระพงษ์ (2528) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 11 มีมิติด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ามิติด้านกิจสัมพันธ์ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานกันมากพอสมควร และประสบการณ์ได้สอนให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเข้าใจว่า คนเป็นบ่อเกิดแห่งงาน ความสำเร็จของงานอยู่ที่คนก่อน หากคนไม่ทำงาน งานย่อมไม่สำเร็จ งานย่อมไม่เกิดขึ้น หากเอาน้ำใจคนไว้แล้ว ผลงานก็จะตามมาทีหลัง เพราะคนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

วัตนะ สิงวาลย์ (2531) พบในงานวิจัยว่า ผู้บริหารเขตการศึกษา 12 หัวหน้าหมวดครู เห็นว่าผู้บริหารควรพัฒนาผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าและควรกระจายงานให้ทุกคนได้รับผิดชอบตามความสามารถ

งานวิจัยในต่างประเทศ

ไลเคอร์ท (Likert อ้างถึงใน เฮอร์รี่ และบลันชาร์ด, 1988) ได้วิจัยในโรงงานอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา พบว่า หัวหน้างานที่ยึดคนเป็นหลัก และไม่เข้มงวดในการควบคุมงาน จะได้ผลผลิตของงานสูง จากการพิจารณาคณะสมบัติของคนงาน ปรากฏว่า คนงานในสหรัฐอเมริกา มีความพร้อมค่อนข้างสูง ระดับการศึกษาสูง มาตรฐานการครองชีพ และประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรม อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง

เฮอร์รี่ ได้วิจัยในประเทศเกิดใหม่ของทวีปแอฟริกา กลับได้ผลในทางตรงกันข้าม คือพบว่า หัวหน้างานที่ยึดงานเป็นหลัก และควบคุมดูแลอย่างเข้มงวด จะได้ผลผลิตสูง และเมื่อพิจารณาคณะสมบัติของคนงานพบว่า คนงานได้รับการศึกษาน้อย มาตรฐานการครองชีพต่ำ มีประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมน้อย

กัมเพอร์ท และแฮมเบิลตัน (Gumpert และ Hambleton อ้างถึงในเฮอร์รี่ และบลันชาร์ด, 1988) พบว่า ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูงจะมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากกว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผลต่ำ และหากผู้จัดการประสุกดีใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์อย่างถูกต้อง การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้นทั้งในทางปฏิบัติและทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ